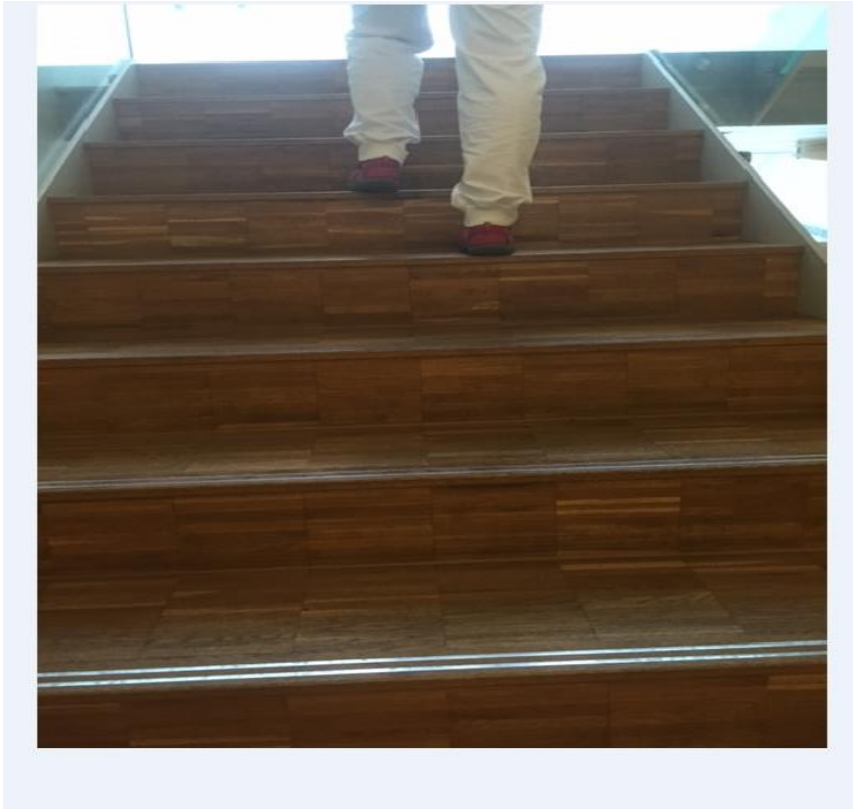


Elin Glasø

## Motivasjon hos sykepleieledere

En kvalitativ intervjustudie av opplevelser knyttet til motivasjon hos ledere av sykepleierfaget.



Masteroppgave i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i relasjonsledelse

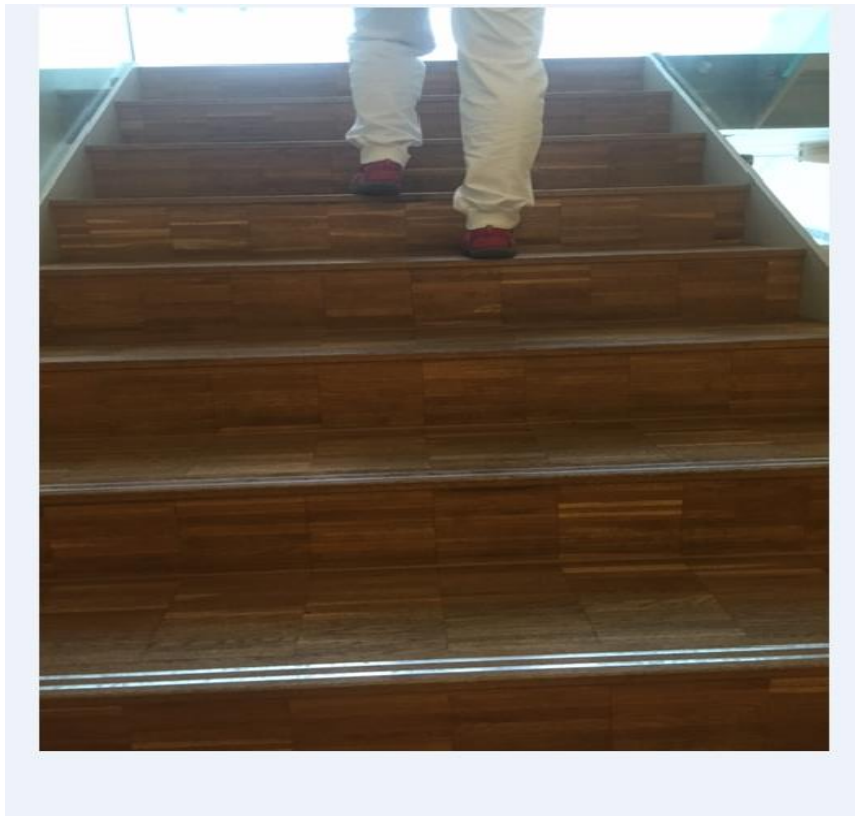
Trondheim, februar 2015

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Elin Glasø

## Motivasjon hos sykepleiere som er ledere

En kvalitativ intervjustudie av opplevelser knyttet til motivasjon hos ledere av sykepleierfaget.



Masteroppgave i organisasjon og ledelse,  
Spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, februar 2015  
Veileder: Camilla Fikse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

## **Sammendrag**

### **Hensikt**

Utgangspunktet for denne masteroppgaven har vært motivasjon hos sykepleieledere i sykehus. Hensikten har vært å undersøke hvordan ledere av sykepleierfaget opplever motivasjon i lederrollen.

### **Problemstilling**

*Hvordan oppleves motivasjon hos sykepleieledere i sykehus, og hva oppleves som viktig for å styrke deres motivasjon?*

Utfordringene til sykepleielederne er mange, og motivasjon synes å være avgjørende for å mestre disse oppgavene. Samspill og samspill med kunnskapsmedarbeidere, relasjonsledelse og motivasjon er teori som er presentert og lagt grunnlag for intervju. Funnene har blitt sammenholdt med teori og tidligere forskning.

### **Metode**

Studien er gjennomført med en kvalitativ metode. Gjennom intervju hos fem ledere i sykehus har subjektive opplevelser av motivasjon blitt presentert gjennom sitat i studiens funndel.

### **Resultat**

Masterstudien har gitt verdifull innsikt i opplevelser om motivasjon knyttet til lederrollen for sykepleiere. Sykepleielederne opplevdes som motiverte, og viste til motivasjon i forhold til å nå faglige standarder og et pasienttilbud preget av høy kvalitet. Informantene viste i funnene til opplevelse av motivasjon når man jobber med å nå målene sammen med andre. De opplever motivasjon i samskapingen av mål med andre, og opplevelse av tilhørighet og godt arbeidsmiljø. De opplevde utfordringer i det tverrfaglige samarbeidet mellom profesjoner for å skape effektive prosesser for å møte de endringer som til enhver tid finner sted. Det å kunne utvikle seg selv, og en organisasjon bedre for å møte de utfordringer i de tverrfaglige prosessene, vil være et mulig forbedringspotensial ut fra de opplevelser sykepleielederne har gitt relatert til motivasjon.

## **Forord**

Å studere i voksen alder har vært en utfordrende situasjon. Det er i den perioden i livet så mye skjer. Jeg var relativt ung når jeg begynte i jobb som leder. Erfaring og håndtering av de utfordringer man møter på veien, har gitt innsikt i at også jeg som voksen må lære å utvikle meg kontinuerlig. Jeg startet på masterprogrammet i 2010 og det har tatt fem år å komme til en ende. Lykkelig over å ha lært mye om ledelse og meg selv.

Jeg er først og fremst stolt av meg selv som har klart dette i tillegg til små barn og en hektisk jobb. Men alt det du vil, det får du til.

Det er likevel sånn at noen må være med i heiagjengen og jeg er takknemlig for at mann, barn, mor og far har stilt opp for meg, og har bidratt til å løse gjøremål i hverdagen som har gjort de mulig for meg å sitte fordypet i studiet.

Takk til min arbeidsgiver og leder som har gitt meg mulighet, støtte og lagt til rette for at jeg har kunnet fullføre studie.

Stor takk til sykepleielederne som har satt av tid til å dele sine opplevelser og refleksjoner som har gjort undersøkelsen mulig.

Takk også til veileder Camilla Fikse for at du har vært så positiv og oppmuntrende, og gitt relevant og god tilbakemelding.

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

Sammendrag .....	II
Forord .....	III
Innholdsfortegnelse .....	IV
1. INNLEDNING .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.1.2 Lederutvikling .....	2
1.1.3 Sykepleieledere i sykehus.....	2
1.2 Teoretisk fundament .....	2
1.2.1 Relasjonsledelse og samspill .....	3
1.2.2 Kunnskapsmedarbeidere.....	3
1.2.3 Motivasjon hos ledere av sykepleierfaget.....	4
1.3 Formålet med oppgaven og problemstilling .....	4
2. TEORI .....	6
2.1 SAMSPILL .....	6
2.2 Relasjonsledelse .....	10
2.3 Motivasjon.....	14
3. METODEVALG.....	18
3.1 Forskningsdesign .....	18
3.2 Fenomenologi som vitenskapsfilosofisk tilnærming .....	19
3.3 Det kvalitative forskningsintervju.....	20
3.4 Intervjuguide .....	21
3.5 Valg av informanter .....	22
3.6 Gjennomføring av forskningsintervjuer .....	22
3.7 Forskerrollen og kvalitet i forskningen.....	22
3.7.1 Validitet .....	22
3.7.2 Reliabilitet.....	23
3.8 Etske betraktninger .....	23
3.9 Forskerrollen .....	24
4. PRESENTASJON AV STUDIENS FUNN .....	25
4.1 Mål og kvalitet .....	25
4.1.1 Samskaping.....	26

4.1.2 Indre motivasjon.....	27
4.1.3 Ytre motivasjon .....	28
4.1.4 Påvirkning av egne arbeidsoppgaver og motivasjon.....	29
4.2. Krysspress mellom fag og ledelse.....	31
4.2.1 Profesjoner og verdier.....	32
4.3. Samarbeid og sosial støtte .....	33
4.3.1 Refleksjon .....	34
4.3.2 Ønsker om egenutvikling.....	35
5. DRØFTING.....	38
5.1. Betydning av målorientering for opplevelse av motivasjon.....	38
5.2 Utfordringer i samskapningsprosessen .....	42
5.3 Opplevelse av krysspress mellom fag og ledelse .....	48
5.4 Personlig utvikling .....	49
5.5 Oppsummering av drøftingen .....	53
5.6 Avslutning.....	55
5.7 Implikasjoner .....	56
5.8 Videre forskning .....	56
6. LITTERATURLISTE .....	57
7 Vedlegg.....	59

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Som sykepleieleder i 12 år har jeg gjort meg mange tanker om hva en god leder er. Hva jeg selv mener en god leder er og hva andre forventer av meg. Jeg har vært med på oppturer og nedturer i min ledertid og ser at noen av mine lederkollegaer på samme ledernivå opplever de samme utfordringer. Av mine ansatte får jeg høre at jeg har en «urias post» som de ikke kunne tenke seg selv. Hvordan synet på sykepleieledere er påvirker min motivasjon. Min oppfatning er at de som velger å heve faglig kompetanse og jobbe i fagstillinger har høyere annerkjennelse i organisasjonen enn de som leder fagfeltet. Ledernivå over lager klare målsetninger for hva de forventer for mellomledere. Disse forventningene kan oppleves som utfordrende.

Mine ansatte, som er mitt team og mine samspillspartnere for måloppnåelse, kan ha avvikende forventninger til meg om de krav og bestemmelser som kommer ovenfra. Hvordan forventer de at ledere balanserer mellom fag og ledelse. De ønsker synlige ledere som er ute i felten og aktivt bidrar til oppgaveløsning og faglige tilbakemeldinger

Disse motsetningsforholdene gjør at det til tider stilles store forventninger til sykepleieledere. En arbeidshverdag preges av mange og automatiske oppgaver som det stilles store forventninger til. Motsetningsforholdene kan skape konflikter og uenigheter i personalgruppen. Dette kan være saker knyttet til omorganisering av personale eller arbeidsprosesser. Mange saker kan også være knyttet til egen interesse og oppnåelse av goder. Motsetningsforholdene hvor konflikter oppstår fordi organisasjonens målsetninger er avvikende i forhold til ansattes ønsker og opplevelser er mange.

Jeg har selv vært sykepleieleder på mellomledernivå ved en sengepost. Jeg har tidligere tatt videreutdanning i ledelse og administrasjon i høyskolesystemet og ønsket å bruke denne kunnskapen da jeg begynte i denne mellomlederjobben. Mine verdier gjør at jeg liker å bygge system og ønsker å påvirke til bedre arbeidsprosesser og god kvalitet innenfor sykepleierfaget. Jeg opplever dette som en indre motivasjon.

Roller som leder har forandret seg over tid. Det er økende krav og målsetninger gjennom lover, handlingsplaner, kampanjer, forbedringsprosjekter og kostnadseffektiviseringer. Det er mange oppgaver og stort ansvar for en leder. God ledelse er avhengig av dyktige

ledere for både å fylle lovpålagte krav i pasientbehandling, samtidig som de skal levere kvalitet og pasient sikre tjenester. De ansatte er våre verktøy for måloppnåelse og min erfaring er at en god relasjon til de ansatte er viktig for å nå mål. Hvordan oppleves så samarbeid for å oppnå de til enhver tid gjeldende målsetninger? Hvilke ledere trenger en organisasjon med endringer og ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

### **1.1.2 Lederutvikling**

Busch (2012) viser til en felles verdiplattform for ledelsesutvikling. Er det opplevd like verdier og felles lederkultur på sykehusene eller er det profesjonene som styrer sykehuset. Påvirker dette motivasjonen hos ledere? Har lederutviklingsprogram en felles verdiplattform for utvikling av ledere i helsetjenesten?

### **1.1.3 Sykepleieledere i sykehus**

En av faktorene er motsetningsforholdene i forventningene til sykepleielederen. Hvordan opplever lederne verdiene for sin profesjon? Hvordan skal ledere prioritere sine oppgaver? Hvordan balansere oppgavene mellom fag og ledelse? Hvordan lede og jobbe for en profesjon, og samtidig å medvirke til samspill med andre ledere for felles måloppnåelse. Har mellomledere i min organisasjon kunnskap om å lede kunnskapsmedarbeidere og samarbeide med andre profesjoner? Kan dette gi bedre kunnskap og mestring av egen lederrolle?

## **1.2 Teoretisk fundament**

I løpet av tolv år som sykepleieleder har jeg gjort meg mine erfaringer om hvordan det er å sitte i mellomlederstilling i en kompetanseorganisasjon. Jeg opplever at kunnskap innenfor fag fører til prestisje, makt og anseelse. Ledelse blir i mange tilfeller utøvet av de beste fagpersoner innenfor de ulike yrkesgruppene. I min tidlige karriere hadde jeg ønske om å utvikle mine lederegenskaper. Faglig kompetanse er en like viktig egenskap. Er det utfordringer knyttet til balansegangen mellom fag og ledelse i lederrollen som påvirker opplevelse av mestring og motivasjon? I min oppgave ønsker jeg å få svar på hva som påvirker motivasjon til sykepleieledere i sykehus. I dette første kapittelet vil jeg presentere teori som danner grunnlag for oppgavens problemstilling og videre undersøkelse. Jeg vil videre innledningsvis redegjøre for sentrale begreper i oppgaven. De sentrale begrepene jeg har valgt å søke teori om er relasjonsledelse og samspill, motivasjon, profesjonsledelse og teori knyttet til kunnskapsmedarbeidere. Med bakgrunn i mitt mål om større forståelse om opplevd motivasjon, har jeg valgt å se på teorier for



hva som kan påvirke motivasjon i arbeidslivet. Videre er det viktig å knytte dette til teori om motivasjon som tilnærming for mestring og effekt på resultat og måloppnåelse.

### **1.2.1 Relasjonsledelse og samspill**

Å nå mål sammen med andre og samarbeide for målsetninger om god kvalitet på tjenestene i helsetjenesten er viktig. I teoridelen vil jeg beskrive grunnleggende prosesser i mennesket som viser at mennesket ønsker samarbeid og at det er gjennom samarbeid med andre vi kan utvikle oss som mennesker. Her vil jeg også vise til teorier om relasjonsledelse og relasjonelle ferdigheter som viktig for å lykkes i samarbeid om måloppnåelse.

### **1.2.2 Kunnskapsmedarbeidere**

Som mellomleder i en kunnskapsbedrift hvor kunnskap er makt opplever jeg utfordringer i samarbeidet mellom profesjonene. Hvilken tilnærming kan ledere bruke for å styrke egen motivasjon? Det er komplekse problemstillinger knyttet til det å lede kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere har egne verdier og kunnskaper. Faglig utvikling, autonomi og selvrealisering står sentralt i kunnskapsarbeid. Kunnskap om refleksjon, lederatferd og egenutvikling for å tilpasse seg organisasjonens mål vil være områder som må belyses. En profesjonell yrkesutøver er en som tilhører en spesifikk profesjon (Busch 2012). For å diskutere ledelse av profesjoner må vi vite særpreg og fellestrekk ved profesjoner. En gruppe personer med spesialisert kompetanse hvor målet er å oppnå profesjonell kontroll over et yrkesområde. Profesjonen oppnår dermed kontroll over innhold og metoder og som lukker området for andre enn de som har spesiell utdanning på området. Dette innebærer at yrkesutøvere kan styre seg selv uten for stor innflytelse fra omgivelsene. Denne profesjonaliseringen av sentrale yrker har ført til endring av maktforholdene i samfunnet. Det er viktig å vite hva som særpreger de ulike profesjonene og hvilke verdier som ligger til grunn for profesjonen. Slik kan vi forstå profesjonen og de profesjonsetiske problemstillinger. Kunnskap om profesjonen og dens verdier er viktig for hvordan man leder arbeidstakere innenfor profesjonen (Busch 2012). Organisasjonen bør ha evne til å skape organisasjonskultur som kan utvikle ledere til å imøtekomme motsetningsfylte krav som oppstår i skille mellom fag og ledelse. Som ledere for sykepleierfaget vil det være viktig å ha kunnskap om grunnleggende verdier som ligger til grunn for profesjonen de leder, men også ha kunnskap om grunnleggende verdier hos profesjoner man skal samarbeide med. Denne kunnskapen kan være viktig i mestring av lederrollen.

### **1.2.3 Motivasjon hos ledere av sykepleierfaget**

Hvilken motivasjon har mellomledere for sykepleierfaget, og hva påvirker deres motivasjon? Min organisasjon uttrykker ønske om å ha motiverte ledere. Dette gir de uttrykk for gjennom sitt introduksjonsprogram for nyansatte ledere. Min erfaring er at denne motivasjonen er svingende. Motivasjon påvirkes av indre og ytre faktorer. Kunnskap om disse faktorene kan føre til bedre forståelse for hva som påvirker motivasjonen til mellomledere. Denne kunnskapen kan føre til refleksjon rundt egen motivasjon og mestring som sykepleieleder, men kan også gi viktig informasjon til organisasjoner i forhold til å legge til rette for utvikling av sykepleielederens motivasjon. I arbeidet som leder vil motivasjonen være av betydning for med hvilket engasjement og kraft man utfører sine arbeidsoppgaver. I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hva som påvirker motivasjon hos sykepleieledere. Erfaringen min er at ledelse av sykepleie profesjonen ikke har så stor anerkjennelse i min organisasjon. Hvordan kan man best balansere kunnskap mellom fag og ledelse Hvordan finne motivasjon i eget arbeid? Går utvikling av fagkompetanse foran lederutvikling? Påvirker samarbeidet til andre profesjoner hvordan man vektlegger fagkompetanse foran lederkompetanse? Er det sånn, eller er det bare jeg som opplever det slik. Det vil være interessant å teste mine antagelser hos sykepleieledere ved ulike sykehus.

### **1.3 Formålet med oppgaven og problemstilling**

Hvilke personlige opplevelser påvirker motivasjon? Jeg ønsker gjennom en kvalitativ studie å gå i dybden i forhold til opplevelser i balanse mellom fag og ledelse. Målet er å få en bedre innsikt og kunnskap om hva som påvirker opplevelse av motivasjon hos ledere i sykepleierfaget. Kunnskap om motivasjon og mestring av lederrollen kan gi tilbakemelding om hvordan sykehusorganisasjoner kan tilrettelegge for utvikling av motiverte ledere.

Jeg ønsker kunnskap om hvordan sykepleieledere leder kunnskapsmedarbeidere og hvordan de selv kombinerer stillingen mellom fag og ledelse. Kan mestring av denne oppgaven føre til økt motivasjon? Dette har ført meg til følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves motivasjon hos sykepleieledere i sykehus, og hva oppleves som viktig for å styrke deres motivasjon?*

Oppgaven har 5 kapitler. Først presenteres bakgrunn og valg av problemstilling i kapittel 1. Deretter presenteres teori som har vært valgt relevant for undersøkelsen i kapittel 2. I

kapittel 3 vil det bli vist til hvilken metode som er valgt for undersøkelsen og etiske betraktninger om gjennomføring og validitet. Deretter presenteres informantenes opplevelser som sitat i kapittel 4. Tilslutt i kapittel 5 vil funn drøftes opp mot relevant teori før det avsluttes med oppsummering og svar på problemstillingen.

## **2. TEORI**

For å komme til en dypere forståelse av sykepleielederens motivasjon har jeg fordypet meg i teori som omhandler samspill, kunnskapsmedarbeidere og de profesjonelle verdiene, relasjonsledelse og motivasjon. Jeg har valgt å presentere dette i 3 tematiske områder for å skape en ramme for det teoretiske grunnlaget, som jeg vil vise til også videre i oppgaven. I første del av oppgaven vil jeg vise til samspill, og hvilke relasjonelle kvaliteter og ferdigheter som er viktige for å skape gode samarbeidsrelasjoner. I del to vil jeg belyse teori om relasjonsledelse, som grunnlag for utvikling av mennesker i samarbeidsrelasjoner. Under samme tema vil jeg beskrive kunnskapsarbeidere som profesjon og forståelse av de profesjonelle verdier. Her vil jeg vise til kunnskapsmedarbeidere sine kjennetegn og hva som motiverer den enkelte kunnskapsmedarbeider i utvikling. Teori som presenteres om kunnskapsmedarbeidere, kan vise til forståelse av dynamikken og de spesielle trekkene ved profesjoner, og gi viktig kunnskap for utøvelse av profesjonsledelse. De profesjonelle verdiene kan gi utfordringer i samspill, og hvordan ledere av profesjoner opplever at de mestrer denne form for ledelse i en profesjonsorganisasjon. Videre hvordan dette kan føre til mestring og utvikling av mennesker og deres organisasjoner. I siste del av kapitlet vil tema omhandle motivasjon og teori om hva som skaper motivasjon og mestring hos den enkelte, og for sykepleielederen som skal mestre utfordringer i motsetningsforholdene mellom fag og ledelse.

### **2.1 SAMSPILL**

Ledere for sykepleiere i profesjonsorganisasjoner har sitt daglige virke i et samspill med mange aktører. De jobber i team med flere profesjoner med helsefaglig bakgrunn. Teamarbeidet utøves i et samspill for å møte pasienters mangeartede behov for behandling, pleie og omsorg. I dette samspillet er det mulige utfordringer for lederne som skal mestre lederjobben og oppleve motivasjon i jobben sin.

Ledere kan ha ulike utfordringer i håndtering av sine oppgaver. Forståelsen av kunnskapsmedarbeidere og det å kunne balansere mellom motsetningsforholdene eller paradoksene mellom fag og ledelse, kan gi både god fagutvikling og god ledelse. Irgens og Wennes (2012) mener svaret på dette kan være relasjonell ledelse som oppstår i møte mellom relasjoner. Ut fra studiens kontekst vil denne forståelsen for sykepleieledere innebære å søke samarbeidsrelasjoner både med egen profesjon og andre aktuelle

profesjoner, som vil være viktige samarbeidspartnere for effektivisering av mål. Kelly og Kelly (2013) hevder at det økende kravet til nyskaping og innovasjon fordrer kreative prosesser hvor medarbeidere med kunnskap er en viktig verdi i samskaping av resultat. De viser videre til at kreativitet er en forutsetning for å finne nye løsninger til endring og innovasjon, og at man trenger å fremelske kreativ kultur i team og organisasjoner.

### *Samspillspartnere*

Hvert enkelt individ har en fundamental drivkraft mot egen vekst og utvikling. Personer er grunnleggende relasjonsorientert og er avhengig av samspill med andre hvis utvikling skal finne sted (Kvalsund & Meyer 2014). Det fordres allerede som baby at man er avhengig av relasjoner rundt seg for samarbeid og samspill. Dette er noe fundamentalt beskrivende for all menneskelig utvikling, og vi vil reagere negativt hvis ikke samspill ikke er mulig. Realisering av potensial skjer i møtet med andre for å oppdage potensialet som en relasjonell ressurs (Kvalsund & Meyer 2014). Mennesket har dermed potensial for å være i relasjon med andre og utøve samspill og samarbeid med andre. Her viser det viktigheten for sykepleieledere i sine organisasjoner, at de har større potensial ved å søke relasjoner og samarbeid, i samspill med andre. Vi er avhengige av samarbeidsrelasjoner for å kunne lære samarbeid og utvikle personlig potensial (Kvalsund & Meyer 2014). For å realisere potensial er man avhengig av gode samarbeidsrelasjoner. Det enkelte individ må bli gitt muligheten til å samarbeide, til å bli forstått, respektert og godtatt som samarbeidspartner (Kvalsund & Meyer 2014). For sykepleieledere vil det være viktig, den kvalitet de finner i sine relasjoner med sin egen profesjon og andre profesjoner på sykehuset. Kvalsund og Meyer (2014) hevder samarbeidsrelasjonens kvalitet avhenger av erfaringer fra deltagerne i samarbeidsrelasjonen. Videre sier de at samarbeidsrelasjonen må være preget av empati og respekt. Hvis denne erfaringen ikke er tilstede vil ikke de medfødte samarbeidsegenskapene ligge til grunn. Samarbeid fordrer positiv læring og erfaring. Det er i relasjon til andre man gjør seg positive og negative erfaringer og læring om seg selv som relasjonelt vesen. Relasjonen gir svar på samarbeidsforståelse og hvordan man skal forstå seg selv som samarbeidspartner. Samarbeid og samspill oppstår, læres og forstås i alle relasjonskvaliteter i avhengighetsrelasjoner, uavhengighetsrelasjoner og gjensidighetsrelasjoner (Kvalsund & Meyer 2014).

Sykepleieledere balanserer i områder hvor de må prestere alene som ledere men også i team med sine ansatte. De balanserer mellom to fagområder, sitt ståsted som profesjonell

utøver av sykepleieryrket og innen ledelse. Deres ansatte presterer også som individuelle utøvere av sitt fag, samtidig som de leverer tjenester på vegne av et stort fellesskap.

Kunnskapsvirksomheter har ansatte som må prestere på individuelt og kollektivt nivå. Dette skaper naturlig konkurranse. Dynamikken i denne usikkerheten skaper spesielle utfordringer til kunnskapsledelse. Det setter strenge krav til individuelle ferdigheter og det kollektive samarbeidet og samhandlingen. Spennet mellom å være med i et kollektivt fellesskap samtidig som man har lov til å være individualistisk fokusert kommer til uttrykk på mange måter, noe som setter krav til fleksibel ledelse (Irgens & Wennes 2012).

### *Samarbeidsledelse*

I spennet mellom å balansere mellom fag og ledelse vises det her til at ledere ønsker og har behov for å utvikle lederegenskaper innenfor relasjon og samarbeid.

En stor norsk undersøkelse (Rønning 2013) viser til nye trender i ledelse hvor ledere opplever behov for ledelsesutvikling, hvor relasjons og endringskompetanse fremheves som nødvendig. Kvalsund og Fikse (2015) viser til at ledelse omfatter alle mennesker som kan være med å skape endring for framtiden. Utvikling og perspektiv taking handler om hvordan man ser på seg selv og omverdenen, og utvikling for hvordan man ser verden henger sammen (Kvalsund & Fikse 2015). Ledelseskapasitet omhandler kognitiv dimensjon for forståelse av erfaringer, intensjoner og refleksjoner, og affektiv dimensjon hva vi opplever og føler rundt hendelser, og hvordan vi håndterer effekten.

Handlingskompetanse kan beskrives som mestring av intensjoner og hensikt (Fikse 2015)

Ledere som søker og erkjenner at de ønsker utvikling i relasjon og samarbeid, kan oppnå fordeler i sin jobb, slik det blir vist til av Spurkeland (2012). Når man har erkjent og forstått gjensidighetens fordel ved samarbeid, yter og presterer man bedre og kan bruke hverandres gjensidige ressurser til felles formål. Å bli mer bevisst på og utvikle relasjonell kompetanse og ferdigheter, vil føre til høyere kvalitet på resultatet (Spurkeland 2012). Det er viktig å inkludere relasjonsdynamikken for å bedre samarbeidsressursene, for å få til en effektiv samarbeidsprosess. Opplevelse av personlig ansvar for å nå gruppens mål, at den enkelte må være i gjensidighetsrelasjon, det vil si å ta inn andres perspektiver og inkludere dette i utvikling av egen uavhengighet. En lærer sin egen styrke og verdi i det altruistiske fellesskap og hvordan man kan bidra til felles problemløsning og måloppnåelse (Spurkeland 2012).

Sykepleieledere og deres arenaer for samarbeid vil bli tema videre i oppgaven, og at utfordringer kan oppstå i det man krysser profesjongrensene.

Det kan videre refereres til at grupper med relativ lik innflytelse er de mest innovative (Sjøvold 2014). Videre sier Sjøvold (2014) at det er viktig å lytte, anerkjenne, ha mulighet til å «stille dumme spørsmål» og trygghet nok til å konfrontere. Fikse (2015) viser til at relasjonskvalitet i gruppen avhenger at andre enn også lederen bidrar til et positivt organisasjonsklima. Dette perspektivet kan forstås slik at det kan være utfordrende når en krysser kulturer og forventninger til ledelse og teamarbeid. Endringer fra jeg til vi perspektivet kan i starten oppleves som energikrevende og hemmende på felles mål og hensikt, men vil bedre teamets resultater på sikt (Fikse 2015).

Å løse opp i krevende utfordringer fordrer dialog. Sykepleieledere møter mulig også komplekse utfordringer i samarbeid hvor dialogen kan bidra.

Dialog fremheves som verdifullt ved komplekse utfordringer. At ideer deles og at man er kreativ blir tillagt økende verdi på moderne arbeidsplasser (Bang & Middelfart 2010). Imidlertid ser de største utfordringene ut til å være knyttet til å kommunisere og dra nytte av og lære av kunnskap i møte på tvers av fag og profesjoner (Straume 2010). I følge Meyer (2014) kan samarbeid og kommunikasjon defineres som risikoprojekt hvis ikke relasjoner mellom mennesker utvikles. Samarbeid, samskaping og ledelse skjer gjennom perspektivtaking og bevissthet. Delt ledelse er viktig til bruk under spesielle betingelser og oppgavekjennetegn kan sammenlignes med samarbeidslæring. Forskjellen mellom delt ledelse og samarbeidslæring er at i delt ledelse ligger fokuset mest på oppgaveløsning, mens samarbeidslæring har større fokus på relasjon og prosess (Kvalsund & Meyer 2014).

Det å ha gode egenskaper med fokus på prosess og relasjon oppleves i teorien som gode verdier for ledelse. I avsnittet under vises det til at ledere som er fokusert på samskaping og dialog for problemløsning kan ha kvaliteter som autentiske ledere.

### *Bevissthet og refleksjon*

De samskapende og orienterte ledere er balanserte. De har en klar oppfattelse av seg selv, har økt kapasitet til problemløsning, dialog og oppdagelse. De velger bevisst nye måter å se utfordringer på, og er kreative i konfliktløsning og imøtekommer paradokser og ulikheter, for fremhevning av det relasjonelle motet som ser ut til å kreves i denne

sammenheng. Dette er ferdigheter som beskrives som gode med fokus på prosess for løsning av utfordringer enn bare oppgaveløsning (Joseph & Joiner 2007). Keegan og Lahey (2009) viser til et rammeverk som setter fokus på ledelsesutvikling og handler om personlig modning og kapasitetsutvidelse til økt smidighet. Denne betrakter de som kjerneendring fra socialized mind til self-authoring mind, som en utvikling fra å være formet av definisjoner og forventninger, til å ta et steg tilbake og evaluere, og til å ta selvstendige valg basert på indre vurderinger og personlig autoritet (Keegan & Lahey 2009). Keegan (1994) viser til forskning at vår evne til perspektivtaking og bevissthet øker evne til å håndtere kompleksitet gjennom hele livet.

Sykepleieledere kan ha behov for å reflektere rundt sine utfordringer og da kan det vises til at sammenhenger mellom bevissthet og perspektivtaking, og at mangel på awareness ikke er manglende kapasitet på å prosessere informasjon, men heller et resultat av ikke å ha oppdaget å vende oppmerksomheten mot et spesielt felt. Slik ulik spørsmålstilling kan rette oppmerksomhet mot ulike perspektiv og gjennom dette sette i gang Meta - refleksjon. Bevisstgjørende spørsmål må til for å lykkes i ta andre perspektiver og reflektere over det man tidligere ikke har vært bevisst på (Jordan 2011). Kvalsund (2005) viser til at coaching som metode, eller støttestrukturer som kollegaer kan bidra med. Slike støttestrukturer bidrar til å utfordre og skape refleksjon for økt perspektivtaking og bevissthet, slik at både ledere og medarbeidere kan bidra i utviklingen av økt smidighet i både tanke og handling (Fikse 2015). I følge Jordan (2011) kan dette legge til rette for vekst og utviklingsprosesser for å håndtere de adaptive utfordringer som organisasjoner møter.

## **2.2 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse er å lede gjennom å være i aktiv relasjon til den en har lederansvar for, ved å lede og påvirke medarbeidere i en organisasjon gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland 2012).

I følge Senge (2006) og hans bok "The Fifth Discipline" vil det være de organisasjonene som er i stand til å være i stadig utvikling som vil klare seg i framtiden. Denne utviklingen er avhengig av den læringen som oppstår hos individene i organisasjonen. Senge (2006) hevder derfor at organisasjoner må kunne legge til rette for og utnytte de ansattes kapasitet til å lære og utvikle seg. Senge bruker begrepet *personlig mestring* som en av fem disipliner en moderne organisasjon må kunne mestre i forbindelse med dette.



Personlig mestring innebærer individets evne til å nærme seg livet og arbeidet på en kreativ måte, og å kunne produsere de resultatene en virkelig vil ha i og for livet sitt gjennom personlig vekst og læring. Ansatte med høy personlig mestring vil blant annet ta mer initiativ, være mer forpliktet til arbeidsoppgavene sine, føle et dypere ansvar, lære raskere, og slik være med på å gjøre organisasjonen sterkere. Senge (2006) mener at prinsippene om personlig mestring må praktiseres daglig, og at trygghet må oppleves for at personlig mestring skal oppstå.

Det å mestre ledelse og de motsetningsforholdene som kan oppstå mellom fag og ledelse er en utfordring som flere sykepleieledere kan møte.

### *Kunnskapsmedarbeidere*

Sykepleierfaget er regnet som en egen profesjon. Profesjonen har profesjonelle medarbeidere som kommer under betegnelsen kunnskapsmedarbeidere. Sykepleielederne i min studie er ledere i denne profesjonen, de og deres ansatte er profesjonelle utøvere i dette faget. Definisjon av kunnskapsmedarbeidere blir ofte kreditert Peter Drucker for å være den første som brukte betegnelsen kunnskapsarbeider. I boken *Landmarks of Tomorrow* (1959) tok han i bruk begrepet kunnskapsarbeidere for å beskrive en ny type ansatte. Videre viser Drucker (1959) til at dette var ansatte som på selvstendig grunnlag utfører arbeid basert på kunnskap de selv har tilegnet seg, og som i mindre grad var avhengig av instruksjoner og prosedyrer. De var mindre avhengig av andres kunnskap som for eksempel en leder, og at kunnskapsarbeid skaper autonomi i arbeidsutførelsen som gir stort rom for nytenkning og nyskapning (Drucker 1959). Kunnskapsarbeidere innehar oppbygd egenkompetanse og mye erfarings basert taus kunnskap. Dette kan gjøre kunnskapsarbeidere vanskelig å styre og kontrollere og kan gi utfordringer i et ledelsesperspektiv (Irgens & Wennes 2012). Kunnskapsarbeidere kjennetegnes også av større grad av autonomi og mobilitet, det vil si at de er uavhengige av arbeidssted. De inspireres av at arbeidet gir mulighet for autonomi og personlig vekst. De foretrekker at beslutninger skjer desentralisert og ikke sentralisert i ledelsen. Videre setter de pris på fleksible og dynamiske forhold med arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål og jobbe under forhold hvor de kan være selvgående og selvstyrte (Newell m.fl. 2009). Irgens og Wennes (2012) viser til at kunnskapsarbeid i liten grad er rutinebasert og rutinepreget, arbeidet lar seg vanskelig standardisere og der svaret på oppgaven som skal løses, er å finne i den profesjonelle kunnskapen. Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver

kunnskapsmedarbeidere som en ny generasjon arbeidstakere som ikke er så lojale mot arbeidsgiver, og som vektlegger interessante arbeidsoppgaver. Løwendahl (2002) viser til kunnskapsarbeid og kaller dette i bedrifter hvor verdiskapningen først og fremst er basert på «ressurser som både har meninger og ben å gå på.» Irgens og Wennes (2012) mener det betyr at noen kunnskapsbedrifter er ekstremt avhengige av individuelle eksperter, og de kjemper en intens kamp om å tiltrekke seg og beholde de rette medarbeiderne. Irgens og Wennes (2012) definerer kunnskapsarbeid ut fra ansattes behov, og to viktige former er behov for ledelse og aksept for ledelse.

### *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere*

Sykepleierfaget er som tidligere vist til en egen profesjon, og her har vi profesjonelle medarbeidere. Som ledere av en profesjon kan det være viktig å ha innsikt i hva kunnskapsmedarbeidere forventer av ledelse, og hvordan utvikling kan skje.

For å være leder for profesjonstunge organisasjoner vil det være viktig å ha innsikt i de profesjonelle verdiene slik at man kan argumentere ut fra flere rasjonaliteter. Personer med langvarige og spesialiserte utdanninger, som gjør det vanskelig for andre enn personer innenfor samme profesjon å utøve kontroll over skjønnsutøvelsen. Det vi kan se fra profesjonslitteraturen er at profesjonene har sterke dragninger i retning av både å ville styre egen arbeidssituasjon og legge føringer for hvordan andre aktører kan agere overfor dem som profesjonsutøvere. Den særegne kompetansen danner grunnlag for makt og autonomi. Profesjonens søken etter makt og autonomi som representerer en ledelsesmessig utfordring (Irgens & Wennes 2012).

Utvikling av fagkompetanse og utvikling av kognitive tankekart med erfaring og gjenkjennbart i problemløsning av oppgaver, gjør at den profesjonelle utøveren utvikler seg til selvstendighet og tar egne beslutninger, og har dermed større handlingsrom. Hersey og Blanchard (1977) sier noe om hvor den profesjonelle medarbeideren befinner seg i kompetansesstigen og hvordan dette er avgjørende for hvordan lederatferd som er egnet. Han viser til at de som er nybegynnere opplever større grad av usikkerhet og trenger mer styrende lederatferd enn kyndige utøvere. Busch (2012) viser også til at kunnskapsmedarbeidere i en nybegynner fase har behov for en leder med mer styrende lederatferd og behov for klare retningslinjer for hvordan jobben skal gjøres. Etter hvert som medarbeideren blir mer moden og utvikler seg forbi nybegynnerstadiet anbefales det at lederen reduserer den styrende atferden og heller øker den støttende atferden. Når

medarbeideren blir ekspert, kan lederen gi ham stor frihet i arbeidet. En ekspert har lite behov for at en leder griper inn i hvordan jobben skal gjøres (Busch 2012).

### *Ledelse av organisasjoner med ulike profesjoner*

I studiens kontekst vil man kunne vise til at sykepleiere vil ledes av ledere som har faglig ståsted i sykepleierprofesjonen, og at leger ønsker å bli ledet av fagpersoner med legebakgrunn. Irgens og Wennes (2012) hevder den største mulighet for påvirkning ligger i muligheten til å påvirke profesjonsutøvere i målsettingsprosessen, deretter i samspill med profesjonsutøvere om rammer for problemløsningsprosessen i form av styringssystemer som kan bidra til å kvalitetssikre arbeidsprosessen. De viser til at det også ligger ledelsesmessige utfordring i å balansere bidragene fra de ulike profesjonene, slik at man unngår problemer fordi viktig kompetanse ikke er bragt inn i prosessen på riktig tid. Det krever god kommunikasjon slik at man kan nyttiggjøre seg de ulike grupperes særlige kompetanse der det er relevant. (Irgens & Wennes 2012). Similä og McCourt (2011) sier at det optimale for den profesjonelle er på mange måter å befinne seg i autonome profesjonsorganisasjoner. Fra det profesjonelle ståsted kan man innenfor rammen av heteronome profesjonsorganisasjoner oppleve som en trussel at ledelse som har et annet faglig ståsted enn den dominerende profesjonen. Videre hevder Similä og McCourt (2011) at fra et ledelsesmessig ståsted kan man i en slik sammenheng få en følelse av at medarbeiderne er vanskelige, når de ønsker å gjøre jobben sin ut fra profesjonsmessige normer og overveielser (Similä & McCourt 2011)

### *Felles utvikling av mål og verdier*

Busch (2012) hevder at lederatferd må tilpasses forventningene som ligger innbakt i organisasjonskulturen. Ledelse skal være forankret i organisasjonens mål og verdier, og med utgangspunkt i de verdiene som er reelt tilstede og skape felles mål ut fra felles verdiplattform. Montgomery (2008) viser til at ledelse i dag krever et øye på hvordan foretaket skaper merverdi i sine valgte prosesser, og det andre på forandringsprosesser, både på innsiden og utsiden av organisasjonen. Det kan være forandringsprosesser som enten truer organisasjonsnettverkets truende eksistens, eller som skaper nye muligheter for verdiskapning. Montgomery (2008) viser videre til at å guide i denne stadige pågående kontekstuelle bestemte prosessen, å bringe nye perspektiver til handlingens sentrum og gi retning på flytstrømmene, det er det viktigste ledelsesansvaret. Yukl (2011) viser til at formaliserte lederutviklingsprogram med organisasjonsmessige tilpasninger

som plattform for en felles utvikling av mål og verdier for alle profesjoner kan være nyttig i denne sammenhengen.

### **2.3 Motivasjon**

Menneskets motivasjon og mestring påvirkes av de tanker vi knytter til de oppgaver vi skal utføre. Her vil både kunnskap og ferdigheter og mental styrke ligge til grunn for mestring og prestasjon. Balansegangen mellom kunnskaper, intelligens og viljen til anstrengelse for å oppnå mål vil være avgjørende for opplevelse av mestring. Opplevelse av mestring og prestasjon er avgjørende for hvilke tanker vi har rundt oppgaveløsning, og ved opplevelse av mestring vil disse positive tankene gi motivasjon (Wormnes & Manger 2005). Som tidligere nevnt vil det være viktig for ledere av sykepleierfaget å mestre samskapning med profesjonsarbeidere og utvikle dette samarbeidet, slik Fikse (2015) viser til som handlingskompetanse, som kan beskrives som mestring av intensjoner og hensikt.

I motivasjons sammenheng skiller man gjerne mellom indre og ytre motivasjon. I indre motivasjon er det selve aktiviteten som oppleves som en belønning, mens ved ytre motivasjon er det en belønning eller mål utenfor aktiviteten som gir motivasjon.

#### *Indre og ytre motivasjon*

Det finnes ulike former for motivasjon. Deci og Ryan (2000) beskriver indre motivasjon som noe som gjøres for egen indre tilfredstillelser skyld, mens ytre motivasjon er noe som gjøres for å oppnå en belønning eller et mål. Videre beskriver Deci og Ryan (2000) indre og ytre motivasjon på følgende måte. Indre motivasjon: Medarbeideren får belønning og løpende tilbakemelding som gir bekreftelse på medarbeiderens kompetanse og ikke nødvendigvis enkeltprestasjoner, og at medarbeideren har størst mulig grad av selvbestemmelse i forhold til utførelse av eget arbeid. Videre at medarbeideren føler gruppetilhørighet med andre i sin arbeidsgruppe og opplever et godt arbeidsmiljø. Indre motivasjon har rot i egenskaper ved selve aktiviteten mens ytre motivasjon har egenskaper knyttet til forventninger utenom aktiviteten. Den indre motivasjonen er ofte et resultat av tidligere ytre motivasjon. Skillet mellom ytre og indre motivasjon er ikke vanntett (Deci & Ryan 2000). Senere forskning viser at både ytre og indre belønning øker motivasjonen hos de fleste. Det bør etterstrebes balanse mellom indre og ytre motivasjon.

### *Motivasjon i sykepleierfaget*

Motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere kan vi forstå som motivasjon i selve aktiviteten de skal utføre. Irgens og Wennes (2012) viser også til at det er flytende skiller i kunnskapsmedarbeiderens liv mellom arbeid og fritid, og utvikling av kunnskap er nært knyttet til identitetsutvikling, selvrealisering og autonomi. Å la seg inspirere av dyktige kollegaer kan føre til en drivkraft som øker faglig utvikling og selvrealisering. Tampoe (1993) viser til at kunnskapsarbeidere synes primært å bli motivert av følgende fire faktorer:

1. Personlig vekst. De motiveres av muligheter til å realisere sitt eget potensial.
2. Autonomi. De motiveres av arbeidsbetingelser som gir stort handlingsrom med hensyn til å utføre de oppgaver de har ansvaret for.
3. Måloppnåelse. De motiveres av å kunne realisere viktige kvalitetsmål som har stor betydning for organisasjonen.
4. Rettferdig belønning. De motiveres av en rettferdig lønn som symboliserer at de gir et verdifullt bidrag til organisasjonens suksess.

Wormnes & Manger (2005) hevder at betydning av ytre motivasjon er større for nybegynnere. Etter hvert som kompetanse er bygget er det sannsynlig at oppgavene er mer interessant og belønnende i seg selv, og dermed reduseres behov for ytre motivasjon. På lang sikt vil de personer som har sterk indre motivasjon eller som er styrt av mestringsmål ha et fortrinn. Ekspertise er et resultat av intenst arbeid og fordypning basert på egenmotivasjon og mestringsmål. (Wormnes & Manger 2005).

### *Mestringsorientering og prestasjonsorientering*

Skaalvik og Skaalvik (1996) viser til at bakgrunn for å bedre prestasjoner er å vite at selvoppfattelse og selvaksept gir grunnlag for mestring og prestasjon. Flere og flere retter nå i sterkere grad mot mestringsorientering og prestasjonsorientering.

Wormnes og Manger (2005) beskriver at det er forskjell på mestringsorientering og prestasjonsorientering, og at det er personlige forutsetninger som ligger til grunn for om vi er mestringsorienterte eller prestasjonsorienterte. De viser til at både mestringsorientering og prestasjonsorientering er egenskaper som kan læres og utvikles. Det handler om å skape positive tanker og ha tro på de oppgaver som kan løses. Wormnes og Manger (2005) mener det å fokusere på færre og avgrensede mestringsmål gir større

grunnlag for egen tro på gjennomføring. For sykepleieledere vil bevisstgjøring om hvilke mål som er viktige, og velge sine mål og oppgaver ut i fra dette, slik at målsetningene blir så konkret og riktige som mulig. Wormnes og Manger (2005) mener slik at man unngår at forventninger og stress ikke blir for stort. De viser til at sette seg vanskelige og realistiske mål og samtidig å satse fullt ut på å nå målene, er de som presterer best i det lengre perspektiv.

### *Ytre motivasjon*

Deci og Ryan (2000) beskriver ytre motivasjon hvor medarbeidere gjør handlinger for å tilfredsstille et ytre krav eller å oppnå en belønning. Videre hevder de at dette skiller seg fra indre motivasjon fordi handlingene utføres i påvente av en antatt belønning og ikke fordi handlingen i seg selv er tilfredsstillende (Deci & Ryan 2000). Deci og Ryan (2000) mener også at ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon. De mener at ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel belønninger ved f.eks. ytelser, tidsfrister, bedriftsinterne konkurranser kan virke direkte hemmende på motivasjonen fordi medarbeideren mister selvbestemmelse. Fokus må derfor rettes mot arbeidsform, arbeidsmiljø og mindre på resultatet, hvis man skal skape indre motivasjon (Deci & Ryan 2000). Wormnes og Manger (2005) viser til at prestasjonsmål handler om å vinne en konkurranse, få anerkjennelse, bli likt eller generelt være best. Prestasjonsmålene ligger ofte ikke innenfor egen kontroll, og andres prestasjoner vil være avgjørende for resultat. Mestringsmål handler om å oppnå en ferdighetsstandard. Å sette mestringsmål innbefatter at vi ikke sammenligner oss med andre, men at det er vi selv som styrer og frembringer atferden som fører til målet (Wormnes & Manger 2005). I denne settingen kan sykepleielederens motivasjon påvirkes av hvordan de setter seg spesifikke mål, generelle mål, delmål, langtidsmål eller korttidsmål. Wormnes og Manger (2005) viser til at målformen må klargjøres for at det skal være motiverende i prosessen. Målsettingsarbeidet har betydning både for motivering og prestasjoner. Motivasjonen opprettholdes gjennom belønning i å nå målene (Wormnes & Manger 2005).

Personer som forklarer mestring fra en indre og stabil faktor, som gjør at de plasserer suksess ut i fra egen innsats, har lettere for å lykkes og mestre i framtiden. De som plasserer årsak på ytre faktorer som andre har kontroll over forventer ikke mestring i framtiden. Egen innsats til mestring er noe vi har større kontroll over. En viktig

prestasjonsøkende faktor er troen på egne ferdigheter og effektivitet, jo mindre individet preges av tvil på egne ferdigheter, jo bedre utføres de (Wormnes & Manger 2005).

### *Å mestre ledelse av kunnskapsmedarbeidere*

For å danne seg et bilde av hvem sykepleielederen er og hvilken profesjonstilknytning medarbeidere har, er det viktig å vite hvilke verdier som ligger til grunn i møte med andre profesjoner. Dette kan gi et bilde av hvilke utfordringer som møter sykepleieledere i norske sykehus. Utfordringene kan i sin ramme gi pekepinn på hva som oppleves av motivasjon og mestring i møte med de profesjonelle verdier.

I dette kapitlet har jeg tatt for meg teori som fundament for oppgavens problemstilling knyttet til sykepleielederes opplevelser om motivasjon. Teorien er formidlet i tre tematiske deler samspill, relasjonsledelse herunder kunnskapsmedarbeidere og profesjonsverdier og teori om motivasjon. Videre i neste kapittel vil jeg beskrive studiens metodiske tilnærming.

### **3. METODEVALG**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for fremgangsmåten for å besvare min problemstilling. Jeg vil begrunne valg av metode og hvordan jeg har benyttet denne for å svare på min problemstilling. Det vil redegjøres for valg av informanter, innsamling av data og hvordan data har blitt behandlet og analysert. Avslutningsvis vil jeg si noe om validitet, reliabilitet, etiske betraktninger og gi en vurdering av meg selv i forskerrollen.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Jeg antar at det er flere forhold som påvirker motivasjon hos mellomledere. Jeg ønsker å finne ut om det finnes motsetningsforhold mellom ledelse og fag som kan påvirke motivasjon hos ledere i sykepleierpleierfaget. Videre om de har opplevelser knyttet til motivasjon, og hvilken tilnærming de mener kan bidra til økt utvikling og motivasjon. Jeg er ute etter finne ut mer om deres subjektive opplevelser og erfaringer. Dette er kunnskap kan jeg få gjennom samtaler med mellomledere. Det kvalitative forskningsintervju vil derfor være en fremgangsmåte å få samlet informasjon til min oppgave. I et kvalitativt forskningsintervju får jeg tilgang til kunnskap om det fenomenet jeg ønsker og utforske. Data samles som tekst og analyseres og presenteres som tekst. Jeg opplever derfor at metodevalget er i samsvar med problemstillingen.

Forskningsdesign dreier seg om formgivning. Forskeren starter med en problemstilling og vurderer om det er mulig å gjennomføre denne fra start til mål (Johansen m.fl. 2011). Metoden man velger er avgjørende for hvilke svar du får. Metoden beskriver fremgangsmåte og de verktøy du benytter deg av for å få svar på din problemstilling. Skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder er i prinsippet om hvordan data registreres og analyseres. Kvantitative metoder får resultater i tall og kvalitative metoder får resultater i tekst (Johansen m.fl. 2011).

#### *Ontologisk perspektiv*

Grunnleggende teorier om hvordan den sosiale verden ser ut kalles ontologiske perspektiv (Johansen m.fl. 2011). Målet om økt forståelse og innsikt i andres syn på verden vil være viktig i min undersøkelse av andre mellomlederes motivasjon. De deler sine personlige erfaringer om balanseforholdet mellom fag og ledelse og om det er tilnærminger de selv eller organisasjonen kan bidra med for å øke motivasjon. En fenomenologisk tilnærming vil derfor være et riktig valg for å svare på min problemstilling.



### **3.2 Fenomenologi som vitenskapsfilosofisk tilnærming**

Studien kan kategoriseres som en fenomenologisk tilnærming hvor informantene deler kunnskap om opplevelser av motivasjon. Fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ forskningsdesign. Filosofien har røtter til den tyske filosofen Edmund Husserl. Fenomenologisk filosofi er læren « om det som viser seg» i ting eller begivenheter (Johannessen m.fl. 2011). Som kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen m.fl. 2010). Forskeren ønsker å forstå meningen med et fenomen gjennom andre menneskers øyne. Tolkningen av handling eller uttalelse må sees i lys av den sammenheng det kommer fram i. Målet med fenomenologi, er gjennom subjektive opplevelser, å få økt innsikt og forståelse i andres verden (Johannessen m.fl. 2011). Det er viktig å vite at mennesker har ulike forutsetninger og oppfatninger av den sosiale verden (Johannessen m.fl. 2011). Kvalsund (2005) tar utgangspunkt i fenomenologi som en metode og teknikk for å observere og erfare fenomener slik det oppstår. Han beskriver hvordan man skal rette oppmerksomheten innover i opplevelsesfeltet og forsøke å forstå fenomenet slik det oppstår.

#### *Fenomenologisk reduksjon*

For å kunne forstå verden slik den andre opplever denne, er det viktig med fenomenologisk reduksjon som er å beskrive erfaringen av fenomenet, ikke ved fortolkning, men beskrives slik det fremstår for den erfarende. For å kunne erfare fenomenet er det viktig å suspendere sine egne fortolkninger, fordommer og forutsetninger. Spørsmålet blir om dette lar seg gjøre så uten egne forutsetninger og fordommer. Helt forutsetningsløst er vanskelig, men ved å innta en deltagende og engasjert posisjon er det mulig å gjøre dette så nøytralt som mulig. For å undersøke fenomenet slik det er, er det viktig å suspendere sine egen fordommer og forutinntatthet. En slik suspensjon er i følge flere nye arbeider å bli klar over egen bevissthetsprosess og bryte med egne fastgrodde forestillinger er brudd med vanetenkning. Bevisstgjøringen blir å bryte med vanetenkning for å vende oppmerksomheten mot det som foregår på innsiden av objektet, selve fenomenet. Den fenomenologiske reduksjonen, også kalt epoche (Depraz m.fl. 2003) sees på som en syklisk prosess hvor suspensjon bare er en av tre komponenter i den praktiske gjennomføringen av den fenomenologisk-reduktive handlingen. Handlingen er basert på tilnærming av forståelse for at man både må ha ferdigheter og intensjon. Så hvis man skal gjøre en fenomenologisk undersøkelse som her

i denne masterstudien er det viktig at epoche og dens delkomponenter 1) suspensjon, 2) re-dirigering av oppmerksomheten fra det ytre mot det indre og 3) akseptere erfaringen eller la den komme, fremtre. Komponentene fremkommer i en syklisk prosess med krav om iverksetting under den fenomenologiske beskrivelsen. Dette betyr at man kontinuerlig må rette oppmerksomheten mot fenomenet som skal beskrives, suspendere egne fordommer og forutinntatthet og akseptere det som fremkommer. Slik kommer man i en her og nå situasjon, hvor fenomenet kan undersøkes og fremkomme slik informantene opplever fenomenet (Kvalsund 2005).

Denne fenomenologiske reduksjonen er unaturlig og det er viktig at noen som har kunnskap om den fenomenologiske reduksjon og er bevisst på ferdigheter for å veilede eller legge til rette for å oppnå «her og nå». Empatisk identifikasjon er viktig for å forstå, skillet mellom meg og du er en hårfin balansegang for å gjøre undersøkelser i erfaringsfeltet (Kvalsund 2005).

### **3.3 Det kvalitative forskningsintervju**

For å svare på min problemstilling har jeg valgt å hente inn data fra mellomledere innen sykepleierprofesjonen. Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Denne fleksible metoden kan brukes nesten overalt og gjør at vi får fram fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannesen m.fl. 2011). Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med struktur og formål. Intervjueren stiller spørsmål og informanten svarer. Partene er ikke likestilte og formålet er å forstå og beskrive noe. Intervjuet er mer en dialog, enn seanse med spørsmål og svar (Johansen m.fl. 2011).

For å få svar på min problemstilling vil det være avgjørende at jeg klarer å formulere gode spørsmål slik at jeg får beskrivelser som er knyttet til opplevelse av motivasjon. Det vil også være viktig å ha et teoretisk fundament som spørsmålene er basert på.

Da vil det være viktig å reflektere over min egen rolle som intervjuer. Det er viktig at jeg ikke lar mine opplevelser om temaet komme til syne, suspendere egne betraktninger, slik at jeg ikke påvirker informantens svar. Jeg må ha evne til å stille åpne spørsmål slik at informanten kan komme med sine betraktninger og erfaringer. Jeg må bruke teknikker hvor jeg stiller åpne spørsmål med oppfølgingsspørsmål som kan få fram synspunkt, følelser og kroppsspråk som blir viktig i min fortolkning av data. Samtalen er kjernen i en coachingsamtale, som kan sammenlignes med tilnærmingen i et intervju. For å belyse fenomenet fra alle sider er det viktig å rette fokus på alle sider ved saken. Kvalsund

(2005) sier blant annet at det er viktig å avklare på forhånd hva som er målet med samtalen. Han hevder videre at det vil være viktig å oppnå fortrolighet med den du samtaler med. For å se helhet i det fenomenet som skal undersøkes er det også viktig å få fram affektiv informasjon. Kvalsund (2006) viser også til verktøy ved å speile, observere, bruk av empatisk identifikasjon, parafrasere, oppsummere, gjenta og stille affektive spørsmål som viktige ferdigheter for å undersøke helheten ved fenomenet.

Gjennom det kvalitative intervjuet vil en forsøke å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden. Spørsmålene som stilles må relateres til problemstillingen den skal svare på. I min oppgave ønsker jeg å høre om opplevelser og oppfatninger om hva som påvirker motivasjon hos sykepleieledere av sykepleierfaget i sykehus. Jeg ønsker å høre beskrivelser og tolkninger om hvordan de opplever motivasjon knyttet til lederrollen. For å få svar på dette må jeg formulere beskrivende og fortolkende spørsmål. Beskrivende spørsmål er knyttet til konkrete hendelser eller handlinger. Fortolkende spørsmål vil få fram hvordan informantene vurderer, oppfatter og tolker hendelser og handlinger (Johansen m.fl. 2011). Brinkmann og Kvale (2010) beskriver at nøkkelen til suksess ligger i vår evne til å stille spørsmål, og kvaliteten på spørsmålene har stor betydning for kvaliteten på studiet.

### **3.4 Intervjuguide**

For å kunne utforme en god intervjuguide er det viktig at spørsmålene er laget slik at de best mulig kan svare på problemstillingen. Intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet (se vedlegg 2). De ulike temaene baseres på problemstillingen som undersøkelsen skal belyse (Johansen m.fl. 2011). For min del velger jeg intervju basert på semi strukturert eller delvis strukturert intervju. Dette intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuet etter hvor spørsmål, tema og rekkefølge passer inn (Johansen m.fl. 2011). Dette tror jeg ble viktig for å kunne få frem så god flyt i beskrivelser av opplevelser slik at oppfølgingsspørsmål kan komme der de best passer i samtalen.

Jeg valgte noen standardiserte spørsmål for å gjøre analysearbeidet lettere. Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johansen m.fl. 2011).

### **3.5 Valg av informanter**

Informantene jeg har valgt til min oppgave er alle ledere av sykepleierfaget i sykehus. Jeg sendte ut en forespørsel gjennom ulike sykehusnettverk for ledere. Der fikk jeg kun 1 svar. Så har jeg spurt ledere selv som jeg både kjenner litt til som jeg mener er dyktige ledere, mulig fordi jeg selv ser lederne som forbilder. Alle informanter er kvinner. Alle er i alderen 35-50 år. Alle ledere har sykepleieryrke som profesjon, som er en forutsetning for å være leder for sykepleiere. Alle har lederutdanning fra høgskolesystemet og høyere, og noen tilleggsutdanning i fag. Alle har lang erfaring som både sykepleiere og ledere. Informantene, som har lang erfaring i lederrollen, kan være en viktig kilde for å undersøke opplevelser om motivasjon og de tilnærminger de kan bruke for å styrke sin egen motivasjon. To av lederne har ansvar for relativt store enheter med mellom 30 og 40 ansatte under seg. Tre av lederne har fra 10-20 ansatte som de er nærmeste leder for.

### **3.6 Gjennomføring av forskningsintervjuer**

Før selve gjennomføringen av intervjuene utførte jeg et pilot intervju. Jeg valgte en leder, men ikke sykepleieleder. Relasjonen til denne personen er god. Jeg fikk øvelse og nyttige tilbakemeldinger på gjennomføringen av intervjuet. Jeg er en person som liker å prate, også om egne erfaringer. Dette er en av mine utfordringer og jeg fikk øve på å lytte aktivt og bruke oppfølgingsspørsmål istedenfor bekreftende/avkreftende tilbakemeldinger som kanskje er mer av en hverdagslig samtale.

Jeg begynte med 5 intervjuer for å se om dette kunne gi nok svar til den problemstillingen jeg har valgt. Man må også være bevisst den svakheten dette medfører at et fåtall av intervju kanskje ikke viser det store bilde for alle ledere i sykepleierfaget.

Jeg tok videre kontakt med alle informanter på mail og avtalte tidspunkt for gjennomføring. Jeg lot de bestemme tid og sted for gjennomføring av samtale. 4 av intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass etter ønske fra informantene. Et intervju ble foretatt hjemme hos meg, også etter informantens ønske.

### **3.7 Forskerrollen og kvalitet i forskningen**

#### **3.7.1 Validitet**

Begrepet validitet brukes for å si noe om forskningen er relevant eller gyldig for det fenomenet som undersøkes, og om man måler det man har til hensikt å måle (Johannessen m.fl. 2011). I min studie er fenomenet opplevelser av motivasjon til

sykepleieledere i sykehus. Denne opplevelsen er individuell, det finnes derfor ingen riktige eller gale svar knyttet til de opplevelsene. Slik blir det vanskelig å bedømme gyldigheten av personens subjektive oppfatninger av dette fenomenet.

Motivasjon er et personlig tema og jeg er prisgitt den enkeltes lyst og mulighet for å dele dette med meg. Jeg synes jeg fikk til en god relasjon med de fleste, men jeg ser at dette er et personlig tema hvor informantene selv styrer over sine innerste tanker. Det er også sånn at de innerste tanker knyttet til egen arbeidsplass også er et sensitivt område. Dette kan være forhold som gjør at man ikke får fram det hele bildet om hva som påvirker motivasjon, mulig fordi man er redd det kan skade seg selv eller egen arbeidsplass. Jeg opplever likevel at jeg kan belyse i tematikken i problemstillingen ut fra mitt materiale.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Begrepet reliabilitet betyr pålitelighet og brukes som en betegnelse på om det er sannsynlig at samme resultat forekommer om målingen gjentas (Johannessen m.fl. 2011). Funnene i undersøkelsen er basert på et lite antall ledere innenfor sykepleier profesjonen. Det har kommet fram viktige funn underveis som det hadde vært interessant å vite mer om, eller kunne gått mer i dybden av.

Jeg har valgt ledere med lang erfaring innenfor sin profesjon og informantene har relativt lang erfaring som ledere. Det er mulig ledere med kortere erfaring har andre opplevelser rundt motivasjon og mestring av sin lederrolle. Slik jeg ser av funnene i oppgaven påvirkes motivasjon muligens av antall ansatte, og dette hadde det vært mulig å gå dypere inn i. Informantene i studien er også bare kvinner. Det er mulig menn har andre subjektive opplevelser knyttet til motivasjon i ledelse av sykepleierfaget. For å sikre troverdighet i studien har jeg forsøkt å være så transparent som mulig, både i prosess og valg underveis.

### **3.8 Etiske betraktninger**

Når en forsker skal samle inn data, er det en forutsetning at etiske og juridiske betraktninger og juridiske retningslinjer ivaretas (Johannessen m. fl. 2011). Denne studien er meldt inn godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD (vedlegg 3). Deltagerne har fått informasjon om studien på forhånd og alle har underskrevet erklæring om samtykke (vedlegg 1). Konfidensialiteten er ivaretatt og jeg har tilstrebet anonymitet både av organisasjon og ledere som har samtykket til å bli med i studien. Alle deltagere er referert til som informanter.

### 3.9 Forskerrollen

Jeg ønsker å forske i min egen rolle for å forstå mer av lederrollen i min profesjon. Jeg opplever at etter flere år med utdanning at jeg har fått flere verktøy og perspektiver for å mestre lederrollen. Men det er likevel slik at mennesker er forskjellige, og er det noen som har brukt andre tilnærminger, gjort andre erfaringer i lederrollen, som både jeg og organisasjoner kan dra nytte av? Min motivasjon er personlig og jeg har allerede en sterk subjektivitet til området. Min egen nærhet til forskningsfeltet gjør det utfordrende både for meg og informantene som kjenner min nærhet til området. Dette måtte jeg ta med meg som en viktig faktor inn i intervjuene med informantene. For å legge egne fordommer til side og for å høre på hva informantens opplevelser er. Her er det viktig å reflektere over Kvalsund (2005) sine betraktninger om suspensjon ev egne tanker, oppfatninger, betraktninger og fordommer i møte med informantene. For personlig refleksjon og læring ønsker jeg å høre hvilke oppfatninger andre ledere har. Personlig motivasjon kan være et sensitivt tema og hvilke forhold som påvirker dette kan være knyttet til egen mestring. Det vil derfor være svært viktig at jeg klarer å gjennomføre intervjuene slik at jeg får frem fyldige beskrivelser på det jeg ønsker svar på.

Informanten jeg kjente minst var det intervjuet jeg opplevde som mest krevende. Mye fordi jeg opplevde at hun svarte kort på mine spørsmål. Når jeg prøvde med oppfølgingsspørsmål så svarte hun kort på disse også. Jeg slet med å få utfyllende beskrivelser på de spørsmålene jeg ønsket svar på. Dette fikk meg til å reflektere. Var jeg flink nok til å stille de gode spørsmålene slik at hun kunne reflektere rundt dette? Jeg opplevde henne som ordknapp, og opplevde videre at hun ikke reflekterte over spørsmålene i like stor grad som de andre informantene. Jeg opplevde det slik at hun var mest interessert i å svare på spørsmålene, og ikke å snakke i dybden rundt de spørsmålene jeg formulerte videre. Men jeg brukte så godt jeg kunne coachingens ferdighetsteknikker, med å lytte, videre å skape en god relasjon og trygghet til å dele sine erfaringer med meg. De andre informantene opplevde jeg annerledes. De hadde en mer reflekterende og beskrivende tilnærming til sine opplevelser.

I neste kapittel vil jeg presentere de funn som har kommet fram etter intervju og prosess med transkribering av materiale fra lydopptak av informantenes samtaler.

## **4. PRESENTASJON AV STUDIENS FUNN**

Målet med studien har vært å forske på sykepleielederes motivasjon. Jeg ønsker å finne ut om sykepleieledere opplever motsetningsforhold mellom fag og ledelse, og om dette kan knyttes til motivasjon. Videre om de reflekterer rundt egen lederrolle og hvordan de styrker lederrollen med tanke på egen motivasjon. I denne delen av oppgaven presenteres funn fra intervju fra informanter. Gjennom intervjuprosessen og bearbeiding av data som informantene har gitt i intervjuene, har jeg kommet fram til tre hovedkategorier. Den røde tråden i intervjuene og de opplevelsene informantene har vektlagt å fokusere på er det som har gitt hovedkategoriene. Her har jeg kommet fram til følgende hovedkategorier: mål og kvalitet, krysspress mellom fag og ledelse, og samarbeid og sosial støtte.

Mål og kvalitet har underkategoriene: samskaping, indre og ytre motivasjon, påvirkning på egne arbeidsoppgaver og motivasjon.

Krysspress mellom fag og ledelse har underkategorien: profesjoner og verdier.

Samarbeid og sosial støtte har underkategorier: refleksjon og ønsker om egenutvikling.

### **4.1 Mål og kvalitet**

Etter intervju av fem informanter så ser jeg at det kommer frem sterke likhetstrekk i deres motivasjon for å være ledere. De har alle visjoner og mål som gjenspeiler at de ønsker et faglig høyt nivå, og at det skal være god kvalitet på de tjenester deres avdeling leverer. De ønsker å organisere og systematisere og forbedre oppgaver slik at de til en hver tid leverer et godt faglig resultat. De har blitt ledere fordi de har sett muligheter for å bygge gode avdelinger. Noen har søkt stillinger selv, mens andre har blitt oppfordret til å søke på lederstillinger.

Selv om lederne jeg intervjuet hadde flere likhetstrekk var det også sider som var ulike. De vektla også forskjellige mål ved sin lederrolle og dette ble tydeliggjort under kategorien krysspress mellom fag og ledelse.

Flere av informantene beskrev årsaken til at de valgte å gå inn i lederroller var fordi de ønsket å bidra til forbedringer. De ønsket å gjøre noe med ting som ikke fungerte, eller de så andre muligheter og løsninger ut i fra den kompetansen de hadde. De hadde en mening, eller visjon om at dette kunne forbedres. De så system som kunne bygges bedre eller annerledes. De hadde tydelige mål for hva de skulle oppnå, som for eksempel informant 1 her forteller:

*Da hadde jeg jobbet noen år, og etter noen år så ser du hva som må til. Hva som skaper luft i avdelingen. Hva som skal til for å få med personalet. At det trengs personale som er faglig dyktig. Så når jeg begynte på avdeling, så var det ingen form for prosedyrer, ingen form for retningslinjer, eeh, dårlig, ja kan jo ikke si dårlig, men en form for personalpolitikk. Ja og akkurat da kjempedårlige fasiliteter. Så det var egentlig bare en vei å gå, når du gikk inn som leder. Så hvis du hadde visjoner og drømmer så var det riktig plass å være på (informant 1).*

På spørsmål om hva det er som motiverer i lederrollen viser de til overordnet mål om god kvalitet og god pasientbehandling. De har sterke faglige målsetninger godt forankret i sin profesjon. Jeg opplever også at de har et likt verdsett om hva som oppleves som god pasientbehandling:

*Det som motiverer meg er utrolig vanskelig å si. Det er når pasienter og pårørende er fornøyd. Hører jeg snakker mye om kvalitet her, men det er absolutt det som er viktigst for meg (informant 3).*

Det vil si når samme informant sier:

*Når vi får til gode ting for pasient og pårørende og de ansatte trives å være på jobb (informant 3).*

Flere av informantene har forskjellige målsetninger. Det er store mål, delmål eller om det er visjoner for sine avdelinger. Informant 1 skiller mellom mål og visjoner:

*Visjoner og drømmer ser jeg for meg som mye høyere enn målene. Målene er delprosjekt. Men visjoner og drømmer er noe du ønsker du skal komme til en gang i framtida. Men på veien dit må du sette deg både store og små mål. Men det tror jeg er viktig hvis du slipper drømmene og visjonene du vil ha for avdelingen din, hvordan du ønsker at personalet ditt skal ha det, både med fagutvikling og alt, hvis du mister dette, mister du noe som leder (informant1).*

#### **4.1.1 Samskaping**

Informantene legger videre vekt på at det er motiverende med et godt arbeidsmiljø. De ønsker et godt arbeidsmiljø hvor de ønsker å oppnå mål sammen med sine ansatte. De ønsker det samme engasjementet som de selv opplever. Jeg opplever at de blir motivert av ansatte som er engasjert og er engasjert i de samme målsetninger som seg selv. Informantene blir motiverte av å få de ansatte med seg på de mål de skal nå. Det beskrives videre at man er avhengig av samarbeid med flere for å oppnå mål. Man må få med ansatte, og samarbeide med andre yrkesgrupper. Motivasjon gjennom og nå mål med ansatte beskrives her av informant 5:

*Det som motiverer meg er mine ansatte, mine seksjonsledere, og at vi får til effektiv og god pasientbehandling. Det synes jeg har vært den røde tråden gjennom det hele. Vi har vært gjennom mange omstillings prosesser, men hele tiden har vi basert oss på at det skal bli bedre og mer effektiv pasientbehandling. Det har ikke vært økonomisk motivert (informant 5).*

Videre beskriver informant 1 at engasjement fra mange gir god motivasjon:

*Det som motiverer meg er engasjement fra mange. Det er ikke bestandig du gjør alt så glitrende, men engasjement for endring og forbedringer det motiverer meg (informant 1).*

Informant 2 synes det er artig å få til ting og at de ansatte er med på teamet:



*Artig å få til ting. Liker å få ting gjort. Da må jeg ha med de ansatte, og de får jeg med. Sånn er det at vi får oppgaver, har aldri hørt fra de ansatte at dette vil jeg ikke være med på (informant 2).*

Informant 3 snakker om kultur og arbeidsmiljø som motivasjonsfaktor for sin lederjobb:

*At det er så godt arbeidsmiljø at de ansatte har lyst til å gå på jobb, det er trivelig å gå på jobb, det er ikke en vegg som møter deg, men heller åpenhet som gjør at du kommer innom og snakker. En sånn god stemning motiverer meg. Det er min største motivasjonsfaktor (informant 3).*

Det beskrives også som demotiverende hvis man ikke når mål fordi man ikke lykkes i samarbeid med andre. Hvis man ikke klarer å skape engasjement eller hvis man går for fort fram. Det reflekteres over at de ansatte må være med, og at man må være bevisst sitt eget tempo mot målet. At man må være i takt med egen gruppe. Informant 1 beskriver demotivasjon i manglende teamarbeid og deltagelse i prosesser for endring slik:

*Men det som gjør at man mister motivasjon er heller det at man opplever stagnasjon på et vis. At du ikke får gjort jobben, at du er avhengig av andre, for at det skal noe endring til. At du vet det er tung materie å gå videre. Det synes jeg er tungt. Spesielt hvis du er avhengig av andre for å få løst saker, og du ikke har med deg de i prosessen, det er tungt. Da blir jeg motløs rett og slett (informant 1).*

Informant 3 viser til at det er viktig å reflektere over hvor man er i prosessen selv i teamarbeid med andre. Er man i utakt kan det være vanskelig å nå mål sammen med andre:

*Når man skal presentere så ser man ikke de samme tingene. Hvordan håndtere prosjekter og man tror at dette er smart? Så er man da allerede ganske mange steg foran de andre, og da man skal ta steget, må man ta steget helt tilbake. Synes det er veldig godt beskrevet at man som leder ofte springer opp trappa først for å se at dette fungerer, og så kan man ikke stå på toppen og rope ned at de andre skal komme etter. Man må da springe alle trappetrinn ned igjen for å gå trappa sammen med dem, og det synes jeg er en ganske god beskrivelse på det å få med seg de. Fordi man vet hvor lang og tung den trappa er, man kan ikke forvente at de skal kunne gå alle trinna opp alene. Litt metafor, men for meg gir det mening (informant 3).*

Informant 4 viser til at det kan være utfordringer knyttet til å lede og samarbeide med kunnskapsmedarbeidere:

*De har mange ganger urealistiske forventninger til å få oppfylt sine ønsker i forhold til økonomi. Her er det mismatch. Vi har et lite kursbudsjett, og det er mange ønsker som ikke kan bli oppfylt. Sjekkliste for oppdatering på obligatorisk kunnskap. Stab med god blanding av kompetanse. De nye lærer av de som har vært her en stund. Men utfordringer med å få ansatte til å sette seg inn i kunnskap og ny informasjon. Mange forventninger er knyttet til faglig utvikling, særlig til videreutdanning innenfor aktuelle utdanninger. Men samtidig så opplever vi at de som tar videreutdanning går over i andre stillinger, eller det knyttes forventninger til at de skal ha andre oppgaver, og ikke jobbe helger eller tilrettelegging av arbeidstid (informant 4).*

#### **4.1.2 Indre motivasjon**

Informantene beskriver en indre motivasjon og et engasjement for å nå målsetninger om god kvalitet på pasientbehandling. Jeg opplever de som indre motiverte for oppgaven basert på sine faglige verdier. Belønningen, slik jeg ser det, er en faglig standard på de oppgaver de utfører i team med andre. Her ser man informant 1 beskrive at teamet må fungere faglig:

*Motivasjon er at du ser fremdrift på avdelingen din, at du ser at du har et team som fungerer, som gjør alt for pasienten. At du har lite skader. At du ser at de ansatte ønsker å komme på jobb, at de ønsker å gjøre et stykke arbeid. At du ser de ønsker å jobbe med fag. Det er jo en motivasjon i seg selv (informant 1).*

Videre beskriver informant 1 drømmer og mål i samskaping med andre:

*Så min drøm er at de skal skjønne hva drømmen er, hvor gode vi egentlig kan være på avdelingen. Og hva vi kan yte til pasientene. Jeg ønsker at vår avdeling skal være en av de beste avdelingene, hvor sykepleierne skal fremstå som både faglig dyktig og kompetent på alle områder og hvor vi har et godt arbeidsmiljø (informant 1).*

Videre beskriver informant 1 hvordan egne målsetninger blir viktig som redskap for å vite hvor man skal, men også som motivasjon for egen utvikling. Informant 1 beskriver også mål for egen utvikling:

*Ja mål du kommer tilbake til ifht til kompetanseplan og kompetanseutvikling og hva du vil. Det synes jeg er viktig. Hvis man skulle gått her og surret uten mål og mening for meg selv, da tror jeg at jeg hadde mistet motivasjonen, også tror jeg man er i en setting hvor man må sette egne mål (informant 1).*

Informant 2 beskriver sin motivasjon i de oppgaver hun utfører:

*Opplever motivasjon i pasienter og ansatte. Motivasjon oppleves i alt det som skjer på golvet (informant 2).*

*Det er stadig nye oppgaver, og det at jeg får nye oppgaver som motiverer meg (Informant 2).*

Informant 4 opplever også motivasjon i arbeidet og i samskaping med andre:

*Jeg liker å jobbe sammen andre folk, liker at folk skal ha det bra på jobb, at vi skal le litt hver dag. Så liker jeg at, vet du hva, det kommer an på teamet som er på jobb, enkelte dager går det på skinner, mens andre dager er det helt tragisk. Det kommer an på hvordan gruppeleder organiserer, hvorfor klarer de ikke å organisere og nå dagens mål. Dette skal vi ha fokus på videre. Av og til er det kaos, og andre dager ingen problemer (informant 4).*

Videre beskriver informant 4 en motivasjon i det at hun liker å gå på jobb:

*Er en person som har godt humør, men gleder meg til å gå på jobb. Selv om dagene er forskjellige. Det er oppturer og nedturer. Men jeg liker å gå på jobb, jeg surmuler ikke, og hvis det er noe så tar jeg det opp med folk (informant 4).*

#### **4.1.3 Ytre motivasjon**

Noen opplever det også viktig med tilbakemelding fra omverdenen om at man har lyktes. Dette kan tolkes som at ytre motivasjon også er viktig for motivasjon. To av informantene er innom pasientundersøkelser og arbeidsmiljøundersøkelser hvor man ønsker engasjement og gode resultater.

*Pasienterfaringsundersøkelse for eksempel. Når du får god inkludering og gode resultater. At du får med de ansatte til å inkludere pasienter og pårørende. At de er ivrige på å vise at vi er en god avdeling og at vi evt. har lyst til å forbedre oss på det vi får tilbakemelding på. Og når man leser gjennom det så ser man på det som er positivt, også ser man på de resultatene som ikke var så gode. At man kommer med tiltak for å bedre på det som ikke er så bra. Da jobber vi sammen mot noe som skal bli bedre. Da trekker man sammen om det, det er ikke noe en person kan gjøre alene. Da må man finne tiltak som mange eller flere mener riktig og viktig for at det skal være trivelig på jobb og bra for pasienter og pårørende (informant 3).*

Informant 3 beskriver også at ytre motivasjon som å bli sett og oppleve anerkjennelse er viktig i hennes jobb:

*Da blir jeg litt sånn der, jeg liker å stå øverst på pallen liker å være flinkest. At jeg deler førsteplassen med noen, det har ikke noe å si, men at jeg liker å stå på pallen. Det er viktig for meg. Knis. Det er alltid plass til flere, men jeg må være med (informant 3).*

#### **4.1.4 Påvirkning av egne arbeidsoppgaver og motivasjon**

Jeg opplever at lederne er fokusert på de målene de setter seg selv og de mål og oppgaver som organisasjonen setter. For å nå mål har flere av informantene reflektert over hva som er demotiverende i deres lederrolle. Det er flere komponenter som spiller inn og de reflekterer litt ulikt rundt det som er demotiverende. Det å stagnere, det å ikke nå mål. Det å ikke få til samarbeid for å nå mål oppleves som demotiverende hos flere. Flere beskriver at oppgavene kan bli for mange og at det er for mange mål som skal nås samtidig og at dette gjør at man ikke når mål. Informant 3 beskriver dette slik:

*Det er ikke farlig å ha mye å gjøre. Men det som gjør at man mister motivasjon er heller det at man opplever stagnasjon på et vis. At du ikke får gjort jobben, at du er avhengig av andre, for at det skal noe endring til. At du vet det er tung materie å gå videre. Det synes jeg er tungt. Spesielt hvis du er avhengig av andre for å få løst saker, og du ikke kan med deg de i prosessen, det er tungt. Da blir jeg motløs rett og slett (informant 3).*

Informant 4 viste til arbeidsmiljøundersøkelse viste til krevende forhold på arbeidsplassen som hun også ble målt på:

*Veldig krevende på avdelingen men mange syke og pleietrengende pasienter. Dette viste også arbeidsmiljøundersøkelsen (informant 4).*

Informant 5 beskriver at andre profesjoner har påvirkning for hvordan man får løst egne målsetninger, og at dette kan være krevende for å nå mål:

*Legetjenesten som er drivkraft, for sykepleiertjenesten og alle avdelinger. Alle avdelinger må fungere for at driften skal gå rundt. Alle tenker litt sin seksjon og da blir det utfordrende når pasienter skal gjennom alle disse seksjonene, og da blir det krevende. Krevende med samarbeidet med andre profesjoner. Spesielt legegruppa. (informant 5).*

Videre beskriver informant 5 at det er stadig nye målsetninger på grunn av rivende utvikling som skal løses og det påvirker tempoet:

*Jeg er en slik person som blir inspirert av at noe skjer. Særlig dårlig egnet til å bli hengende i sement. Men jeg ser at farten kan bli for stor. Det må skje ting, det må skje utvikling, jobber hele tiden på å finne metoder å jobbe på. Men har det siste året trent på å roe ned, men du skal ha med deg et stort lokomotiv av ansatte som skal tenke det samme. Det er ikke alltid det er tid, sted og rom til de nye. Det er stadig nye målsetninger og vi kommer stort sett ikke i mål fordi det er rivende utvikling. Vi har kommet dit at ansatte selv må se endringer og stille kritiske spørsmål. Det er stort sett ansatte som ser endringer og løsninger i forhold til pasientforløp (informant 5).*

Informant 3 viser til mange oppgaver og lite innflytelse på hva neste oppgave blir. Dette oppleves som demotiverende:

*Jeg har lyst til at ting skal gå framover, da synes jeg det er motiverende. Jeg er ikke så veldig motivert i jobben min akkurat nå. Jeg synes det er altfor mange arbeidsoppgaver, alt for høyt press. Sånn at man aldri får ro til å sette seg å gjøre prosjekter som jeg er opptatt av for å heve kvalitet. Det er altfor mye brannslukning underveis. Som gjør at man må leie inne ekstra personer. For å gjennomføre obligatorisk undervisning. Eeh. Det er så knapt med ressurser på det, og det er så høyt med press på pasienter at man aldri får satt seg ned en time med sine egne tanker å se lengre fram, man tenker rett og slett bare så langt nesa rekker i enkelte perioder, fra time til time for å få det til å gå rundt. Og det er fryktelig demotiverende. Man ser ingen endring, man koster bare veien foran seg (informant 3).*

Det er også forhold i organisasjonen som påvirker mål og motivasjon. En stor organisasjon som delegerer oppgaver men ikke ressurser og myndighet kan gjøre det utfordrende å nå mål:

*Ja, det er å slutte å dytte ting nedover i organisasjonen, og vise respekt for den jobben som utføres, selv om det er på 4 linjenivå, det laveste nivået. Eeh. Skapt en større anerkjennelse til den rollen. Det er ikke sånn at man skal ha påført krone og krans, men at frem snakker det i større grad og gir det en større beslutningsmyndighet, beslutningsmyndigheten skal følge det ansvaret det medfører av oppgaver. Det er det alt for liten grad, man sitter og skal beslutte en hel masse ting, men man har lite retningslinjer å forholde seg til ovenfra. Man blir avskrelt underveis, og så blir man bare sittende igjen som en «doer» i en periode. Og det er ikke motiverende, istedenfor at man ser en del løsninger underveis som hadde tilpasset den klinikken eller den enheten man er leder i større grad enn den store organisasjonen som vi jobber under (informant 3)..*

Vanlige driftsfaktorer kan stjele mye tid av arbeidsdagen, slik at man ikke får løftet seg ut for mulig å finne bedre løsninger på utfordringer:

*Når jeg var ny var det andre utfordringer med å få bygget en organisasjon. Nå er det en organisasjon som er strukturert og alle vet sine arbeidsoppgaver. Nå kommer det en del faktorer som demotiverer deg som vanlige driftsfaktorer som sykefravær og alt dette (informant 5).*

Informant 4 viser til utfordringer i oppgaver som skal løses mer effektivt:

*Fordi vi er i skvisen. Det er ingen som har så vanskelig jobb som oss. Tror vi er de som har den mest utfordrende jobben her på huset. Som hele tiden er i skvis, mellom ønsker og det som er mulig å få til. Du får hele tiden innsparing, pasienten skal fortære igjennom (informant 4).*

Informant 2 beskriver mange oppgaver, men beskriver hva som er viktig for henne:

*Det er bestandig så mye oppgaver og man kunne jobbet hele døgnet. Men jeg føler at jeg får gjort så godt jeg kan også kan jeg ikke gjøre noe mer, også må man være fornøyd med det. Det handler jo om å ta det som haster mest også får det andre komme etter. Hjelper heller til med pasienter (informant 2).*

*Sykefravær synes jeg er utfordrende med å få nok folk på jobb. Vanskelig å være tydelig nok. Blir sliten av det. Men dette kan jeg ikke gjøre noe med, må heller fokusere på det som er bra, heller fokuserer på friskprosenten enn sykefraværsprosenten.. også må jeg ikke bruke energi på noe jeg ikke kan gjøre noe med. Da må jeg gå noen runder med meg selv (informant 2).*

## 4.2. Krysspress mellom fag og ledelse

Som en del av det å forske på sykepleielederes motivasjon ønsket jeg å se på balansen mellom fag og ledelse. Er dette forhold som påvirker motivasjon? Hvilke forutsetninger har de og hvordan bruker de fag og lederrollen sin. Jeg ser at de har både likheter og ulikheter i sin opplevelse av fag og lederrolle. Jeg kan også se at det er forskjeller på de som leder store enheter med mange ansatte, mot de som hadde mindre enheter med færre ansatte. Jeg opplever at de som har et større lederspenn under seg har flere oppgaver som de føler er vanskelig å prioritere mellom, og opplever motsetningsforholdene i oppgaveløsning generelt og mellom fag og ledelse som mer utfordrende å håndtere.

Informant 1 har en relativt liten gruppe ansatte under seg. Hun leder en spesialavdeling hvor det kreves spesiell kompetanse. Hun sier her at hun opplever god faglig forankring:

*Det er fordi jeg har en faglig bakgrunn, en faglig ballast, som jeg innbiller meg og tror jeg vet at jeg trenger for at de andre skal løftes faglig. Men det er det som er faren som leder, er at hvis du går alt for mye inn for den administrative rollen, så mister du noe av det faglige. Da får du heller ikke være den bærende støtten om det trengs, og ser at behovet for utvikling skjer i en rasende fart. Hvis du ikke henger på, så mister du noe av det du ser at de trenger. Så det er vel kanskje noe av det som leder er mest redd for, at du skal ramle av faglig en dag (informant 1).*

Videre sier informant 1 på spørsmål om hun ser på seg selv som mer en leder enn fagperson, at det har vært en utvikling i lederrolle kontra det å være fagperson:

*Kanskje i dag, men ikke de første årene. Det tror jeg ikke, men i dag så håper og tror jeg at jeg kan fremstå som en leder, og jeg ser på meg selv som mye mer en leder enn en fagperson i organisasjonen (informant 1).*

Informant 2 beskriver sin jobb ut i fra et faglig ståsted:

*Har jobbet med ledere med ulikt ståsted og verdigrunnlag og har valgt meg bort fra jobber der jeg har opplevd konflikt i ledersamarbeid. Ønsker å jobbe sammen med kunnskapsarbeidere. Ønsker å gjøre samme jobb som de. Opplever at sykepleiere er overrasket fordi jeg kan være med å jobbe og ta gruppa for eksempel. De er det flere sykepleiere som ikke har opplevd blant sine ledere (informant 2).*

*Bare jeg er en ålreit leder så, og jobb er en del av min identitet. Ønsker å jobbe sånn (informant 2).*

Informant 3 uttrykker en balansegang som er viktig for henne men ser lederrollen som viktigere:

*Jeg kan aldri melde meg helt ut av det og oppdaterer meg på fag. Da blir jeg ikke troverdig i de avgjørelsene som tas for å drifte en avdeling. Men jeg har heller ingen ambisjoner om å være den beste fagpersonen på avdelingen. Det er mye mer et mål for meg å drifte avdelingen så godt, at de slipper å tenke på det administrative som at det er nok folk på jobb og at folk skal ha den kompetansen de trenger. For at det skal det være tilrettelagt for av leder og fagutviklingssykepleiere (informant 3).*

På spørsmål om det kan være mer respektert å ha fagstillinger enn lederstillinger ble det formulert at lederen hadde fagansvaret og myndighet til å lede faget. En fagstilling er prisgitt at leder ønsker å følge opp faget slik som er ønskelig. Informant 5 er tydelig på at:

*Alle ansatte har en klar forventning om hvem som følger opp fag og hvem som følger opp ledelse og pasientsikkerhet. Hvis det er motstand mot endringer så er det viktig at lederne er med, da gir det bedre gjennomslagskraft. Ja jeg synes det er mange forskjeller. Som leder, leder du både faget og organisasjonen. Som fagsykepleier var jeg prisgitt at leder var interessert i interesse for faget. (informant 5).*

En av informantene med få ansatte følte veldig lite utfordringer i rollen mellom det å være leder og fagperson, og opplevde denne balansen som lite utfordrende:

*Ønsker å gjøre samme jobb som de. Opplever at sykepleiere er overrasket fordi jeg kan være med å jobbe og ta gruppa for eksempel. Det er det flere sykepleiere som ikke har opplevd blant sine ledere (informant 2).*

På oppfølgingsspørsmål om det er vanskelig å skille lederrollen og sykepleierrollen sier hun:

*Nei, jeg bare går ut og inn. Jeg tror ikke det er noe problem. De spør om hjelp og kan jeg så kan jeg, hvis ikke gir jeg beskjed om når jeg kan hjelpe til for eksempel etter ett (informant 2).*

Det er refleksjoner rundt fagrolle og at forventningene er forskjellige også ut i fra hvilken profesjon eller hvilke ansatte du møter:

*Ja det handler litt om det i møte med profesjoner, så medfører det at jeg har en annen rolle når jeg for eksempel er med legene. Forventninger de har til rollen min, og sykepleierne, dem føler nok innimellom at de er mer faglig enn meg særlig de eldre. Mens de yngre forventer at jeg skal ha det faglige helt i fingertuppa (informant 3).*

#### **4.2.1 Profesjoner og verdier**

Jeg opplever at alle har en klar oppfatning av sin egen rolle som profesjonsutøver, og at alle har en identitet i sin profesjon. De har synspunkter på verdier i organisasjonen og de som profesjonene har. De opplever at verdier følger profesjonen, og noen opplever at det mangler overordnede mål og verdier for profesjonene:

*Jeg tror alle føler at de har noen verdier i bunn, men om det er felles verdier, det er jeg usikker på. Fordi det er lite diskutert. Det er en organisasjon som operer på forskjellig vis tenker jeg. Det er ikke noe felles overordnet. Jeg tror vi definerer verdien ulikt. Vi har noen overmodnede verdier, men vi tenker ulikt. Seksjoner og ansatte definerer verdiene på ulikt vis. Da vet jeg ikke om verdigrunnlaget blir sett på samme vis (informant 1).*

Informant 1 viser videre til ulike verdier for profesjonene i organisasjonen:

*Jeg tror profesjonsgruppene ser ulikt på verdier. Vi velger oss forskjellige verdier og vektlegger de ulikt. (informant 1).*

Ulike verdier i profesjoner og ledelsesnivå kan være utfordrende mener informant 5:

*Kort oppsummert, ting jeg ikke får gjort noe med, får du ikke gjort noe med. det er slitsomt, fordi du må forsvare en organisasjon som ikke fungerer, og da skal du være lojal, og prøve å skjønne hvorfor ting er som de er og forklare hva som skjer videre til de ansatte. Det som motiverer meg er at jeg får gjort ting, gjennomført ting, men da det kommer til ting hvor du er avhengig av leddet over så ja... (informant 5).*

Informant 4 mener hennes profesjon møter lite forståelse:

*Lite forståelse for vårt fagfelt på sykehuset (Informant 4).*

De vises til viktige verdier for hvordan de utøver sin rolle som leder, som her hvor informant 5 viser til verdier både for fag og ledelse:

*Gjøre den faglige jobben. Viktig å være tilstede. At det er synlig ledelse. Snakker om fag, ledelse, verdier og pasientsikkerhet. Viktig at den øverste lederen gjør dette (informant 5).*

Informant 1 har viser også til verdiene som ligger til grunn både for profesjonen og lederrollen:

*Jeg har alltid vært opptatt av at en leder skal være synlig og tilstede og ta ansvar. Det er noe jeg har tatt med meg fra da jeg begynte å være leder. Da tenker jeg ikke bare synlig at de ser deg, men også synlig i forhold til ansvar, for å si det på det viset. Det tror jeg er kjempeviktig, uansett hvordan nivå du er på i en bedrift (informant 1).*

For informant 4 betyr verdier for profesjon og lederrolle også at man snakker mye med ansatte og er tilgjengelig:

*Er mye ute og snakker med de ansatte, og sitter med åpen dør (informant 4).*

Flere av mellomlederne opplevde at det manglet overordnede verdier for sykepleierprofesjonen. En overordnet målsetning om hva som er viktige mål for vår profesjon. En overordnet verdibasert målsetning som har utspring både i fag og kvalitet. En ledelse også for sykepleierfaget. Informant 5 beskriver forventninger til dette:

*Det er ingen som staker ut kursen for ledelse for sykepleierne på dette huset. Så jeg har stor frihet til å gjøre hva jeg vil. Vi leder vårt fag, men det er ingen på sykehuset som leder sykepleierfaget. Det som er utfordrende for sykepleiertjeneste på dette hus er at vi er for lite konkret på hva jobben går ut på, for lite beskrivende kvalitativt hva jobben går ut på. Mye synsing. Dette synes godt, at vi ikke må oppfattes som at vi alltid har det travelt, at vi ikke kan definere hva god sykepleie er, dett tror jeg er utfordrende i møte med andre profesjoner. Dette er viktig for vår profesjon. Det er viktig å få folk til å forstå at dette er en døgnbasert tjeneste. Det å få formidlet hva sykepleie er og hva vi gjør er en kjempe motiverende del av jobben. Og det er en viktig jobb for min profesjon om mitt fag. Viktig med pasient klassifisering for å si noe om riktig ressursbruk. Fordi måleverktøyet ikke er riktig (informant 5).*

Informant 3 savner også gode rollemodeller i faget:

*Man burde ha etterlevd verdier i mye større grad på øverste nivå, sånn at man hadde hatt gode rollemodeller og gått etter. Det er for stor fokus på autoritet i form av fag i stedet for utøvelse av jobben. Fag er makt, der har vi som treårig sykepleiere mye mindre å komme med, enn medisiner (informant 3).*

### **4.3. Samarbeid og sosial støtte**

Jeg ønsket videre å undersøke i hva lederne selv gjorde av personlig utvikling for å være motivert. Hva gjorde de aktivt selv og var det noe noen forventet av dem. Ut i fra de svar jeg fikk i intervjuene inntrykk av at alle brukte tilnærminger for å utvikle seg mer eller mindre bevisst. Informant 4 beskriver her hvem hun søker samarbeid med:

*Sideordnet kollega med relativt lik profesjon. Relativt like oppgaver, har ukentlige møter. Bruker hverandre til støtte i vanskelige saker, også samarbeid med assisterende. Godt å ha noen å snakke med. Vi bruker hverandre sideordnet, diskuterer daglig de utfordringer som kommer opp (informant 4).*

Informant 3 viser også til samarbeid med sideordnede:

*Søker samarbeid med sideordnede. Også søker jeg samarbeid mot folk jeg har god kjemi med. Prøver ikke å søke så mye samarbeid med dem jeg har under meg fordi det kan stille de i en lojalitetsskvis. Også er jeg redd for at det skal oppfattes som jeg forskjellsbehandler. Ønsker at jeg skal oppfattes som rettferdig og ta beslutninger som er best ut i fra avdelingen og ikke fra person (informant 3).*

Profesjon og likt nivå i organisasjonen er også det informant 5 søker:

*Ledere på mitt nivå i organisasjonen. Har tett samarbeid, samme kompetanse og utfordringer. Søker refleksjon hos likemenn. Informasjonsutveksling og refleksjon og læring (informant 5).*

#### **4.3.1 Refleksjon**

Flere brukte refleksjon aktivt for å utvikle egen lederrolle. Både personlig og i gruppe.

Informant 1 bruker refleksjon i egenutvikling og reflekterer rundt det å fremstå jevnt over som den samme:

*Både i forkant, underveis og etter på. Etterpå kan du jo se at du også har bommet litt på enkelte saker. Ja klart det er en refleksjon videre, også må man bestemme seg, he he, om man vil gå samme felle videre eller om man vil gjøre det litt annerledes. Men samtidig tenker jeg at man skal ikke gjøre for mange vendinger, selv om man får noen refleksjoner. Jeg tenker at det som leder at det er viktig å fremstå som jevnt over, mye av det samme. Hva skal jeg se, kanskje ikke meninger, men at du holder stødig kurs, sånn at alle føler på valget ditt, sånn at du ikke virker slingrete fra det ene til det andre, det tenker jeg er viktig for en leder (informant 1).*

Refleksjon rundt egen og andres valg for å se ting i perspektiv er også viktig for informant 1:

*Nei, hvis man tenker endring, eller noe nytt, eller man er i en situasjon, så tidligere så var det veldig mye sånn at jeg tenkte på hvorfor det ikke lot seg å endre da. Jeg tenker mye på hvordan jeg skal gjøre ting. Hvorfor jeg gjør ting og når det er gjort, når jeg har tatt opp ting og gjort endringen. Så prøver jeg bestandig å se nyanser rundt. Det er ikke bare i forhold til mine egne tanker. Men prøver å tenke på hvorfor noen tenker sånn som de gjør. Har de en annen agenda? Ser de det på et annet vis? Er det noe jeg har gått glipp av? Er det noe jeg ikke har innhentet av opplysninger og informasjon, som kan være der, som gjør at du kommer fram til handlinger som blir gjort. Og hvorfor ting ikke fungerer. Prøver i hvert fall, ja det er ikke bestandig det lykkes (informant 1).*

Informant 3 bruker aktivt refleksjon, og beskriver at dette også kan brukes for mye:

*Jeg reflekterer bestandig rundt hvem jeg er, og kanskje av og til for mye. Jeg evaluerer meg selv mange ganger i løpet av en dag. Eeh og min egen evaluering av meg selv sparrer jeg også med sideordnede kollegaer. Tror du dem opplever meg sånn eller hva trodde du når de sa sånn. Tror du jeg blir opplevd sånn? Og du kan av og til gå for mye inn i ditt eget tankespinneri med det, men eeh, jeg kjenner det ofte på kroppen når det har gått greit. Og når vi sitter igjen med, det er ikke alltid vi er enige om ting, men vi sitter igjen med den samme forståelse, og at vi blir enige om å gå videre, og da kjenner jeg det ekstremt godt, og da tenker jeg på hva som kunne gjort annerledes, for at det skulle gått bedre. Og da går det gjerne på meg selv som person, har jeg lytta nok? Var jeg for forutinntatt? Brukte jeg for mye makt, lot jeg den andre få nok tid og plass til å si sitt syn, hvordan var kroppsspråket mitt, hvordan påvirka det den andre. Men som jeg sa innledningsvis så har jeg et veldig tydelig kroppsspråk (informant 3).*



Noen synes det var svært lærerikt å reflektere sammen med andre og da i veiledningsgrupper som ble arrangert av sykehuset. De så dette som utviklende for seg at de kunne snakke med personer som hadde samme typer utfordringer. Samtidig som dette kunne være god læring for å se om man kunne håndtere ting på et annet vis eller se det fra et annet perspektiv:

*Har veileder her og har gått i veiledningsgruppe på sykehuset. Det synes jeg var kjempebra. Da får du et annet perspektiv, og det som jeg syntes var utfordrende virket bagatellmessig ifht hva andre slet med. Såne store utfordringer med drift og personale. Ja også trengte jeg å se det, få litt annen vinkling, se det på en annen måte, ta det på en annen måte. Hva lar jeg det gjøre med meg? Jeg kan bare gjøre noe med meg selv, det er det det koker ned til på et vis. Hvordan håndterer jeg ting? (informant 2).*

Informant 4 beskriver at andres historier ga henne piff til å stå i det:

*Jeg gikk på veiledning her på sykehuset, og det var kjempebra. Det var det bruk for, så det var supert. Da var det folk fra hele huset som fortalte sine historier, og hva de slet med. Det var virkelig bra. Hver gang med hver sin historie som var vanskelig. Det synes jeg ga meg en piff til å stå i det, for det var heftig i fjor. Det å ha noen å snakke med, noen å alliere deg med er viktig (informant 4).*

Også refleksjon i felleskap for utvikling av egen rolle ble trukket fram:

*Ja sammen med medkollegaen gjør jeg det. Det er kjempespennende, fordi de spør spørsmål som gjør at jeg ser ting på en annen måte. Fordi de ikke sitter med den bakgrunnskunnskapen som jeg har. For jeg kan jo være forutinntatt noen ganger både når det gjelder personalet og pårørende, du kan jo være emosjonelt preget. Som andre medkollegaen ikke er, fordi de ikke kjenner saken på kroppen eller har vært i situasjonen og ikke har med seg bagasjen som du har. Og når du da lykkes med en slik samtale med den ene eller andre, da er det veldig motiverende, for da har man utgjort en forskjell (informant 3).*

#### **4.3.2 Ønsker om egenutvikling**

Videre i undersøkelsen var det av interesse å få fram hvilken tilnærming mellomlederne bruker for å øke motivasjon. Hadde de egne mål for hvordan de kunne utvikle seg selv. Hva var det de vektla som viktig i egen utvikling. Prioriterer de utvikling av fag eller ledelse? Funnene sier noe om at de har ulike ønsker om fokus på egenutvikling.

Informant 2 sier noe om sin egenutvikling og har ønsker om utvikling i fag:

*Har også lederutviklingskurs. Men heller ikke alt der som er like relevant for meg. De snakker mye om drift på sengeposter, og jeg er mer fokusert på den polikliniske virksomheten. Skal reise på to dagers studieopphold i utlandet for å utvikle sykepleierrollen og den faglige utviklingen i poliklinikk. Føler oss heldige som får reise dit. Det er faget, oppgaven og den faglige utviklingen som gir meg motivasjon (informant 2).*

*Har tatt noen av de kursene som sykehuset har kjørt fått god kompetanse fra dette. Synes det er godt å komme meg litt ut av huset å se og jobbe med andre ting. Løfte seg litt ut av sin egen plass. Ja vi kunne kommet oss ut av dette huset og reis og sett på hva men gjorde på andre plasser av ledelse. Lære av andre. Det er helt sikker noen som har funnet på noe lurt som vi kan lære av. Reist til andre nordiske land. Sett på organisering, ledelse og fag (informant 2).*

Informant 3 kunne tenke seg en Coach for å se perspektivene bedre og finne bedre løsninger:

*Bare å få lov til å snakke med noen som gir meg ny innsikt, inspirasjon, tenker litt annerledes enn meg, utfordrer meg. Det synes jeg er artig at folk spør meg hvorfor jeg gjør ting, ikke bare og da rett og slett en mening, og at dem er nysgjerrig, prøver å få meg til å tenke på en annen måte. Folk jeg vet vil meg vel, spør meg om ting, hvorfor gjør du det på denne måten, hva tenker du da? Det synes jeger motiverende, da ser jeg klarere og nye løsninger på ting. Ja og så ofte tror jeg nok at jeg hadde løst ting på en bedre måte, hadde jeg hatt en Coach, når livet blir surt og vanskelig. Da kunne jeg tenkt meg og hatt en, en som kunne hjulpet meg å sette ting i perspektiv, hvis at det er små ting som kan bli veldig stor, hvis man går og problemfokusering i mye større gard enn å finne løsninger på ting, og det bruker man ekstremt mye energi på å fokusere en liten ting, istedenfor at noen kunne hjulpet meg å sette det i perspektiv. Dette går ut over motivasjonen (informant 3).*

Det å ha en veileder eller kollega å øve på, på forhånd er også noe informant 3 er opptatt av:

*For når du blir sittende alene så klare du ikke å ta alle perspektivene. og det er spesielt hvis du skal inn i vanskelige samtaler, enten en kollega eller en pasient. For som leder blir du ofte kastet ut i pasientkasus også.. og da hadde det for min del vært godt og hatt noen også øvd på litt. For da kunne veileder sagt at dette var ikke en god fremgangsmåte. Og at man blir gjort oppmerksom på sine egne reaksjonsmønstre underveis, fordi du kjenner det i magen. Har du sagt en gang og hører at dette ble feil, så gjør du ikke dette igjen evt. i en personalsak eller en pårørendesamtale. For da har man blemma en gang. Har man sagt denne første gangen og det ble helt feil, så har man ikke noen returknapp da (informant 3).*

Mål for egen utvikling kan også være refleksjon over eget handlingsmønster:

*Da er det mer det at jeg ikke skal falle tilbake til gamle synder. Og at motivasjonen min skal bli så lav at jeg går tilbake på gammel synder i form av håndtering av hendelser og min egen atferd. Det er jeg redd for, at jeg skal bli en sur, gretten dame. Det er jeg redd for (informant 3).*

Egne personlige målsetninger kommer også fram. Egen betraktning over hvordan de kan utvikle lederrollen sin. Informantene som har personlige målsetninger om å roe litt mer ned, leder store avdelinger. Informant 3 og 5 beskriver egne mål som struktur og å delegerer mer:

*Jeg kan jobbe mindre. Også tror jeg av og til når jeg blir sliten og får mange oppgaver så skrus tredemølla på og da springer jeg fortere istedenfor at jeg å strukturere meg i større grad, velger bort, delegerer bort arbeidsoppgaver. Jeg blir veldig flink pike, sånn at jeg skal løse alle oppgaver selv, også forventer jeg at jeg skal klappet på hodet og fortalt at jeg er flink, sånn er det ikke. Jeg må heller strukturere meg selv, velge hva som er viktig og utføre det. Og heller prøve å delegerer det jeg kan også være det like viktig at jeg stoler på folk. At jeg bygger meg med personer rundt meg som kan hjelpe meg å løse oppgaver, da tror jeg at jeg selv vil føle at jeg lykkes og det vil øke motivasjonen min. jeg må bruke folk rundt meg i stedet for at oppgaver blir halvgjort. Struktur er stikkordet (informant 3).*

Informant 5 har også personlige målsetninger om å roe tempo og tilpasse seg teamet sitt:

*Ja roe tempoet litt, roe min enorme arbeidskapasitet og behov for utvikling. Skal gå mer i lag med andre, og passe inn i lederteamet sånn at vi kan utfylle hverandre, må ha folk som kan utfylle meg. Må lete etter talenter som kan gjøre ting som jeg er ikke så god på. Ser etter nye ledere rundt meg, organisasjonen for avhengig av meg, og sånn kan det ikke være. Svakheter med mitt lederskap er at organisasjonen er avhengig av meg (informant 5).*

De fleste opplever at de må sette egne målsetninger og at de selv må være ansvarlige for å sette mål for egen kompetanseutvikling. Flere kunne ønsket at både organisasjon og ledere kunne forventet mer rundt mål og utvikling.

Informant 1 viser til ønske om et tilbud for ledere som har vært ledere i mange år:

*Når du har vært her i mange år i denne funksjonen. Kunne de gjerne hatt et opplegg for viderekomne ledere. Synes det er mye fokus på nyansatte ledere, men at det stagnerer når du har vært leder noen år. Også er det litt opp til deg selv å finne veien videre. Jeg føler det ikke er noen felles retning for ledere som har vært ansatt i mange år. Og da tenker jeg det gjør noe med motivasjonen. For uansett hvor mange år du har vært leder, så burde det vært en stige for videreutvikling i faget. Ja det er som jeg tenker gjennom kompetanseutvikling og moduler og løft i forhold til hvor langt du har kommet. Som leder er det ingen som spør hvor du er på et ledersjikt og hva skal du videre. Det er uten interesse for kompetansen som ligger i bedriften. Det kunne jeg tenkt meg at de hadde vært litt mer nysgjerrige på (informant 1).*

I dette kapitlet har jeg presentert funn som jeg har fått gjennom intervjuer med informantene. Nå vil jeg gå over til å drøfte disse funn i tilknytning til teori presentert i tidligere kapittel.

## 5. DRØFTING

I dette kapittelet har jeg sett på funn som har kommet fram under intervjuene opp mot studiens problemstilling: *Hvordan oppleves motivasjon hos sykepleieledere i sykehus, og hva oppleves som viktig for å styrke deres motivasjon?* Deretter har jeg diskutert funnene opp mot teori og egne fortolkninger av det jeg har observert i intervjuer.

### 5.1. Betydning av målorientering for opplevelse av motivasjon

Alle informantene uttrykker et sterkt målfokus. De har alle visjoner og mål som gjenspeiler at de ønsker et faglig høyt nivå, og at det skal være god kvalitet på de tjenester deres avdeling leverer. De ønsker å organisere, systematisere, og forbedre oppgaver slik at de til en hver tid leverer et godt faglig resultat. De har blitt ledere fordi de har sett muligheter for å bygge gode avdelinger. Noen har søkt stillinger selv, mens andre har blitt oppfordret til å søke på lederstillinger, slik jeg tolker det i kraft av de egenskaper de har. Informantene har også som ledere en sterk faglig forankring i sin profesjon i sykepleierfaget. Ledere for profesjonsarbeidere er også forankret i de samme verdier som kunnskapsarbeidere, i følge Tampoe (1993) synes de også å bli motivert av faktorer som personlig vekst, autonomi og det å kunne realisere kvalitetsmål for organisasjonen.

I følge Tampoe (1993) vil det være viktig å ha innsikt i de profesjonelle verdiene for å være leder for profesjonstunge organisasjoner slik at man kan argumentere ut fra flere rasjonaliteter. Jeg opplever og tolker gjennom mine intervjuer at alle ledere har en faglig sterk forankring i sin profesjon, og at dette gjenspeiler seg i de mål de setter for seg selv, og mål de ønsker å oppnå med andre. Jeg opplevde at alle informanter har klart definerte kvalitetsmål. Informant 3 og 5 viste til at de ønsker at pasienter og pårørende skal være fornøyd med tilbudet, og at målet er å få til effektiv og god pasientbehandling. Jeg opplevde alle informantene som svært målbevisste, som bruker mål bevisst for å oppnå resultater. Så er det litt ulikt hvordan mål de setter seg. Informant 1 beskrev også visjoner som lå overordnet for kortsiktige mål. Dette viser at informanten har et bevisst forhold til mål og hvordan man konkret jobber mot å nå målene. Wormnes og Manger (2005) beskriver at de som velger sine mål og oppgaver, og som setter seg vanskelige og realistiske mål og samtidig satser fullt på å nå målene, er de som presterer best i det lengre perspektiv. Opplevelse av mestring og prestasjon er avgjørende for hvilke tanker vi har rundt oppgaveløsning, og ved opplevelse av mestring vil disse positive tankene gi motivasjon (Wormnes & Manger 2005). Senge (2006) viser også til at utvikling av medarbeidere og prinsippene om personlig mestring må praktiseres daglig, og at trygghet

må oppleves for at personlig mestring skal oppstå. Det å nå sine mål viser i denne studien at gir god mestringsfølelse blant sykepleielederne.

### *Samspill i måloppnåelse*

Alle informanter beskrev et ønske om å nå kvalitative mål sammen med andre. Det var i lå. De ønsket det samme engasjementet som de selv opplever, og ble motivert av engasjerte medarbeidere. Informant 5 uttrykte stor motivasjon i det at hun både sammen med ansatte og ledere får til god pasientbehandling. Det samme viste både informant 1 og 2 i sine svar. Informant 2 ga uttrykk for et miljø hvor de ansatte var med på oppgaveløsning og ikke sa nei til nye utfordringer. Kvalsund og Meyer (2014) viser til at personer er grunnleggende relasjonsorientert og er avhengig av andre for at utvikling skal finne sted. Individet har en fundamental drivkraft til vekst og utvikling. Dette danner også basis for å fremelske en kultur for kreativitet og tro på å finne nye løsninger, og at dette er en forutsetning for endring og innovasjon (Kelly & Kelly 2013). Alle lederne i undersøkelsen viser at de er teamorienterte og har ønske om å få med seg sine medarbeidere i målarbeid. I samskapning av mål med andre, er innsikten i ferdigheter som dialog og utvikling av tillitsrelasjoner, viktig i ledelse og utvikling av medarbeidere (Spurkeland 2012).

Informantene viste alle til et stort engasjement for kjernevirksomheten pasientbehandling. Kjernevirksomheten gir grunnlag for å sette mål for god kvalitet. Engasjementet beskrives som mål for kvalitet i pasientbehandling. Jeg opplevde de som indre motiverte for oppgaven basert på sine faglige verdier. Deci og Ryan (2000) viser til at indre motivasjon har rot i egenskaper ved selve aktiviteten og at det er noe som gjøres for egen indre selvtilfredsstillelses skyld. Informant 1 beskrev målsettingen som et ønske om den beste avdelingen. Dette kan relateres til som både indre og ytre motivasjon, slik hun viser til at kvalitet og arbeidsmiljø skal være det beste, men samtidig et ønske om at dette skal være målbart og sees av andre. En form for belønning eller anerkjennelse fra omverdenen. Dette kan være innslag av både indre og ytre motivasjon slik Deci og Ryan (2000) viser til.

Informantene viste til de muligheter de hadde innenfor sitt fagområde og sin profesjon, og mulighetene for å sette mål som gjelder deres fagområde på sin enhet. Slik jeg opplevde det, har de mulighet for selvstendig utøvelse på sitt fagfelt, og ønsker også dette. De hadde en indre drivkraft og motivasjon for å drive sitt fag slik at det oppleves

god kvalitet på pasientbehandling. Dette kommer veldig godt fram under målsetting og samskapning med sine ansatte som opplevelse av god motivasjon. Det er mulighet for samskapning innenfor sin profesjon eller yrkesgruppe, men at det opplevdes utfordrende hvis målene var avhengig av andre profesjoner som man ikke får med seg i prosessen.

Senge (2006) viser til at organisasjoner er avhengig av den læringen som skjer i organisasjonen og at organisasjonen må legge til rette for og utnytte kapasiteten til læring og utvikling, slik kan man også produsere resultater. Han bruker også begrepet personlig mestring, som en av fem disipliner, en moderne organisasjon må kunne for å utvikle medarbeidere som utvikler seg til å mestre. Han viser også til at personer med høy personlig mestring blant annet vil ta mer initiativ, være mer forpliktet til arbeidsoppgavene sine, føle et dypere ansvar, lære raskere, og slik være med på å gjøre organisasjonen sterkere Senge (2006).

### *Arbeidsmiljø*

Arbeidsmiljø, åpenhet og god stemning ble beskrevet av informant 3 som en god motivasjonsfaktor. Videre viser informant 1, 2 og 4 at arbeidsmiljø i det daglige arbeidet med kollegaer er en viktig del av motivasjon. Dette tolker jeg til opplevelse om å være en del av teamet. Deci og Ryan (2000) forklarer dette i sin teori om indre motivasjon at medarbeideren får belønning og løpende tilbakemelding ut i fra kompetanse, og at medarbeideren har størst mulig grad av selvbestemmelse i forhold til utførelse av eget arbeid. At medarbeideren føler gruppetilhørighet med andre i sin arbeidsgruppe og opplever at dette bidrar til et godt arbeidsmiljø. Indre motivasjon har rot i egenskaper ved selve aktiviteten mens ytre motivasjon har egenskaper knyttet til forventninger utenom aktiviteten. Informantene hadde en klar oppfattelse av at det var en forutsetning at de ansatte var med og at det kan oppleves som demotiverende hvis de ansatte ikke i er med prosessen med å nå nye mål eller ikke lykkes i samarbeid med andre.

### *Opplevelse av å lykkes i samarbeid*

Det kan bero på forskjellige årsaker hvorfor man lykkes eller ikke lykkes med samarbeid, og dette kan knyttes opp mot samarbeidsrelasjoner og avhengighet av hverandre for å lykkes. Informantene reflekterte over hvorfor man ikke klarer å skape engasjement. Informant 1 beskrev opplevelse om stagnasjon når man er avhengig av andre og ikke lykkes å få med seg medarbeidere i prosessen. Fikse (2015) viser til at relasjonskvalitet

avhenger av at andre enn også lederen bidrar til et positivt organisasjonsklima. Det kan være utfordrende når en krysser kulturer og forventninger til ledelse og teamarbeid. Endringer fra *jeg* til *vi* perspektivet kan i starten oppleves som energikrevende og hemmende på felles mål og hensikt, men vil bedre teamets resultater på sikt. Kvalsund og Meyer (2014) viser til at samarbeidsrelasjonen må være preget av empati og respekt. Hvis denne erfaringen ikke er til stede vil ikke de medfødte samarbeidsegenskapene ligge til grunn (Kvalsund & Meyer 2014).

Informant 3 reflekterte over at de ansatte må være med, og at man må være bevisst sitt eget tempo mot målet. At man må være i takt med egen gruppe. Hun viste dette med en metafor:

*Så er man da allerede ganske mange steg foran de andre, og da man skal ta steget, må man ta steget helt tilbake. Synes det er veldig godt beskrevet at man som leder ofte springer opp trappa først for å se at dette fungerer, også kan man ikke stå på toppen og rope ned at de andre skal komme etter. Man må ta springe alle trappetrinn ned igjen for å gå trappa sammen med dem, og det synes jeg er en ganske god beskrivelse på det å få med seg. Fordi man vet hvor lang og tung den trappa er, man kan ikke forvente at de skal kunne gå alle trinna opp alene.*

Informant 3 reflekterte over hva som måtte til av henne som leder for at de andre skal kunne klatre sammen med henne. Spurkeland (2012) henviser til relasjonsdynamikken for å bedre samarbeidsressursene som utgangspunkt for effektive samarbeidsprosesser. Det at ansatte må få opplevelse av personlig ansvar for å nå gruppens mål, og at den enkelte må være i gjensidighetsrelasjon, ta inn andres perspektiver og inkludere dette i utvikling av egen uavhengighet. Spurkeland (2012) viser også til at læren om egen styrke og verdi i det altruistiske fellesskap, kan bidra til felles problemløsning og måloppnåelse.

Informantens metafor kan mulig sammenlignes med utvikling av relasjoner i samarbeidsprosessen.

Wormnes og Manger (2005) viser til personer som forklarer mestring fra en indre og stabil faktor, som gjør at de plasserer suksess ut i fra egen innsats, har lettere for å lykkes og mestre i framtiden. De som plasserer årsak på ytre faktorer som andre har kontroll over forventer ikke mestring i framtiden. Egen innsats til mestring er noe vi har større kontroll over. Slik informant 3 viste når hun ønsker å klatre i trappa med sine ansatte og at hun ønsker å være i prosess med sine ansatte. Hun ønsker å samarbeide for å nå mål og at dette i følge Kvalsund og Meyer (2014) kan beskrives som samarbeidsledelse hvor fokuset er rettet mot relasjon og prosess, i stedet bare for oppgaveløsning for å nå mål.

## 5.2 utfordringer i samskapningsprosessen

Studien viser at det er flere komponenter som fører til demotiverende opplevelser. Det å stagnere, det å ikke nå mål og det å ikke få til samarbeid for å nå mål oppleves som demotiverende hos flere. Flere beskrev at oppgavene kan bli for mange, at det er for mange mål som skal nås samtidig og dermed manglende måloppnåelse. Informant 3 viste også til mange oppgaver og lite innflytelse på hva neste oppgave blir. Dette opplevdes som demotiverende. Informant 5 sa at det er stadig nye målsetninger på grunn av rivende utvikling som skal løses og det påvirker tempoet. Informant 5 beskrev også utfordringer med de vanlige driftsfaktorer som stjeler fokus, som sykefravær og knappe ressurser. *Utfordringen blir å løfte seg ut av situasjonen og se inn i glasskula.* Dette tolker jeg som opplevelser knyttet til begrenset autonomi og som kan påvirke motivasjon hos lederne. Min tolkning av dette er at flere av de målsetningene som både organisasjonen og den enkelte leder setter seg, er avhengig av samskapning med andre for å nå disse målene. Dette kan mulig være mål om å bedre kvalitet og effektivitet i oppgaveløsning.

Newell m.fl. (2009) hevder at kunnskapsarbeidere inspireres av at arbeidet gir mulighet for autonomi og personlig vekst. De foretrekker at beslutninger skjer desentralisert og ikke sentralisert i ledelsen, videre setter de pris på fleksible og dynamiske forhold med arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål og jobbe under forhold hvor de kan være selvgående og selvstyrte, noe som stemmer godt med studiens funn. Autonomi og et ønske om at beslutninger skjer desentralisert kan påvirke lederes muligheter for samskapning for å nå mål på organisasjonens vegne. Det å prestere på individuelt nivå med oppgaver knyttet til autonomi over eget målarbeid i samspill med sin egen profesjon i et godt arbeidsmiljø oppleves motiverende. Prestasjon på kollektivt nivå opplevdes her som begrenset da oppgaver er mange og tid er en utfordring. Samtidig opplevdes begrenset autonomi i samspill med andre profesjoner.

### *Å prestere på individuelt og kollektivt nivå*

Irgens og Wennes (2012) hevder at kunnskapsvirksomheter har ansatte som må prestere på individuelt og kollektivt nivå. Dette skaper naturlig konkurranse. Dynamikken i denne usikkerheten skaper spesielle utfordringer til kunnskapsledelse. Det setter strenge krav til individuelle ferdigheter, det kollektive samarbeidet og samhandlingen. Spennet mellom å være med i et kollektivt felleskap samtidig som man har lov til å være individualistisk fokusert kommer til uttrykk på mange måter, noe som setter krav til fleksibel ledelse.



To av informantene pekte også på at det gjøres undersøkelser ved deres sykehus om pasienterfaring og arbeidsmiljø. Jeg opplever at de ønsker at engasjement og resultater fra undersøkelsene skal være gode. Informant 3 beskrev dette godt med sin metafor om pallplassering.

*Da blir jeg litt sånn der, jeg liker å stå øverst på pallen liker å være flinkest. At jeg deler førsteplassen med noen, det har ikke noe å si, men at jeg liker å stå på pallen. Det er viktig for meg. Knis. Det er alltid plass til flere, men jeg må være med.*

Dette tolker jeg til at ytre anerkjennelse og belønning også er viktig, og at prestasjoner i team skal vises. Informant 4 viste til at situasjonen på avdelingen med dårlige pasienter var krevende, slik jeg tolker dette, opplevde hun resultatet som krevende, fordi antall dårlige pasienter er vanskelig for en leder å kontrollere. Dette kan relateres til det Deci og Ryan (2000) mener om at ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon. De mener at ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel belønninger ved f.eks. ytelser, tidsfrister, bedriftsinterne konkurranser kan virke direkte hemmende på motivasjonen fordi medarbeideren mister selvbestemmelse. Jeg tolker lederne til å bli motivert av ulike motivasjonsfaktorer. For informant 3 er den ytre motivasjon en del av det å prestere viktig for henne. Dette kan sees i sammenheng om at skillet mellom ytre og indre motivasjon ikke er vanntett (Deci & Ryan 2000). Senere forskning viser at både ytre og indre belønning øker motivasjonen hos de fleste, og at det bør etterstrebes balanse mellom indre og ytre motivasjon.

Informant 4 opplever nok arbeidsmiljøundersøkelsen som mer demotiverende fordi der finnes faktorer hun ikke opplever å ha påvirkning på. Jeg antar at resultater som er gode gir bedre motivasjon enn de som er dårlige, men at det likevel ikke er lederen alene som påvirker alle resultat. Deci og Ryan (2000) viser til at fokus må rettes mot arbeidsform, arbeidsmiljø og mindre på resultatet, hvis man skal skape indre motivasjon.

### *Paradoks*

Informant 3 viste også med sine uttalelser at hun ikke var spesielt motivert i jobben sin akkurat nå. Hun opplevde at hun har altfor mange arbeidsoppgaver og et alt for høyt press. Hun fikk ikke satt seg inn i nye oppgaver og hadde liten mulighet til å sette seg ned med sine egne tanker for å tenke og se lengre fram. Ut i fra dette tolker jeg at det akkurat nå er mindre autonomi i hennes arbeidshverdag. Hun er en av de sykepleielederne som har over 30 ansatte. Hun opplevde og måtte gjøre mange «brannslukkende» oppgaver

underveis. Hun sa samtidig at hun ønsket større annerkjennelse i mellomlederrollen enn hun fikk. Hun opplevde at beslutningsmyndigheten ikke fulgte ansvaret som ligger til rollen, og at det er lite overordnet fra organisasjonen om hvilke føringer som gjelder. Slik jeg tolker dette kan dette oppleves som et paradoks. På en side ønsket lederne å være autonome og ha selvbestemmelse over egne oppgaver og egne målsetninger, mens på den andre siden ønsket de føringer fra organisasjonen for løsning på oppgaver og prosesser. De hadde ønske om å bli sett og hørt, samtidig ønsket de å få flere felles retningslinjer å støtte seg til. Det er mulig de profesjonelle verdiene kommer så sterkt til uttrykk, at det fra sykepleielederne blir et ønske om at organisasjonen skal tilrettelegge for føringer som gjør prosesser og beslutninger enklere for de som skal gjennomføre dem. Nettopp fordi samskappingsprosesser basert på gjensidighet er manglende. Dette kan sees i lys av, som tidligere beskrevet, at organisasjonen og ledelse må legge til rette for felles verdier og sørge for at profesjoner kommer inn i prosesser, og at det skapes arena og muligheter for tverrfaglig samarbeid (Busch 2012).

Her tolker jeg også et paradoks i ønske om å sette målsetninger knyttet til sine enheter og ansatte, samtidig som de ønsker felles føringer knyttet til verdiene som ligger i egen profesjon. Dette paradokset, slik jeg opplever det, kan også være til hinder i et felles overordnet verdigrunnlag, som gir grunnlag for samskappingsprosesser som kan relateres til referert teori fra Busch (2012) om utfordringer i samarbeidsprosesser knyttet til dominans og maktutøvelse for egne profesjoner. Sykepleielederne i denne studien har vist til utfordringer i samskappingsprosesser med andre profesjoner, og at målsetninger som skal innfris i samarbeid oppleves som utfordrende. Det kan oppleves som et paradoks at sykepleielederne ønsket seg mer overordnede målsetninger og verdier for egen profesjon når utfordringene er knyttet til samarbeid, tverrfaglig samarbeid og ulike overordnede verdier. Er det mulig at de er farget av egen profesjonskultur og organisasjonskultur, og mulig ikke klarer å løfte seg ut av situasjonen. Dette for å se at det må skapes tverrfaglige prosesser for samarbeid, felles arenaer for arbeidet mot felles mål og verdier. Paradokset viser mulig at de søker støtte i profesjonen og organisasjonen for å finne svar på sine utfordringer, heller enn å søke utvikling og personlig kunnskap for å finne svar i sitt eget rammeverk som ledere. Jeg opplever at de søker bekreftelse fra organisasjonen heller enn i de muligheter for å skape kreative prosesser for egen og organisasjonens utvikling. Slik Keegan og Lahey (2009) viser til ved å legge til rette for at ledere er trente på samarbeid og kan oppleve større grad av samskaping, muligheter for måloppnåelse og større grad

av autonomi. Det å trene på samarbeid og evne til problemløsning kan relateres til betraktninger knyttet til kjerneendring fra socialized mind til self-authoring mind, som en utvikling fra å være formet av definisjoner og forventninger til å ta et steg tilbake og evaluere til å selvstendige valg basert på indre vurderinger og personlig autoritet.

### *Profesjonsverdier og utfordringer i samarbeidsprosesser*

Informant 5 beskriver noe av profesjonsutfordringen i tverrfaglig samarbeid. Hun uttrykker at legetjenesten er en drivkraft i alle seksjoner som pasienten går igjennom. Hun viste til at hvis alle tenker kun på sin seksjon så vil det være en utfordring for driften. Dette kan relateres til teori fra Senge (2006) når han viser til systemtenkning i organisasjoner som må kunne legge til rette for og utnytte de ansattes kapasitet til å lære og utvikle seg. Hun opplevde samarbeidet spesielt med legegruppa som krevende. Informant 3 beskrev stagnasjon og at hun ikke fikk gjort jobben sin. Her kan det se ut at det er en utfordring å finne en balanse mellom fag og ledelse, slik Irgens og Wennes (2012) redegjør for i sin teori hvor ledelse av kunnskapsarbeidere ser ut til å handle om å skape balanse i motsetningsforholdene som er innebygd i yrket, i arbeidet og i organisasjonen. Videre å vite hvordan man skal balansere motsetningsforholdene eller paradoksene, og som de foreslår kan håndteres gjennom relasjonell og prosessuell ledelse for å skape god fagutvikling og ledelse.

Flere av lederne beskrev også en opplevelse av mangel på overordnede verdier i sine organisasjoner. De ønsket seg klarere felles verdier for sin profesjon. Det opplevdes av informant 5 som lite konkret hva arbeidet til sykepleierprofesjonen går ut på. Hun mente et klarere kvalitativt bilde av jobben hadde gjort det lettere å møte andre profesjoner ved sykehuset. Informant 3 savnet også gode rollemodeller for faget og opplevde at det er stort fokus på autoritet i form av fag. Hun opplevde at fag er makt og at sykepleiere har mindre å komme med sammenlignet med for eksempel medisinere.

Drucker (1959) beskriver i sin teori at kunnskapsmedarbeidere er en type ansatte som utfører arbeid på selvstendig grunnlag ut i fra den kunnskapen de har tilegnet seg. Videre beskriver Irgens og Wennes (2012) at kunnskapsarbeidere innehar oppbygd egenkompetanse og mye erfaring basert på taus kunnskap. De viser til at kunnskapsarbeidere kan være vanskelig å styre og kontrollere, fordi de ikke er avhengig av andres kunnskap, instruksjoner eller prosedyrer, og at dette kan gi utfordringer i et ledelsesperspektiv. Sykepleielederne opplevde utfordringer i samarbeid mellom

profesjoner, mangel på like verdier og opplevelse av å ha ulike mål med sitt arbeid. Informant 1 viste til at felles verdier er lite diskutert i organisasjonen og var usikker på om verdiene var like. Slik jeg tolker svarene fra sykepleielederne som hadde ønske om like overordnede målsetninger, møtte de utfordringer i tverrfaglig samarbeid som mulig truer kunnskapsmedarbeidere mulighet for å utøve autonomi over sitt fagfelt. Dette kan sees i lys av Busch (2012) sin beskrivelse av ledere for profesjonstunge organisasjoner, at det vil være viktig med innsikt i de profesjonelle verdiene. Profesjonsarbeidere med lange og spesialiserte utdanninger gjør det vanskelig å utøve kontroll over skjønnsutøvelsen. Busch (2012) viser til at profesjonene har sterke dragninger i å ville styre egen arbeidssituasjon og dermed legge føringer for andre aktører, og hvordan andre kan agere overfor dem som profesjonsutøvere. Denne særegne kompetansen danner grunnlag for makt og autonomi som representerer en ledelsesmessig utfordring. Ledelse av profesjoner blir utfordret i målsetningsprosessen, det å balansere bidragene for de ulike profesjonene og få riktig kompetanse inn i prosessen på riktig tid blir viktig. Slik jeg tolker funnene opplever sykepleieledere profesjonenes verdier som ulike, og at dette kan gjøre oppgaven for sykepleieledere utfordrende i forandrings og samarbeidsprosesser, hvor samskapning i forbedringsprosesser er avhengig av relasjoner, vilje og lyst til å samarbeide.

#### *Profesjonsverdier og utfordringer i samarbeidsprosesser*

Informant 5 beskriver noe av profesjonsutfordringen i tverrfaglig samarbeid. Hun uttrykker at legetjenesten er en drivkraft i alle seksjoner som pasienten går igjennom. Hun viste til at hvis alle tenker kun på sin seksjon så vil det være en utfordring for driften. Dette kan relateres til teori fra Senge (2006) når han viser til systemtenkning i organisasjoner som må kunne legge til rette for og utnytte de ansattes kapasitet til å lære og utvikle seg. Hun opplevde samarbeidet spesielt med legegruppa som krevende. Informant 3 beskrev stagnasjon og at hun ikke fikk gjort jobben sin. Her kan det se ut at det er en utfordring å finne en balanse mellom fag og ledelse, slik Irgens og Wennes (2012) redegjør for i sin teori hvor ledelse av kunnskapsarbeidere ser ut til å handle om å skape balanse i motsetningsforholdene som er innebygd i yrket, i arbeidet og i organisasjonen. Videre å vite hvordan man skal balansere motsetningsforholdene eller paradoksene, og som de foreslår kan håndteres gjennom relasjonell og prosessuell ledelse for å skape god fagutvikling og ledelse.

Flere av lederne beskrev også en opplevelse av mangel på overordnede verdier i sine organisasjoner. De ønsket seg klarere felles verdier for sin profesjon. Det opplevdes av informant 5 som lite konkret hva arbeidet til sykepleierprofesjonen går ut på. Hun mente et klarere kvalitativt bilde av jobben hadde gjort det lettere å møte andre profesjoner ved sykehuset. Informant 3 savnet også gode rollemodeller for faget og opplevde at det er stort fokus på autoritet i form av fag. Hun opplevde at fag er makt og at sykepleiere har mindre å komme med sammenlignet med for eksempel medisinere.

Drucker (1959) beskriver i sin teori at kunnskapsmedarbeidere er en type ansatte som utfører arbeid på selvstendig grunnlag ut i fra den kunnskapen de har tilegnet seg. Videre beskriver Irgens og Wennes (2012) at kunnskapsarbeidere innehar oppbygd egenkompetanse og mye erfaring basert på taus kunnskap. De viser til at kunnskapsarbeidere kan være vanskelig å styre og kontrollere, fordi de ikke er avhengig av andres kunnskap, instruksjoner eller prosedyrer, og at dette kan gi utfordringer i et ledelsesperspektiv. Sykepleielederne opplevde utfordringer i samarbeid mellom profesjoner, mangel på like verdier og opplevelse av å ha ulike mål med sitt arbeid. Informant 1 viste til at felles verdier er lite diskutert i organisasjonen og var usikker på om verdiene var like. Slik jeg tolker svarene fra sykepleielederne som hadde ønske om like overordnede målsetninger, møtte de utfordringer i tverrfaglig samarbeid som mulig truer kunnskapsmedarbeidere mulighet for å utøve autonomi over sitt fagfelt. Dette kan sees i lys av Busch (2012) sin beskrivelse av ledere for profesjonstunge organisasjoner, at det vil være viktig med innsikt i de profesjonelle verdiene. Profesjonsarbeidere med lange og spesialiserte utdanninger gjør det vanskelig å utøve kontroll over skjønnsutøvelsen. Busch (2012) viser til at profesjonene har sterke dragninger i å ville styre egen arbeidssituasjon og dermed legge føringer for andre aktører, og hvordan andre kan agere overfor dem som profesjonsutøvere. Denne særegne kompetansen danner grunnlag for makt og autonomi som representerer en ledelsesmessig utfordring. Ledelse av profesjoner blir utfordret i målsetningsprosessen, det å balansere bidragene for de ulike profesjonene og få riktig kompetanse inn i prosessen på riktig tid blir viktig. Slik jeg tolker funnene opplever sykepleieledere profesjonenes verdier som ulike, og at dette kan gjøre oppgaven for sykepleieledere utfordrende i forandrings og samarbeidsprosesser, hvor samskapning i forbedringsprosesser er avhengig av relasjoner, vilje og lyst til å samarbeide.

### 5.3 Opplevelse av krysspress mellom fag og ledelse

Informantene beskrev både likheter og ulikheter i sine opplevelser av fag og lederrolle. Jeg tolker også at det er forskjeller på de som ledet store enheter med mange ansatte, mot de som hadde mindre enheter med færre ansatte. Jeg opplevde at de som hadde et større lederspenn under seg, hadde flere oppgaver som de følte det er vanskelig å prioritere mellom. De med de største enhetene opplevde motsetningsforholdene i oppgaveløsning generelt og mellom fag og ledelse som mer utfordrende å håndtere, og ga større utfordringer med prioritering. Slik jeg så det så hadde lederne med færre ansatte og mindre enheter muligheter for et større faglig fokus. De hadde mulig mer avsatt tid til å kunne følge opp sin egen og andres faglige utvikling. Men jeg har sett på et lite utvalg, så dette blir tolkninger ut fra dette materialet. Men alle hadde en god faglig forankring samtidig som de fokuserte på lederrollen. De var reflektert over hvor viktig det er å ha denne faglige bakgrunnen, men samtidig finne balanse i lederrollen. De lederne som hadde større enheter og flest ansatte brukte mulig mer tid på oppgaver som var knyttet til vanlige driftsfaktorer som tok mye tid. Dette kunne være sykefravær, skaffe flere ressurser og mer tid på personaloppfølging. De brukte relativt mer av sin tid til oppfølging av personale og måtte fokusere mer på å administrere en enhet, enn de som hadde færre ansatte og ledet mindre enheter. Dette viste seg ved de svar man finner i studien. De som hadde færre ansatte og ledet mindre enheter syntes balansegangen mellom fag og lederrolle var mindre utfordrende enn de som ledet store enheter. Informant 1 beskrev at hun opplevde balansen som grei fordi hun hadde en god faglig ballast. Hun reflekterte videre over at hun mener at det er en fare som leder hvis man går for mye inn i den administrative rollen, og at man kan miste noe av det faglige. Hun viste til at den faglige utviklingen skjer i stor fart og at man må henge på utviklingen, hvis ikke kan du ramle av faglig og miste den bærende støtten som trengs.

Det som også kan vises til som utfordrende for de lederne som hadde større enheter med flest ansatte med forskjellig kompetansenivå, er at de også har flere nybegynnere som krever tettere oppfølging av leder, enn de som har god kompetanse på sitt fagfelt og er erfaren / kyndig utøver innen sitt fag. Enheter med flere nytilsatte og turnover gir mulig større utfordringer en enhet med færre ansatte og mindre turnover. Dette kan sees i sammenheng med teori fra Busch (2012) hvor han viser til strategisk kompetanseutvikling av kunnskapsarbeidere og oppfølging av leder og mentor på ulike trinn fra nybegynner til ekspert. Denne tar utgangspunkt i organisasjonens mål og verdier

og viser behov for faglig utvikling og oppfølging av sin nærmeste leder. Trinnene i modellen viser hvordan (intervensjon fra leder) lederatferd som er ønsket ut i fra trinnene: Nybegynner, avansert begynner, kompetent utøver, kyndig utøver og ekspert. Utvikling av fagkompetanse utvikles gjennom erfaring og øker selvstendighet og beslutningsevne. I en nybegynner fase er det viktigere at en leder har mer styrende lederatferd og gir klare retningslinjer for hvordan jobben skal gjøres. Etter hvert som medarbeideren blir mer moden og forlater nybegynnerstadiet anbefales det at lederen reduserer den styrende atferden og heller øker den støttende atferden. Når medarbeideren blir erfaren utøver, kan lederen gi ham full frihet i arbeidet. En ekspert har lite behov for at en leder griper inn i hvordan jobben skal gjøres Dette viser at de som har flere ansatte som er i en nybegynnerfase på sin kompetansesstige krever tettere oppfølging av sin leder på et faglig nivå. Slik jeg tolker teori mot de funn jeg finner i oppgaven, er det mulig at ledere med flere ansatte kan ha større utfordringer med å finne balanseforhold mellom fag og ledelse. Dette fordi de har et større lederspenn med flere ansatte under seg. Det kreves og forventes mer i oppfølgingen av hver enkelt kunnskapsmedarbeider. Forventningene til lederen kan føre til at ledere ved større enheter mulig finner balansegangen som mer krevende enn de med mindre enheter. Ledere med flere ansatte må veilede både på fag og personlig utvikling. I min oppgave hvor ledere på små enheter med mer spesialkompetanse, hvor flere ansatte er kyndige utøvere og eksperter, er mulig forventningene til lederen lavere, slik teorien til Busch (2012) viser at kunnskapsmedarbeidere med kompetanse på kyndig utøver og ekspertnivå har lite behov for inngripen i hvordan jobben gjøres.

#### **5.4 Personlig utvikling**

Jeg ønsker videre å drøfte ledernes fokus på personlig utvikling for å være motivert. Ut i fra de svar jeg fikk i intervjuene, gav det inntrykk av at alle brukte ulike strategier for å utvikle seg mer eller mindre bevisst. Flere brukte refleksjon aktivt for å utvikle egen lederrolle, både personlig og i gruppe.

Ønsker for egenutvikling var ulike hos de forskjellige informantene. Alle informantene søkte ny utvikling og kunnskap, men de hadde ulike ønsker for hvilken utvikling. En av informantene søkte faglig utvikling og drift for sin enhet. En av informantene ønsket seg ut av landet for å se hvordan andre helsetjenester organiserer sin ledelse av helsetjenesten. Det var også ønsker om utvikling i forhold til refleksjon over egen lederrolle. To av informantene hadde ønsker om å roe ned tempo, justere oppgaver og

lederrolle mer i takt med organisasjonen. En av informantene hadde ønske om Coach for refleksjon rundt utfordringer, oppgaver og egen lederrolle. Hun ønsket at organisasjonen kunne hatt Coach tilgjengelig for refleksjon og utvikling av egen lederrolle. Kvalsund (2005) viser til Coaching som metode eller støttestrukturer som kollegaer kan bidra med bevisstgjørende spørsmål for refleksjon og bevisstgjøring av ulike perspektiv.

Jordan (2011) peker på sammenhenger mellom bevissthet og perspektivtaking og at mangel på awareness ikke er manglende kapasitet på å prosessere informasjon, men heller et resultat av ikke å ha oppdaget å vende oppmerksomheten mot et spesielt felt. Ulik spørsmålstilling kan rette oppmerksomhet mot ulike perspektiv og gjennom dette sette i gang Meta refleksjon. Slik hadde informant 3 et klart ønske om at en Coach, uten de samme nære bånd som mulig kollegaer har, som er trent for å vende blikket innover og for å fokusere på de utfordringer som ligger der, og evne til å skjønne mekanismer som utløser utfordringen og mulig kan gi deg gode egne strategier ut av utfordringen. I følge Jordan (2011) kan dette fokuset på bevissthet og perspektivtaking, legge til rette for vekst og utviklingsprosesser, for å håndtere de adaptive utfordringer som organisasjoner møter. Alle informantene viste til at de søkte samarbeid for spørsmål, refleksjon og perspektivtaking.

To av informantene hadde deltatt på veiledning for ledere i sin organisasjon. Her fikk de mulighet til å høre om utfordringer fra andre ledere. Informant 2 forklarte at dette ga henne perspektiv på egen lederrolle. Dette ga henne mulighet for å reflektere over egen lederrolle. Hun fikk perspektiv på hvordan ting påvirker henne, og hvordan hun kunne håndtere utfordringer. Slik Jordan (2011) viser til at bevisstgjørende spørsmål må til for å lykkes i ta andre perspektiver og reflektere over det man tidligere ikke var bevisst på. Informant 4 viser også til at opplevelsen fra veiledning, at andres historier kan være til læring. At flere hadde utfordringer av samme karakter som deg selv, og å vite at det er noen man kan snakke med som har samme type utfordringer, som kan sees i sammenheng med Bang og Middelfart (2010) som viser til at relasjon og samarbeid fremheves som verdifullt ved komplekse utfordringer. At ideer deles og at man er kreativ blir tillagt økende verdi på moderne arbeidsplasser.

Fikse (2015) viser til at utvikling og perspektiv taking handler om hvordan man ser på seg selv og omverdenen, og utvikling for hvordan man ser verden henger sammen. Informant 3 viste til at med kollegaer hadde samme bakgrunnskunnskap til å stille



relevante spørsmål om problemstilling, men har ikke de samme emosjoner knyttet til en utfordring. Å lykkes med tilbakemelding i en slik samtale oppleves som motiverende for henne. Sjøvold (2014) viser til at ledelseskapasitet omhandler kognitiv dimensjon for forståelse av erfaringer, intensjoner og refleksjoner, og affektiv dimensjon hva vi opplever og føler rundt hendelser, og hvordan vi håndterer effekten. Fikse (2015) beskriver handlingskompetanse som mestring av intensjoner og hensikt. Det kan videre refereres til at grupper med relativ lik innflytelse er de mest innovative. Dette viser at lederne for sykepleierfaget søker refleksjon for problemløsning hos sine egne hvor bakgrunn i ledelse og fag er relativ lik. Videre sier Sjøvold at det er viktig å lytte, anerkjenne, ha mulighet til å «stille dumme spørsmål» og trygghet nok til å konfrontere, som viser at lederne søker seg til refleksjonspartnere hvor man føler seg trygge til å stille vanskelige og relevante spørsmål. Keegan og Lahey (2000) viser til at samarbeid, samskapning og ledelse skjer gjennom perspektivtaking og bevissthet. Et rammeverk som setter fokus på ledelsesutvikling og handler om personlig modning og kapasitetsutvidelse til økt smidighet. Keegan (1994) viser også til forskning hvor vår evne til perspektivtaking og bevissthet øker evne til å håndtere kompleksitet gjennom hele livet.

Sykepleielederne i denne studien søkte utvikling gjennom refleksjon med andre i samme rolle og med samme utfordringer. De søkte refleksjon rundt egen utfordring og hvordan de skulle løse sine oppgaver. Flere av informantene viste til at de søkte samarbeid og samtaler med sideordnede, med samme fagkompetanse og like utfordringer. Informant 4 og 5 viser til at de bruker sideordnede for ikke å sette ansatte i lojalitetsskvis, for samarbeid, informasjonsutveksling, refleksjon og læring til de med samme kompetanse og utfordringer. Informant 1 og 3 viste til at de bruker refleksjon som aktivt verktøy hos seg selv for å se nyanser og flere sider av en sak på forhånd før man går inn i prosess. Refleksjoner rundt hvordan andre opplever de i relasjoner. Slik jeg tolker funnene i oppgaven er alle lederne opptatt av å finne best mulig løsninger på utfordringer som kan føre til måloppnåelse. De bruker sitt indre kompass for å navigere og de finner samarbeidspartnere de kan stole på og som de aktivt kan prøve sine perspektiver og stille spørsmål for å utforske utfordringen. De bruker refleksjon med seg selv eller andre, for å se flest mulig sider av en sak (Joseph & Joiner 2007). Men det ser også ut til at lederne må ha en organisasjon som legger til rette for samarbeidsprosesser basert på et mer felles verdigrunnlag for at lederne skal kunne reflektere og undersøke alle perspektivene, og få

til samskapning mellom de ulike profesjonene for å kunne være i stand til problemløsning og dialog for å nå egne og organisasjonens mål.

### *Lederutvikling*

Alle informantene hadde videreutdanning. Flere hadde videreutdanning innenfor fag, og alle informantene hadde videreutdanning innenfor ledelse. De hadde variert utdanning fra høyskole til universitet. De hadde sett stor betydning for utvikling innenfor ledelse. Dette sees i sammenheng med nye trender i ledelse hvor ledere opplever behov for ledelsesutvikling hvor relasjons og endringskompetanse fremheves som nødvendig. Ledelse omfatter alle mennesker som kan være med å skape endring for framtiden Rønning (2013). Dette kan vise til lederens utfordringer knyttet til at de må streve for å løse oppgaver i samskapning med andre. Organisasjonen, som tidligere vist til, kan legge til rette for felles verdigrunnlag og åpnere prosesser mellom profesjonene. Slik kan ledere i et organisasjonsperspektiv utvikle seg mot ledere som er samskapende med økt kapasitet for problemløsning jamfør teori knyttet til autentisk ledelse. Ved å satse på utvikling i ledelse hos profesjonene slik at flere kan tilegne seg egenskaper orientert mot samskapning. Dette kan relateres til Joseph og Joiner (2007) som beskriver den samskapende orienterte leder som balansert og har kvaliteter orientert mot samskapning. De har en klar oppfattelse av seg selv, har økt kapasitet til problemløsning, dialog og oppdagelse og relaterer seg autentisk til andre. De velger bevisst nye måter å se utfordringer på og er kreative i konfliktløsning og imøtekommer paradokser og ulikheter, for fremhevning av det relasjonelle motet som ser ut til å kreves i denne sammenheng (Joseph & Joiner 2007).

Det kan også vises det til teori fra Montgomery (2008) hvor ledere og medarbeidere i organisasjonen må trene på samarbeidsprosesser. Ledelse i dag krever et øye på hvordan foretaket skaper merverdi i sine valgte prosesser, og det andre på forandringsprosesser, både på innsiden og utsiden av organisasjonen (Montgomery 2008). Her vises det til hvordan formalisert lederutviklingsprogram med organisasjonsmessige tilpasninger kan være viktig for organisasjonens effektivitet. Informant 1 viste til et slikt ønske, med mer spesialisert oppfølging av ledere og deres behov for samarbeid og utvikling. Informant 1 beskrev også en opplevelse av manglende retning for ledere som har vært der i mange år, og kobler det til sin egen motivasjon. Hun beskriver et ønske om at organisasjonen kunne bidratt med kompetanseutvikling i moduler etter hvor langt du har kommet i utvikling.

For hennes del hadde det vært et ønske at organisasjonen hadde hatt mer interesse for lederkompetansen som ligger i bedriften. Dette viser til at ledere har ønske om utvikling så lenge de innehar en lederjobb, og at behov for samarbeid og utvikling til enhver tid finner sted. I denne sammenhengen tolker jeg at organisasjonen kan tilby intervensjon etter hvor du befinner deg erfaringsmessig i lederrollen. De som er nybegynnerne i lederrollen opplever mulig mer intervensjon og behov for oppfølging enn de som har vært ledere lenge.

## **5.5 Oppsummering av drøftingen**

I denne drøftingen har jeg valgt å fokusere på informantenes opplevelser knyttet til motivasjon i lys av teori knyttet til samskapning, relasjonsledelse, kunnskapsarbeidere og profesjonsledelse, og motivasjon. Jeg opplever alle informantene som svært målbevisste og at de bruker mål bevisst for å oppnå resultater. Funnene i oppgaven viser at det er knyttet motivasjon til å sette mål og jobbe for måloppnåelse av disse. De beskrev en opplevelse av motivasjon knyttet til å nå faglige standarder og et pasienttilbud preget av høy kvalitet. Slik jeg tolker funnene videre viste informantene til opplevelse av motivasjon når man jobber med å nå målene sammen med andre. Det var opplevelse av motivasjon i samskapingen av mål med andre, og opplevelse av tilhørighet og godt arbeidsmiljø.

Likeledes viser funnene at lederne blir demotivert av å ikke nå sine mål i prosesser med andre. Informantene viste til at det ligger utfordringer knyttet til å samarbeide med andre profesjoner og at dette kan knyttes til teori om kunnskapsmedarbeideres ønske om autonomi og desentralisert beslutningstaking. Slik jeg tolker utsagn fra informanter viste de til at det er krevende å nå mål med andre profesjoner og peker til en kultur for samskapning med andre profesjoner, som utfordrende, og at dette kan påvirke lederne i deres prosesser i samarbeid om å nå mål. Kunnskap om relasjonsledelse som tilnærming for å skape bedre og tryggere relasjoner, hadde mulig vært en metode for å imøtekomme de sterke profesjonsgrensene som informantene viser til i denne studien.

Jeg opplever av de funnene jeg finner i masterstudien, at alle lederne har god faglig forankring i sin lederstilling. De ser det som en nødvendighet at den faglige delen av stillingen også skal holdes vedlike og videreutvikles. Det er litt ulike tanker knyttet til hvordan man skal vektlegge faglig utvikling og utvikling innenfor ledelse. Det er ulike forventninger til lederne, og det påvirker slik jeg ser det, hva de vektlegger i

videreutvikling av lederrollen. Jeg har tolket funnene slik at de som har større enheter med flere ansatte mulig må bruke mer tid på utvikling og oppfølging av ansatte, slik at de her i denne studien opplever denne balansen som mer utfordrende enn de med mindre enheter og færre ansatte. Undersøkelsen er imidlertid for liten og utvalget av informanter for få til at jeg konkludere med noe svar på dette. En større undersøkelse kunne gitt mer svar på det. Større undersøkelser med kvantitative resultat går nødvendigvis ikke i dybden, de teller opp antall og kan si om det gjelder mange eller få, dette kan foreslås som en mulig oppfølging av en dybdestudie med kvalitativ tilnærming som her.

Vanlige driftsfaktorer knyttet til sykefravær, det å skaffe ressurser til den daglige driften og levere uten på oppgaver, uten påvirkningsmulighet fra organisasjonen, viser informantene til som en faktor som påvirker motivasjon negativt.

Det som oppleves som viktig for å styrke sykepleielederens motivasjon, slik jeg leser funnene i oppgaven, er først og fremst det nettverket eller felleskapet lederne søkte for å stille spørsmål og reflektere rundt problemstillinger knyttet til oppgave og prosess. Jeg leser av funnene og tolker lederne slik, at de til enhver tid setter seg mål for å få til et best mulig pasienttilbud sammen med sine samarbeidsrelasjoner, som de ønsker skal være preget av samhandling og et godt arbeidsmiljø. I prosessen på veien ser de utfordringer knyttet til egen rolle og seg selv som verktøy for å skape gode samarbeidsprosesser i oppgaveløsning. De så utfordringer i samarbeid med andre profesjoner for et effektivt samarbeid. Derfor søkte de slik jeg ser det samarbeidsrelasjoner knyttet til eget ledernivå og til sin egen profesjon. Det opplevdes som motiverende at man kan stille spørsmål og utforske perspektiv med andre ledere i like stillinger. Slik jeg tolker funnene, er det svært viktig for lederne å vite at det finnes samarbeidspartnere og relasjoner basert på trygghet for gjensidig diskusjon og forståelse, av de utfordringer som mellomlederne har. Dette kan, slik jeg ser det, gi viktig informasjon til en organisasjon om hva de bør styrke for å utvikle og beholde motivasjon og mestring hos sykepleieledere i sykepleierprofesjonen. Mulig spesielt enda viktigere for de lederne som begynner i lederstillinger for første gang. Samtidig kan det være viktig informasjon at lederne kun velger å søke seg til ledere av samme profesjon.

Informantene ønsker samtidig en mer tydelig overordnet målsetning for sin profesjon i sykehus, og mener dette kunne bidratt i møte med andre profesjoner. Det oppleves således som et paradoks at lederne søker autonomi for egen måloppnåelse sammen egen

med gruppe, samtidig som de ønsker mer styrende føringer og verdier både fra organisasjon og fra egen profesjon. Slik jeg tolker funnene i undersøkelsen kan det se ut til at sykehusorganisasjonene bør legge til rette for at profesjonene kunne møtt hverandre i felles nettverk for drøfting og utvikling av mer likt syn på verdier og utøvelse av disse i praksis.

## 5.6 Avslutning

Gjennom problemstillingen *Hvordan oppleves motivasjon hos sykepleieledere i sykehus, og hva oppleves som viktig for å styrke deres motivasjon?* har jeg ønsket å sette fokus på motivasjon hos ledere for sykepleierfaget. Resultatene har gitt en dypere innsikt om hva som påvirker motivasjon hos andre sykepleieledere i sykehus. Jeg har også fått stor respekt for hvordan de jobber mot mål de selv setter seg, og organisasjonens overordnede verdier og målsetninger. Jeg opplever at sykepleielederne er motiverte og har opplevelse av motivasjon knyttet til å nå faglige standarder og et pasienttilbud preget av høy kvalitet. Informantene viste i funnene til opplevelse av motivasjon når man jobber med å nå målene sammen med andre. Det var opplevelse av motivasjon i samskapingen av mål med andre, og opplevelse av tilhørighet og godt arbeidsmiljø.

Jeg ser klarere de utfordringer som ligger i det tverrfaglige samarbeidet mellom profesjoner for å skape effektive prosesser for å møte de endringer som til enhver tid finner sted. De styrker seg selv gjennom sin profesjon og sine ledernetverk for å reflektere over de utfordringer de står ovenfor. Studien viser til at flere av lederne hadde utfordringer med å finne balanse i utvikling av egen lederrolle knyttet til både fag og ledelse. Det er likevel slik at de opplevde begrenset mulighet for måloppnåelse på kvalitet, da de opplevde mangelfullt miljø for samskapning med flere profesjoner. Det å kunne utvikle seg selv, og en organisasjon til å møte de utfordringer som man møter i de tverrfaglige prosessene, vil være et mulig svar på de opplevelser sykepleielederne har vist relatert til motivasjon. Masterstudien har gitt meg verdifull innsikt i opplevelser om motivasjon, og gitt utgangspunkt for områder man kan fordype seg i for å få en dypere innsikt i både hva som ligger til grunn for opplevelser og hva man kan gjøre for å styrke sykepleielederens motivasjon.

## **5.7 Implikasjoner**

Hva kan funnene i denne studien brukes til? For alle ledere som er opptatt av utvikling kan den gi et nyttig grunnlag for satsingsområder innen lederutvikling og organisasjonsutvikling basert på relasjonsledelse.

Som tidligere leder og nå rådgiver med interesse for lederutvikling og organisasjonsutvikling har denne studien gitt meg kunnskap og utvidet innsikt i hvordan andre opplever motivasjon i lederrollen, som videre kan gi muligheter for å gi råd til enkelte ledere og organisasjonen i prosesser knyttet til motivasjon og relasjonsledelse.

For meg personlig, har det vært av stor betydning den personlige kunnskapen jeg har fått om opplevelser knyttet til motivasjon hos andre ledere. Det har gitt meg innsikt i at andre også opplever lederrollen som både givende og utfordrende, og at den er gjenstand for kontinuerlig refleksjon og utvikling i forhold til mekanismer og prosesser som skjer i organisasjoner.

## **5.8 Videre forskning**

Med utgangspunkt i de nye kunnskaper jeg har fått om ledere i sykepleierfagene sine opplevelser knyttet til motivasjon, hadde det også vært interessant å finne ut om flere ledere opplever det samme. Det hadde gitt en større validitet på funnene i studien.

Jeg har også kun sett på det tverrfaglige samarbeidet fra en profesjons øyne og det er mulig at andre profesjoner opplever det tverrfaglige samarbeidet ulikt. Jeg kommer også inn på særlig viktige tema for tverrfaglig samarbeid med flere profesjoner, og dette er et stort tema som flere teoretikere har belyst. I min oppgave ser det ut til at ledere ser på dette som et viktig felt for å oppnå effektive prosesser for måloppnåelse. Det hadde dermed vært interessant å fordype seg mer i dette temaet for videre undersøkelse.

## 6. LITTERATURLISTE

Allgod, E. & Kvalsund, R.(2003). *Personhood, Professionalism and the helping relation*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Bang, H. og Middelfart, T.N. (2010). *Dialog og effektivitet ledergrupper*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 47 s 4-15.

Busch, T.(2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Deci, Edward L. & Ryan, R.M. (2000). *Self- determination and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, and Well-being*: University Rochester: American Psychologist

Depraz, N., Varela, F., & Vermesch, P. (2003). *On becoming aware*. Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins Publishing Company.

Dreyfus, S, E. & Dreyfus, H.L. Athanasiou, T. (1988). *Mind over machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the computer*. New York: Free Press

Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Transaction Publishers

Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I Kvalsund, R. & Fikse, C. (2015) *Rådgivningsvitenskap Helhetlige rådgivningsprosesser: relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hershey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior* (3rd. ed) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Irgens, E. J. & Wennes, G. (2012). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.  
Jung, C.

Johnson, D.W., & Johnson, F.P. (1997). *Joining together, group theory and group skills* (6.ed.). Boston Allyn and Bacon.

Joiner, Bill & Josephs, Stephen (2007). *Leadership Agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass. San.Francisco.

Jordan, T. (2011). *Skillful Engagement with Wicked Issues. A Framework for Analyzing the Meaning-making. Structures of Societal Change Agents*. *Integral review*.  
<http://integral-review.org>

Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kegan, R. & Lahey L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Press.

Kelley, D. & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence. Unleashing the creative potential within us all*. New York: Random House.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju 2 utgave, 2opplag*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.

Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Tapir Akademisk Forlag. Trondheim.

Montgomery, Cynthia A. "*Putting Leadership Back into Strategy.*" *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 54–60.

Newell, Susan, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry and Swan, Jacky (2009) *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Berge Matthisen (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*. New York: Currency/Doubleday.



Similä, J.O. & McCourt, W. (2011). *Ledelse av profesjoner: ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sjøvold, Endre. (2014) *Resultater gjennom team. Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.

Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (1996). *Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø*. Tano Aschehoug.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonsledelse. Resultater gjennom samhandling*; Oslo: Universitetsforlaget.

Straume, L. V. (2009). *Positiv psykologi i tverrfaglige team: Flyt og kreativitet*. I Fyhn, H. Kreativitet og tverrfaglighet: Teori og Praksis. Tapir Akademiske Forlag.

Tampoe, M. (1993), “*Motivating knowledge workers – the challenge for the 1990s*”, **Long Range Planning**, Vol. 26, No. 3, pp. 49-55.

Wormnes, B. & Manger, T. (2008/2005). *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

Yukl, G. A. (2011). *Leadership in organizations* (7 ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall:

## 7. Vedlegg

1. Samtykkeskjema
2. Intervjuguide
3. NSD

Forespørsel om deltakelse som informant i masteroppgave i organisasjon og ledelse.

Jeg studerer organisasjon og ledelse ved NTNU, og skal i den forbindelse skrive masteroppgave innenfor relasjonsledelse.

Oppgaven omhandler motivasjon hos mellomledere. Jeg ønsker å se på forhold som påvirker motivasjonen om hvordan denne kunnskapen kan bidra til å øke motivasjon.

Jeg ønsker å komme i kontakt med mellomledere innenfor sykepleiertjenesten ved sykehus som kan være informanter i min oppgave. Noen som har reflektert rundt egen motivasjon og hva som påvirker denne.

Jeg ønsker å intervju 5 mellomledere for å få informasjon og kunnskap om motivasjon i mellomlederrollen.

Antatt varighet på intervjuet er 1 time.

Min veileder på prosjektet er Camilla Fikse ved Institutt for voksnes læring og Rådgivningsvitenskap ved NTNU. Problemstilling og metodevalg er diskutert med henne.

Datainnsamlingen skjer gjennom intervjuer i perioden januar og februar 2015. Det innsamlede materialet vil bli behandlet konfidensielt og informanter vil være anonyme i den ferdige oppgaven. Sitater i intervjuet vil kunne bli brukt i oppgaven.

Alt innsamlet materialer blir slettet når oppgaven er ferdig høsten 2015.

Du kan trekke deg når som helst i løpet av prosjektet og materiale vil da bli makulert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Jeg setter stor pris på din deltagelse i studiet. Har du spørsmål så ta kontakt på mobil 92689534 eller epost: [elin.glaso@stolav.no](mailto:elin.glaso@stolav.no).

Med vennlig hilsen

Elin Glasø

Masterstudent i Organisasjon og ledelse, NTNU

### SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg samtykker til å stille til intervju og være informant i oppgaven om hva som påvirker motivasjon hos mellomledere.

Jeg er innforstått med at jeg kan trekke meg når som helst i studien og at alt materiale blir behandlet konfidensielt underveis og blir makulert når prosjektet er ferdig.

Trondheim:

Dato

Signatur

---

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til at opplysninger om meg kan innhentes fra klasselærer/fastlege/register
- Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]

# INTERVJUGUIDE

## MOTIVASJON

Hvilken bakgrunn og utdanning har du?

Hvor lenge har du vært leder.

Hva var bakgrunnen til at du valgte å begynne i lederjobben?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Kan du fortelle hvordan du opplever jobben?

Hvordan opplever du å jobbe i organisasjonen?

Hva er det som driver deg i jobben din?

Kan du fortelle om din motivasjon?

Hva opplever du påvirker din motivasjon?

Hva er det som inspirerer deg i din arbeidshverdag?

Hvordan oppleves indre motivasjon og mening i arbeidet

Er motivasjon forskjellig nå fra da du var ny som leder?

Hvem søker du samarbeid med?

Hvordan oppleves tilhørighet i arbeidet?

Hvordan tror du dine ansatte opplever din motivasjon?

Hvordan oppleves kompetanse og mestring i arbeidet?

Hvordan opplever du selvbestemmelse i forhold til utøvelse av eget arbeid?

Opplever du godt arbeidsmiljø?

Hvordan oppleves positive perioder?

Når opplever du at du lykkes?

Er det perioder der du opplever å ikke lykkes? Hva kjennetegner evt. de?

Er det andre faktorer som påvirker din motivasjon?

## KRAV OG FORVENTNINGER

Hvordan opplever du å lede kunnskapsarbeidere?

Opplever du utfordringer med å lede innenfor profesjonen du er leder i?

Føler du tilhørighet i den gruppen du er leder for?

Opplever du forventninger til hvordan du skal prioritere oppgaver mellom fag og ledelse?

Hva er forventningene til deg selv i lederrollen?

Får du tilbakemelding på arbeidet ditt?

Får du tilbakemelding på din kompetanse?

Hvordan opplever du å balansere i motsetningsforholdene mellom fag og ledelse?

Har du noe forhold til synlig og ansvarlig ledelse?

Opplever du at disse verdiene ligger til grunn for en felles organisasjonskultur?

### PERSONLIG UTVIKLING

Hvilke mål har du for egen kompetanseutvikling.

Hvilken kompetanse opplever du er viktig å videreutvikle i din lederrolle

Hvilken egeninnsats har du i forhold til egen motivasjon nå?

Kan du eventuelt selv gjøre noe annerledes som kan øke din motivasjon?

Hvilke verktøy opplever du er viktig for å øke motivasjon?

Setter du deg mål i forhold til egenutvikling.

Bruker du aktivt refleksjon som en del av din arbeidshverdag.

Opplever du å bli sett

Bruker du positive forestillingsbilder i målsettingsarbeidet

### ORGANISASJONSUTVIKLING

Hva gjør eller kan organisasjonen gjøre som eventuelt kan øke din motivasjon?



Camilla Fikse  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 15.01.2015

Vår ref: 41400 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41400	<i>Hvilke forhold påvirker motivasjon hos mellomledere</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Elin Glasø

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avklingskontroll: 02/15/03/15

02/15/03/15: Universitetet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0416 Oslo. Tel: +47 22 85 12 11. nsd@nsd.uib.no

7491/2015/03/15: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 91 15 00. kve@nsd.uib.no

NSD/2015/03/15: Universitetet i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 51 43 00. nsd@hsh.uib.no