

## SAMMENDRAG

Bakgrunnen for aktuelt masterprosjekt var en nysgjerrighet knyttet til eventuelle fellestrekk hva gjelder ledelse, ved organisasjonsenheter i helseforetak som «lykkes». Nysgjerrigheten var basert på en forforståelse av at «lederstil påvirker resultat», og at lederens relasjonelle kompetanse i så måte er avgjørende. For å avgrense og operasjonalisere oppgaven, har jeg valgt å relatere den til fenomenet motivasjon. Dette valget gjorde jeg på bakgrunn av tilsynelatende både bred enighet og dokumentasjon i «feltet», knyttet til sammenhengen mellom motivasjon på individnivå og resultat på organisasjonsnivå.

Oppgaven er en fenomenologisk studie av lederes erfaring med motivasjon og ledelse, med utgangspunkt i problemstillingen «*Hvordan opplever ledere å bidra til motivasjon - hva virker?*» Kvalitativ metode er benyttet, og jeg gjennomførte seks semistrukturerte intervjuer, av ledere. Samtlige ledere har ansatte som skårer svært høyt på motivasjon, og jeg var på bakgrunn av dette nysgjerrig på om det var noen fellestrekk ved deres erfaringer og refleksjoner, og hvordan disse eventuelt «passet sammen» med foreliggende forskning. Det var imidlertid ikke et mål å finne årsakssammenhenger eller «generaliserbare sannheter» - men forståelse, innsikt og mening.

Teori jeg har benyttet meg av i aktuell oppgave er disponert under følgende overskrifter; «*Hva er ledelse?*», «*Hva er motivasjon?*» og «*Hvordan kan ledere bidra til motivasjon?*». Sentrale bidragsytere har vært blant annet Bruce J. Avolio, Edward L. Deci og Richard M. Ryan, Richard Hackman og Greg R. Oldham, Helle H. Hein, Frederick Herzberg, Jan Spurkeland og Fred O. Walumbwa.

Med utgangspunkt i aktuell problemstilling, funn fra gjennomførte intervjuer og Helle H. Hein sin grunnleggende motivasjonsmodell, er drøftingen disponert under følgende delspørsmål; «*Hva preges en motiverende lederstil av?*» og «*Hvilke motivasjonsfaktorer fremstår som sentrale?*». I følge informantene forutsetter en motiverende lederstil tydelig definerte mål, videre fremheves «selve lederen» - hvem man er som leder og hvordan man er det - som sentralt, og til sist vektlegges det «å være glad i folk», og hvordan dette «virkeliggjøres» i møte med de man er satt til å lede. Med henblikk på sentrale motivasjonsfaktorer fremstår jobbutforming, tilhørighet/fellesskap og mulighet for faglig utvikling sentralt.

Det er en gjennomgående vektlegging av individ og relasjon i aktuelle funn. En vektlegging som gjenfinnes i oppgavens teoretiske plattform og fundament. Aktuell vektlegging tilsier at det ikke finnes én lederstil som bidrar til «motivasjon for alle», og at

motivasjon og ledelse i så måte er dypt personlig og individuell, og samtidig knyttet til relasjonelle fenomen.

## SUMMARY

The background to this master's thesis was curiosity about the common denominators concerning management in healthcare organisations that are 'successful'. My curiosity was based on an understanding that 'management style influences results', and that a manager's relational competence must therefore play a decisive role. To define and operationalise the thesis, I decided to relate it to the phenomenon of motivation. That choice was made on the basis of what appears to be broad agreement and documentation in 'the field', linked to the relationship between motivation at individual level and the result at organisation level.

The thesis is a phenomenological study of management experience with motivation and leadership, addressing the issue of "*How do managers perceive what contributes to motivation – what actually works?*" as starting point. The qualitative method was used, and I conducted six semi-structured interviews of managers in healthcare companies. All of them have employees who score highly in terms of motivation, and I was therefore curious to discover whether there were any common denominators for their experience and reflections, and how they could 'fit in' with research. It was not my intention to find causal relationships or 'generalisable truths' – but understanding, insight and meaning.

The theory I have applied in this thesis comes under the following headings: "*What is leadership?*", "*What is motivation?*" and "*How can managers contribute to motivation?*". Key contributors included Bruce J. Avolio, Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Richard Hackman and Greg R. Oldham, Helle H. Hein, Frederick Herzberg, Jan Spurkeland and Fred O. Walumbwa.

Starting with the issue referred to, findings from interviews and Helle H. Hein's fundamental motivation model, the discussion is conducted under the following sub-questions: "*What are the characteristics of a motivational management style?*" and "*Which motivational factors appear to be key?*". According to my informants, a motivational management style requires clearly defined objectives. The 'manager him-/herself' – who you are as a leader and how you lead – was also deemed to be a key factor, and finally 'being interested in people' and how that can be 'realised' in meetings with the people being managed was mentioned. With regard to key motivational factors, job-definition, belonging/teamwork and the possibility of vocational advancement were at the fore.

Emphasis on the individual and relationships in actual scenarios was emphasised. An emphasis also found in the theoretical platform and foundation of the thesis. Current emphasis indicates that there is no single management style that contributes to 'motivation for all', and

that motivation and management are therefore deeply personal and individual, yet also linked to relational phenomena.

## FORORD

Med innlevering av denne masteroppgaven, avsluttes samtidig en flerårig reise. En reise som definitivt har utfordret både meg, og en privatkabal som allerede var «på strekk». En reise gjennom usikkerhetsmatriser, kalkyler, matematiske beregninger, teorier om endring, ledelse, strategi og teamutvikling, og ikke minst tenkning rundt eget lederskap. En reise som har utfordret meg både faglig og personlig. Akkurat som jeg ønsket, når jeg for drøye tre år siden, startet dette løpet. I så måte er det både med vemod, lettelse og ikke minst med stor takknemlighet jeg nå er ved «reisens ende».

Ettersom jeg har valgt å skrive om motivasjon i denne oppgaven, finner jeg det naturlig å takke de som har bidratt til ikke bare å holde min motivasjon oppe, men å muliggjøre «reisen».

Det har vært utfordrende og inspirerende forelesere, det har vært sultne medstudenter med helt ulik fagbakgrunn – men alle sugne på utvikling og faglig påfyll, og ikke minst en imponerende veileder i innspurten og siste etappe. En veileder som med sine velfunderte innspill og sin tilstedeværelse, på tross av stor geografisk avstand, har bidratt til retning og struktur «hele veien frem mot mål». Uten han hadde dette vært en helt annen reise, med langt flere både omveier og blindveier. Takk til arbeidsgivere som har latt meg «holde på med mitt», i stor tillit til at dette er noe jeg bringer tilbake til virksomheten. Takk til kolleger som har heiet, og takk til informanter som ikke bare har sagt seg villig til å delta – men som gjennom samtalene har fremvist et imponerende engasjement, en ærlighet, og noe jeg opplever som en kjærlighet til jobben sin. Det motiverer, og styrker min tro på hva god ledelse er, og hva som virker.

... og sist, men ikke minst - takk til kompaniet på hjemmefronten. Takk til foreldre som har bidratt med heia-rop og pc-bistand, takk til barna som har holdt ut min delte oppmerksomhet, og som har gledet seg over resultater, eksamensinnleveringer og is-fester, og dratt meg inn i «det virkelige livet» gang på gang. Men aller mest takk til mannen. Ingen over, ingen ved siden.

Tonje Weihe Presterud

Lørenskog, november 2017

## INNHOOLDSLISTE

<b>1.0</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2	Presentasjon av problemstilling	1
1.3	Avgrensning og presisering av problemstillingen og oppgaven	2
1.4	Definisjon av begreper i problemstillingen	2
1.5	Formål med oppgaven	3
1.6	Oppgavens videre innhold	3
<b>2.0</b>	<b>PRESENTASJON AV TEORI</b>	<b>4</b>
2.1	Hva er ledelse?	5
2.2	Hva er motivasjon?	7
2.3	Hvordan kan ledere bidra til motivasjon?	8
2.3.1	<i>Motivasjon gjennom belønning</i>	9
2.3.2	<i>Motivasjon gjennom tilfredsstillelse av behov</i>	9
2.3.3	<i>Motivasjon gjennom jobbutforming</i>	10
2.3.4	<i>Motivasjon gjennom medvirkning</i>	12
2.3.5	<i>Motivasjon gjennom selvbestemmelse</i>	12
2.3.6	<i>Motivasjon gjennom tilhørighet og tilbakemeldinger</i>	13
2.3.7	<i>Motivasjon gjennom relasjonskompetanse</i>	14
2.4	Oppsummering presentert teori	15
<b>3.0</b>	<b>METODE</b>	<b>16</b>
3.1	Valg av forskningsmetode	16
3.2	Datainnsamling og utvalg	17
3.3	Det kvalitative forskningsintervjuet	19
3.3.1	<i>Intervjuguide</i>	20
3.3.2	<i>Prøveintervju</i>	20
3.3.3	<i>Gjennomføring av intervju</i>	21
3.4	Forskerrollen	23
3.5	Transkribering og analyse	24
3.6	Kvalitet i forskningen	25
3.7	Etiske betraktninger	26

<b>4.0</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b>	<b>27</b>
4.1	Involverende demokratiske prosesser	28
4.1.1	<i>Ledelse handler om å virkelig stake ut en kurs</i>	28
4.1.2	<i>Autentisitet tror jeg er en forutsetning for at man skal være en god leder</i>	29
4.1.3	<i>Å få med seg alle</i>	30
4.2	Energi til å gjøre noe som skaper mening	31
4.3	Å kjenne folka sine	31
4.3.1	<i>Det viktigste i det å bli leder er jo å bygge lag</i>	32
4.3.2	<i>Å gi folk mulighet til utvikling</i>	34
4.4	Oppsummering funn	35
<b>5.0</b>	<b>DRØFTING – HVA VIRKER?</b>	<b>36</b>
5.1	Hva preges en motiverende lederstil av?	39
5.1.1	<i>Mål og retning – eller var det mening?</i>	39
5.1.2	<i>Lederen – selve kunstneren</i>	41
5.1.3	<i>Man må være glad i folk</i>	43
5.1.4	<i>Oppsummering drøfting av motiverende lederstil</i>	45
5.2	Hvilke motivasjonsfaktorer fremstår som sentrale?	46
5.2.1	<i>Jobbutforming</i>	47
5.2.2	<i>Å skape resultater sammen</i>	48
5.2.3	<i>Mulighet for faglig utvikling</i>	51
5.2.4	<i>Oppsummering drøfting av motivasjonsfaktorer</i>	52
<b>6.0</b>	<b>OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTAR</b>	<b>53</b>
<b>7.0</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>56</b>

**Vedlegg:**

Vedlegg 1	Søknad og godkjenning av divisjonsdirektør
Vedlegg 2	Tilbakemelding Personvernombudet, NSD
Vedlegg 3	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt, og samtykkeskjema
Vedlegg 4	Intervjuguide

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Relasjonsledelse (Spurkeland, 2009) og autentisk ledelse (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing og Peterson, 2008), er noe jeg tror på. Jeg tror at «lederstil påvirker resultat», og at lederens relasjonelle kompetanse spiller en avgjørende rolle. Jeg har gjennom år sett enheter med tilsynelatende like rammebetingelser, prestere ulikt. Og var på bakgrunn av dette nysgjerrig på, om det var noen fellestrekk hva gjelder ledelse, ved enheter som «lykkes».

«Å lykkes» er imidlertid et stort og faglig lite spesifikt begrep. Fant det derfor både relevant og meningsfullt å sette dette i sammenheng med medarbeidertilfredshet. I følge Richard Hackman og Greg R. Oldham (1980), er det sammenheng mellom hvordan folk har det på jobb, og kvaliteten og kvantiteten på tjenesten de leverer. I det perspektivet tenker jeg at lederen ikke bare kan «gjøre en forskjell» i møte med den enkelte ansatte, men i «min verden» også indirekte for pasientene vi «server 24-7». Det er med andre ord trolig både god helse og god samfunnsøkonomi å ha tilfredse medarbeidere.

Jeg er ansatt i et helseforetak, der det hvert år gjennomføres en omfattende medarbeiderundersøkelse. Her skårer samtlige ansatte en rekke parametere, som; mål, faglig utvikling, kvalitet, motivasjon, arbeidsglede, lederatferd, pasientsikkerhetskultur med mer. Gitt rammen av aktuell oppgave blir det imidlertid for omfattende, og lite håndterbart, å ta for seg samtlige parametere. Dette er bakgrunnen for at jeg har endt opp med å se på «motivasjon». Kunnskap om forhold som kan forklare innsats og kvalitet i utføring av oppgaver, er viktig for de fleste av oss - være seg som forelder, fotballtrener, eller leder i en organisasjon. I denne oppgaven skal jeg se nærmere på fenomenet motivasjon, innen rammen av en organisasjon.

### 1.2 Presentasjon av problemstilling

Gitt interesse og bakgrunn for valg av tema, endte jeg etter mye tankearbeid, og flere runder med innspill fra veileder, med følgende problemstilling:

*«Hvordan opplever ledere å bidra til motivasjon – hva virker?»*



### 1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen og oppgaven

Som problemstillingen tilsier, er jeg i aktuell oppgave, ute etter ledernes «subjektive opplevelse» av å bidra til motivasjon. Jeg har imidlertid valgt å ikke innta en «streng» tilnærming til selve begrepet «opplevelse», men en pragmatisk tilnærming, der også ledernes erfaringer, «levde kunnskaper» og refleksjoner rundt praksis – har vært meningsbærende. I så måte er dette, som undertittelen henviser til, en fenomenologisk studie (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016) av lederes erfaring med ledelse og motivasjon, gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette vil bli nærmere beskrevet i oppgavens metodekapittel.

Aktuell problemstilling impliserer en forforståelse om at lederen er relevant, og har «effekt» på ansattes motivasjon. Med dette som utgangspunkt, har det vært viktig for meg, både å etterspørre refleksjoner rundt «god ledelse» i intervjuene, men også å trekke ledelsesteori inn i oppgavens «teoretiske plattform». Sentrale overordnede spørsmål har i så måte handlet om hva ledelse er, hva motivasjon er, og til sist hvordan ledere kan bidra til dette. Flere av teoriene bygger på hverandre, og deler av den teoretiske fremstillingen kan i så måte, ses på som en historisk reise gjennom «tenkning rundt mennesket og motivasjon».

Organisasjonslivet er i stadig endring, og de fleste av oss er per tiden ansatt i kunnskapsbedrifter, der menneskene utgjør den viktigste kapitalen (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Aktuell undersøkelse er gjennomført innen denne konteksten. Samtlige informanter er ledere i samme divisjon i et offentlig helseforetak. Dette er imidlertid ikke vektlagt i oppgaven, primært fordi hensikten med aktuell oppgave ikke har vært å generalisere – men å forstå. Imidlertid er jeg av den oppfatning at det er mange av de samme utfordringene i privat som i offentlig sektor, og at lederegenskaper og motivasjonsfaktorer potensielt vil kunne være sammenlignbare med andre kunnskapsbedrifter for øvrig.

Ytterligere avgrensninger og presiseringer vil gjøres fortløpende i oppgaven.

### 1.4 Definisjon av begreper i problemstillingen

I problemstillingen henvises det til begrepet «motivasjon». I tillegg til nevnte begrep, finner jeg det relevant å definere ledelse. Dette på bakgrunn av, en forforståelse av at ledelse anses å være en sentral faktor, for å forklare organisasjoners suksess eller fiasko, og at man gjennom indirekte og direkte ledelse kan påvirke de ansattes motivasjon.

I boken «Hvordan organisasjoner fungerer» definerer Jacobsen og Thorsvik ledelse som «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (2014: 415). Dette samsvarer med Einar Li<sup>1</sup> sin forståelse av ledelse som; «å skape retning og energi» (Li, 2010). Jacobsen og Thorsvik (2014) presiserer imidlertid at når ledelse skjer innen rammen av en organisasjon, er hensikten å realisere bestemte mål.

Begrepet motivasjon kommer, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009), av det latinske *movere*, som betyr å bevege seg. De definerer, i sin bok «Psykologi i organisasjon og ledelse», motivasjon som; «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (2009: 93). Denne definisjonen tar imidlertid, ifølge Hein (2009b), ikke høyde for at motivasjon ikke kun er en drivkraft - men også en psykologisk/emosjonell tilstand i seg selv. Dette er vesentlig med henblikk på kunnskapsarbeidere, og vil bli tematisert senere i oppgaven.

## 1.5 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er for meg knyttet til tre nivåer; et formelt, et faglig og et personlig nivå. Det formelle nivået, handler om avslutningen av et flerårig masterløp i Organisasjon og Ledelse. Det faglige formålet er knyttet til å se nærmere på hvordan ledere, opplever å bidra til motivasjon - om det er noen fellestrekk ved deres erfaringer og refleksjoner, og hvordan disse «passer sammen» med aktuell forskning. Det er i så måte å håpe at oppgaven kan være relevant lesning for ledere med interesse for motivasjon og aktuell ledelsestenkning – samt studenter og ansatte i organisasjonen forskningen har funnet sted. Personlig er formålet med aktuell oppgave knyttet til at jeg ønsket å bruke oppgaven, til noe som er relevant for den jobben jeg gjør til daglig - noe som kunne bidra til utvikling av mitt personlige lederskap.

## 1.6 Oppgavens videre innhold

Videre følger en kort presentasjon av teoretisk og faglig plattform. Dette for å belyse egen teoretisk forankring generelt, samt teori som har vært viktig for meg i arbeidet med oppgaven

---

<sup>1</sup> Direktør for lederutvikling HSØ, og foreleser blant annet på Nasjonalt Topplederprogram

spesielt. Teorikapitlet innledes med noen perspektiver på hva ledelse er. Her står teori om transformasjonsledelse (Li, 2013), relasjonsledelse (Spurkeland, 2009, 2014, 2015) og autentisk ledelse (Walumbwa et al., 2008) sentralt. Videre settes motivasjon inn i en teoretisk sammenheng, før jeg ser på «hvordan ledere kan bidra til motivasjon». Her presenteres kort og overskriftsmessig blant annet forventningsteori (Vroom, 1964), Maslows behovsteori (1943, 1954), teori om jobbutforming (Herzberg, 2008 og Hackman og Oldham, 1980) – og ikke minst Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (1985). Referansene er kun ment å fungere som eksempler på sentral litteratur, og må ikke forstås som en uttømmende oversikt over litteratur jeg har benyttet meg av.

Deretter følger et metodekapittel. Her begrunnes og defineres valg av forskningsmetode, før jeg redegjør for den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen og analysearbeidet. Mot slutten av kapitlet reflekterer jeg kort rundt egen forskerrolle, kvaliteten på forskningen, samt presenterer enkelte etiske betraktninger. Her har Kvale og Brinkmann (2015), og Johannessen et al. (2016) vært viktige «bidragsytere».

I kapittel 4 presenterer jeg funn fra gjennomført undersøkelse. Funnene er disponert i kategorier og underkategorier, som representerer noe felles og meningsbærende ved informantenes subjektive erfaringsverden. Funnene danner sammen med presentert teori grunnlag for drøftingen i kapittel 5. Drøftingen er disponert under delspørsmål – i den hensikt å besvare aktuell problemstilling.

Oppgaven avrundes med en oppsummering og avsluttende kommentar, der jeg «gjør opp status» og skisserer refleksjoner jeg har gjort meg i forbindelse med oppgaven.

## **2.0 PRESENTASJON AV TEORI**

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teori, som har vært utgangspunkt og basis for mitt tema – *ledelse og motivasjon*. Teorien danner grunnlag for drøfting i kapittel 5, der jeg ser på informantenes erfaringer med «hva som virker», i lys av presentert teori. Jeg har valgt å disponere denne delen av oppgaven med utgangspunkt i tre spørsmål; «*Hva er ledelse?*», «*Hva er motivasjon?*» og «*Hvordan kan ledere bidra til motivasjon?*».

I enkelte sammenhenger har jeg hørt at det refereres til behovet for en «yrkesmessig trosbekjennelse», i form av; «*dette står jeg for, dette tror jeg på – og dette ønsker jeg å leve (les: jobbe) etter*». Ledelsesteorien i aktuell oppgave, er valgt med utgangspunkt i min «tro-bekjennelse», og aktuelle stikkord er som tidligere nevnt transformasjonsledelse, relasjons-

ledelse og autentisk ledelse. Stikkordene favner i stor grad uttalelser fra informantene i forhold til «hva ledelse er», noe som bidrar til å styrke teoriens relevans i oppgaven. Jeg vil i den forbindelse understreke at aktuelt delkapittel (2.1), ikke er ment å gi et uttømmende bilde av ledelse og utviklingen av ledelsesteorier - men en presentasjon av mitt faglige ståsted generelt, og fundament for oppgaven spesielt.

I kapittel 2.2 gir jeg en kort presentasjon av motivasjon, herunder også ytre og indre motivasjon. Videre presenteres refleksjoner knyttet til hvorfor motivasjon er relevant i organisasjonssammenheng. Lederne i mitt utvalg definerer, (som det vil fremkomme i kapittel 4), motivasjon som et relasjonelt fenomen – og presiserer i den forbindelse tydelig lederens ansvar og rolle, i det å «*få de ulike motorene til å brenne*». I kapittel 2.3 ser jeg på nettopp «hvordan ledere kan bidra til motivasjon». Avslutningsvis oppsummeres presentert teori.

## 2.1 Hva er ledelse?

Innledningsvis ble det vist til to «definisjoner» av ledelse - som relaterer ledelse til endring, retning og måloppnåelse. I et landskap, der arbeidslivet er i stadig endring, opplever jeg transformasjonsledelse, som en meningsfull faglig plattform, hva gjelder ledelse av kunnskapsarbeidere, og arbeid med motivasjon i organisasjoner. Transformasjonsledelse beskrives som «oppbyggende lederskap» (Eriksen-Deinoff og Melhus, 2013), og går ut på å løfte de ansattes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer, og behandle folk som kompetente voksne (Li, 2013). Transformasjonsledelse fokuserer på enkeltperson, indre motivasjon og positiv selvutvikling, utfordrer status quo - og har blitt betegnet som en endringsledelsesform (Kvalsund, 2014). Ifølge Glasø og Thompson (2013), er det den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene, og blir innen feltet beskrevet som «state of the art». «Retningen» innebærer at lederen er en rollemodell, som motiverer og inspirerer, viser omtanke for hver enkelt, og er åpen for de ansattes innspill (Melhus og Haugen, 2006).

Transformasjonsledelse består, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014), av fire elementer; utvikling av en visjon, inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, hensyn og oppfølging av den enkelte, samt intellektuell stimulering. Dette impliserer at arbeid knyttet til mål, utvikling, motivasjon og «individ-fokus» er sentralt.

Dette er, slik jeg ser det, i tråd med Jan Spurkeland, som hevder at «*ledelse ikke lenger handler så mye om teorier, som det handler om en genuin interesse for menneskene du skal lede*» (2015: 9). Spurkeland (2014) refererer til ledelse, som «*å gjøre andre gode*» (2014: 13),

og relaterer, på lik linje med Jacobsen og Thorsvik, ledelse til det «å påvirke» - i den hensikt å oppnå høyere måloppnåelse og bedre resultater. Å lykkes med dette, forutsetter imidlertid ifølge Spurkeland; en ledelsesform med individet i sentrum, at man kjenner hver medarbeider, samt en opplevelse av en positiv relasjonskvalitet mellom leder og ansatt (2015). Spurkeland vektlegger videre de menneskelige kvalifikasjonene og den relasjonelle kompetansen hos lederen. I følge Spurkeland (2009) påvirker relasjonsledelse faktorer som blant annet resultatoppnåelse, helse, hms, samarbeid og kommunikasjon. Jeg opplever derfor «relasjonsledelse» som et kjærkomment og relevant bidrag til mitt faglige ståsted generelt, og denne oppgaven spesielt.

Med teori om autentisk ledelse, beveger ledelsesteorien seg etter mitt skjønn ytterligere et «skritt videre». Autentisk ledelse er en relativt ny retning innen ledelse, og i så måte trolig fortsatt under utvikling. Autentisk ledelse består, ifølge Walumbwa et al. (2008), av fire komponenter; objektive vurderinger (balanced processing), moralsk ryggmargsrefleks (internalized moral perspective), at man er ekte og ærlig i relasjoner (relational transparency) og selvinnsikt (self awareness). Selvinnsikt trekkes i så måte, frem som den viktigste lederegenskapen å utvikle (George, Sims, McLean og Mayer, 2007). Autentisk ledelse handler, ifølge Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa og Chan (2009) om å være tro mot seg selv. Dette er i tråd med det informantene i en norsk undersøkelse, gjennomført av Ragnhild Kvålshaugen (2007), gir uttrykk for. Autentisk ledelse handler om at man leder ut fra den personen man er - både personlig og med henblikk på formell kompetanse. Dette kan ses i sammenheng med det George et al. gir uttrykk for i sin artikkel «Discovering Your Authentic Leadership» (2007), der det vises til at lederprinsipper handler om personlige verdier satt ut i praksis. Kvålshaugen (2011) refererer videre til autentiske ledere som «hel ved», og presiserer at det handler om at lederen fremstår troverdig og tydelig, og at de ansatte har en klar formening om hva de kan forvente av lederen sin. Luthans og Avolio (2003) beskriver en autentisk leder som ærlig mot seg selv og andre, tydelig på sterke og svake sider, motivert av personlige overbevisninger, og vedkommende fremstår selvbevisst, full av håp og optimisme, fleksibel, utholdende og har høy moral. Autentisk ledelse er ifølge Føllesdal (udatert) assosiert med trivsel, prestasjoner, og psykologisk kapital – psykologisk kapital da som mestringstro, håp, optimisme og resiliens.

Ledelse, og god ledelse, er «start og utgangspunkt» for aktuell oppgave – der jeg undersøker «*hvordan ledere opplever å bidra til motivasjon*». Nyere norsk forskning, har

resultert i overskrifter som «*Autentiske ledere lykkes*»<sup>2</sup>, «*Troverdige ledere vinner frem*»<sup>3</sup> og «*Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?*»<sup>4</sup>, og har konkludert med at en autentisk lederstil virker positivt på organisasjonenes yteevne (Kvålshaugen, 2007). Derigjennom opplever jeg aktuell teori som et relevant og spennende perspektiv, med henblikk på å forstå og diskutere «ledelse som bidrag til motivasjon».

## 2.2 Hva er motivasjon?

I følge Helle H. Hein har det vært store paradigmeskifter innen motivasjonsfeltet de siste hundre årene (2009a). Dette er ifølge Hein interessant både av teoretisk og praktisk karakter - ettersom det «*nedenunder enhver motivationspraksis er nogle stærke antagelser om medarbejdernes natur*» (2009a: 15).

Som referert innledningsvis defineres gjerne motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 93). Aktuell definisjon tar imidlertid ikke høyde for at motivasjon ikke kun er en drivkraft bak en handling, men også en psykologisk/emosjonell tilstand i seg selv (Hein, 2009b). Dette er ifølge Hein vesentlig, hva gjelder motivasjon av kunnskapsarbeidere - ettersom «tilstanden å være motivert», i seg selv er den viktigste drivkraften for disse (Hein, 2009b).

Hva gjelder motivasjon, skiller en gjerne mellom indre og ytre motivasjon (Ryan og Deci, 2000a). Hvis en person gjør en aktivitet på grunn av interesse for selve aktiviteten, og aktiviteten er belønning i seg selv, er det snakk om indre motivasjon. Vi snakker da gjerne om indre belønning i form av glede, tilfredshet, interesse, etc. Ytre motivasjon er når personen gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning, eller et mål utenfor selve aktiviteten (Kuvaas, 2005). Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, presiserer imidlertid at i mange tilfeller vil både indre og ytre motivasjon kunne være tilstede samtidig, men at de veksler på henholdsvis å være i forgrunn og bakgrunn. Det er videre avhengig av egenskaper ved oppgaven, hvorvidt det er ytre eller indre belønning som har størst effekt. Ytre belønning virker mest stimulerende på ytre motivasjon, og er mest relevant når det er snakk om relativt standardiserte oppgaver. I forhold til motivasjon av kunnskapsarbeidere, er

---

<sup>2</sup> Kvålshaugen, Ragnhild (2011)

<sup>3</sup> Farbrot, Audun (2007)

<sup>4</sup> Kvålshaugen, Ragnhild (2007)

indre belønning og motivasjon mer sentralt (Deci og Ryan, 1985, Ryan og Deci 2000a+b, Kuvaas, 2005).

Motivasjon er sentralt i organisasjonssammenheng. Helle H. Hein hevder i boken «Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse» at: «*det vil være de færreste, der vil argumentere for, at det er muligt for organisationer at nå det bedst mulige resultat med eller på trods av demotiverede medarbejdere*» (2009a: 15). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) er det personer som har en indre motivasjon, knyttet til faglige utfordringer, som sitter med den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften. Jacobsen og Thorsvik peker videre på at motiverte ansatte har helt klare fortrinn - operative fordeler - gjennom at motiverte ansatte yter noe ekstra, benytter seg aktivt av sin kompetanse og handler på eget initiativ til beste for organisasjonen. Dette kan bidra til økt kvalitet, produktivitet og innovasjon (2014). I «min verden» er det i tillegg en oppfatning om at motivasjon, trivsel og hvordan man har det på jobb, har direkte sammenheng med kvalitet på pasientbehandlingen – hvilket vil kunne påvirke de økonomiske resultatene, og gi økonomiske fortrinn. I tillegg har det, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014), egenverdi at folk har det bra og trives på jobben. Det er med andre ord, både mange og gode grunner, til at motivasjon er relevant i et organisasjons-teoretisk perspektiv. Dette gjør det, etter mitt skjønn, både meningsfullt og spennende å utforske hvordan ledere kan bidra til motivasjon.

### 2.3 Hvordan kan ledere bidra til motivasjon?

Videre vil jeg presentere teori, med henblikk på hva som motiverer mennesker. Dette med utgangspunkt i en forforståelse om at kunnskap om disse «driverne», kan fungere som viktige innfallsvinkler for ledere, for å bidra til økt motivasjon.

Jeg har valgt å disponere kapitlet i delkapitler, navngitt med stikkord – som er ment å gjengi sentrale poeng. Ser i den anledning behov for å presisere, at delkapitlene og overskriftene kan ha dels overlappende tematikk, samt at de verken er ment å gi et uttømmende bilde av «hva som virker», eller «en oppskrift fra A til Å» på hvordan motivere en medarbeider». Overskriftene bidrar dog til struktur, og representerer i så måte en historisk reise i «tenkning rundt mennesket og motivasjon».

### 2.3.1 *Motivasjon gjennom belønning*

Det finnes mange teorier om hva som motiverer mennesker, men få av disse fokuserer, i følge Jacobsen og Thorsvik (2014), på hva organisasjoner og ledere kan gjøre for å fremme motivasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik later det videre til at mye av forskningen tradisjonelt sett, har dreid seg om bruk av belønningssystemer. Bruk av belønning som motivasjonsfaktor, baserer seg på såkalt «forventningsteori» (Vroom, 1964). Her antas det at motivasjon og vilje til ytelse, oppstår når man ser muligheten for å oppnå noe, en type belønning. Forutsetningen for at dette skal «slå til», er at belønningen er noe den enkelte ønsker seg, det oppleves å være sammenheng mellom innsats og resultat, realisme i målet – og sist men ikke minst, må personen tro på at oppnådd resultat, faktisk utløser aktuell belønning. Generelt ligger det i dette en grunnleggende antakelse, om at mennesker i bunn og grunn, handler for å dekke behov (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Dette tydeliggjør viktigheten av at lederen kjenner laget sitt – da belønning og motivasjon, åpenbart er dypt personlige fenomen knyttet til behov.

### 2.3.2 *Motivasjon gjennom tilfredsstillelse av behov*

Maslows behovsteori er, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014), trolig det mest innflytelsesrike, og allment kjente bidraget i organisasjonslitteraturen. Maslow (1943, 1954) argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov - fysiologiske behov, behov for sikkerhet, sosiale behov, samt behov for anerkjennelse og selvrealisering. Maslow har videre organisert behovene i form av en pyramide, et hierarki.



FIGUR 1: MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE

Logikken bak hierarkiet, (figur 1), er at behov på de høyere nivåene ikke styrer atferd, før behovene under er tilfredsstilt. Det argumenteres imidlertid for at rekkefølgen til en viss grad kan variere innbyrdes fra person til person, og at det heller ikke er en forutsetning at et behov er fullt ut tilfredsstilt, før neste behov melder seg (Maslow, 1943, 1954). Teorien har



blitt møtt med en del kritikk, men Jacobsen og Thorsvik (2014) fremhever to sentrale poeng teorien har bidratt med; Først og fremst at mennesker motiveres til å handle, når de ser mulighet for å tilfredsstille egne behov, og videre at behovspyramiden kan betraktes som en glidende overgang, der en går fra ytre til indre belønning. I et organisasjonsperspektiv, vil dette kunne dreie seg om motivasjonsfaktorer, som beveger seg langs et kontinuum fra materielle goder/lønn, arbeidstidsordninger og fast ansettelse, til arbeidsgrupper, ledelse som bekrefter tilhørighet, titler/posisjoner og ikke minst utfordrende oppgaver og mulighet til å løse disse selv. Og gjennom dette, mulighet for personlig utvikling, avansement, mestring og potensiell selvrealisering.

### *2.3.3 Motivasjon gjennom jobbutforming*

Ifølge flere forskere later de klassiske motivasjonsteoriene imidlertid ikke til å virke på høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere. Helle H. Hein har i en årrekke forsket på ledelse og motivasjon av denne gruppen. Ifølge Hein (2009b) er mye av den klassiske motivasjonsteorien basert på at mennesker lar seg motivere av ytre stimuli, som lønn og karriere. Hein fremhever imidlertid at kunnskapsarbeidere i stor grad er motivert av arbeidet i seg selv, og mener i så måte at kunnskapsarbeideren langt på vei kan oppleve en instrumentell tilnærming som feilslått, og til tider direkte provoserende. Bård Kuvaas (2005) er inne på noe av det samme, når han problematiserer at ytre belønning på sikt kan virke mot sin hensikt, gjennom å fortrenge den indre motivasjonen. Hein (2009b) mener videre, at for å motivere kunnskapsarbeidere, og legge til rette for at deres potensial skal bli realisert fullt ut, må man i større grad utøve indirekte ledelse, gjennom tilrettelegging, fasilitering og bruk av meningsfulle visjoner. Dette er «bærende elementer» i transformativ ledelse.

Det later med andre ord til at de sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet. Dette har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) bidratt til en dreining mot fokus på «arbeidsorganiseringens motivasjonspotensial». En dreining mot indre belønning og indre motivasjon, og hvordan man som leder kan tilrettelegge for at ansatte kan utvikle seg i jobben. På bakgrunn av dette, blir jobbutforming sentralt.

Hva gjelder moderne tenkning om motivasjon, henviser Jacobsen og Thorsvik (2014) til Herzbergs forskning om trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet. Herzberg (2008) er angivelig en av de mest betydningsfulle forskerne på området. Han konkluderte med at tilfredshet og mistriivsel er relatert til ulike sett av forhold. Ansattes tilfredshet i arbeidet, viste

seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter. Dette dreide seg blant annet om ansvar for eget arbeid, prestasjoner, anerkjennelse, forfremmelse og vekst. Mistrivsel var imidlertid knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ble behandlet, og det dreide seg blant annet om personalpolitikk, ledelsesform, mellommenneskelige forhold, lønn og arbeidsforhold for øvrig. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet for motivasjonsfaktorer – da han mente disse motiverte til høyere ytelse. Faktorer relatert til mistrivsel, kalte han hygiene faktorer (Herzberg, 2008). Se figur 2 nedenfor.



FIGUR 2: HERZBERGS MOTIVASJONSFAKTORER OG HYGIENEFAKTORER

Slik jeg forstår dette, innebærer det at hygiene faktorene er av en mer grunnleggende og basal karakter. Tilstedeværelsen bidrar ikke til trivsel eller motivasjon, men fraværet bidrar til mistrivsel. I så måte gir Kjetil Sander (2014) sin artikkel om «Herzbergs motivasjonsteori og jobb-berikelse» mening. Sander hevder at Herzberg antyder et slags behovshierarki, bestående av to nivåer, som kan kobles sammen med Maslows behovspyramide. I et slikt perspektiv vil hygiene faktorene til Herzberg, sammenfalle med Maslows fysiologiske-, trygghets- og sosiale behov, mens motivasjonsfaktorene er knyttet til Maslows behov for anerkjennelse og selvrealisering (Sander, 2014). Herzbergs teori har imidlertid møtt kritikk i forhold til at tilfredshet og mistrivsel muligens ikke er så klart relatert til ulike forhold, som teorien argumenterer for (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Like fullt bekrefter nyere forskning at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene er knyttet til jobbutforming, og ikke lønn og karriere (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Hackman og Oldham (1980) bygger, ifølge Bolman og Deal (2009), videre på Herzbergs tanker, og utviklet en av de aller mest innflytelsesrike teorier, om hvordan jobber bør utformes - for å bidra til motivasjon. Hackman og Oldham identifiserte tre kritiske tilstander hva gjelder jobbutforming og motivasjon. Disse tilstandene dreier seg om en opplevelse av å ha en meningsfull jobb, mulighet for å bruke eget skjønn og dømmekraft,

kombinert med et personlig resultatansvar, samt tilbakemeldinger og faktisk kunnskap om oppnådde resultater. Dersom disse faktorene var tilstede, ville det kunne føre til høy motivasjon, trivsel og kvalitativt godt arbeid (Hackman og Oldham, 1980). Motivasjon er følgelig et spørsmål om utforming av oppgaver, og muligheter til å evaluere egen innsats. Hackman og Oldham definerte både kjennetegn ved oppgavene, og en organisasjonsstruktur, som så ut til å øke motivasjonspotensialet. Her trekkes både autonomi og tilbakemeldinger frem som sentralt. Modellen åpner videre for at hva som motiverer den enkelte vil være individuelt, og at motivasjon i så måte er et personlig fenomen. Disse individuelle faktorene har Hackman og Oldham lagt inn som såkalte «moderatorer» i modellen. «Moderatorene» dreier seg om trekk ved den enkelte person, som kan modifisere sammenhengen mellom de ulike elementene og resultatene (1980).

#### *2.3.4 Motivasjon gjennom medvirkning*

Skandinavia har vært foregangsland med hensyn til arbeidsorganisering, med utgangspunkt i nevnte modell, og Einar Thorsrud ble sentral i utviklingen av det som har blitt kalt sosio-teknisk teori. Sentralt i denne retningen står variasjon i arbeidsoppgaver, mulighet for læring, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemeldinger (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Et element i denne «nordiske modellen», som ikke i like stor grad fanges opp av Hackman og Oldham, er deltakelse. Forskning er entydig, og tyder på at desto høyere deltakelse på ansattnivå, desto høyere ytelse på organisasjonsnivå. Denne deltakelsen er særskilt, i forhold til mange andre sammenliknbare land, og har blitt sett på som et forsøk på demokratisering av arbeidslivet. Deltakelse påvirker effektivitet, omstillingsevne og nettopp motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Deltakelse og medvirkning forutsetter imidlertid etter mitt skjønn en «myndiggjørende» tilnærming, med stort fokus og tro på medarbeidernes ressurser, kapasitet, og evne til selvbestemmelse (Kvalsund, 2014).

#### *2.3.5 Motivasjon gjennom selvbestemmelse*

Bård Kuvaas (2005) støtter Hackman og Oldhams tenkning rundt jobbutforming, og aspekter ved jobben som oppgavebetydning, autonomi og tilbakemeldinger. Kuvaas henviser imidlertid også til nyere teorier og modeller, og trekker frem tre forhold ved selve jobben,

som han anser å være av særskilt betydning - opplevelse av selvbestemmelse, balanse mellom utfordringer, kunnskaper og ferdigheter, og en følelse av selvrealisering (2005).

Deci og Ryans (1985) teori om selvbestemmelse fremstår i det perspektivet som relevant. Teorien ble utviklet på 1980-tallet, og har sitt utspring i kognitive motivasjonsteorier, som tar utgangspunkt i at handling baserer seg på rasjonelle bevisste valg (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Sentralt i teorien er postulatet om at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov - behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Deci og Ryan, 1985). Deci og Ryan hevder at tilfredsstillelse av aktuelle behov er en forutsetning for indre motivasjon. I følge teorien, ikke bare presterer indre motiverte bedre, men de har det også vesentlig bedre med seg selv (Ryan og Deci, 2000b).

Bård Kuvaas gjennomførte en omfattende studie av nærmere 800 ansatte fra tre forskjellige kommuner i landet (Kuvaas, 2009). Aktuell studie konkluderer med at det er en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon, men også med «konkrete kjennetegn» ved en arbeidstaker med høy indre motivasjon. Disse opplevde stor grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene selvstendig, og at deres ledere styrket følelsen av å være kompetente, samt oppfordret til utvikling og selvstendighet. God samhandling med kolleger ble også fremhevet som en positiv faktor, med henblikk på de ansattes indre motivasjon (Kuvaas, 2009). Funnene er med andre ord i tråd med Deci og Ryans teori om selvbestemmelse. Dette skulle tilsi at en, med henblikk på jobbutførelse, burde tilrettelegge for oppgaver som er «passe utfordrende», bidrar til et større fellesskap og samtidig gir mest mulig frihet i fremgangsmåten (Kuvaas, 2009).

### *2.3.6 Motivasjon gjennom tilhørighet og tilbakemeldinger*

Hva gjelder følelse av tilhørighet og det å bidra til fellesskapet, kan dette etter mitt skjønn ses i sammenheng med mennesket som relasjonelt vesen – skapt til og for relasjon. Guro Øiestad (2004) hevder i boken «Feedback» at mennesket ikke kan klare seg alene. Øiestad trekker i den anledning frem grunnleggende menneskelige behov for tilknytning og fellesskap, og hevder at mennesket er avhengig av andres bekreftelse og støtte for å bli selvstendige og selvrealiserende mennesker.

Kvalsund og Meyer er inne på noe av det samme, når de i boken «Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring» (2014) henviser til blant annet Martin Buber, når de setter nettopp «*det relasjonelle som noe sentralt i menneskets væren*» på agendaen (2014: 13).

Kvalsund siterer videre: «*In the beginning is relation*» (2014: 22). Samspill og samarbeid fremheves som fundamentalt for menneskelig utvikling, og som et vesentlig perspektiv både hva gjelder læring og ledelse. Det vises til paradokset at mennesket er både alene – unikt, og relasjonelt, og at relasjonen i så måte er nødvendig for å skille mellom hva som er likt og ulikt. Dette er slik jeg ser det relevant med henblikk på ledelse og motivasjon, og handler om å bidra til at hver enkelt får realisert sitt unike potensiale og bidrag til fellesskapet. Ifølge Kvalsund og Meyer (2014), får både hver enkelt og «det felles beste» (les: organisasjonen), gjennom dette mulighet til å vokse.

Tilbakemeldinger er, etter mitt skjønn, sentralt i denne sammenheng. Feedback og tilbakemeldinger handler ifølge Øiestad om å «*se andre og samtidig gi det man ser tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst*» (2004: 17). Dette forutsetter både at en kjenner de en skal lede, og at en er tett nok på til at «feedbacken treffer» (les: virker), og derigjennom bidrar til utvikling og følelse av mestring - som er helt sentralt med henblikk på motivasjon. Kegan og Lahey er inne på noe av det samme i sin bok «*How the Way We Talk Can Change the Way We Work*» (2001). De fremhever her «dekonstruktive tilbakemeldinger», som utgangspunkt for utvikling på individ- og organisasjonsnivå. Slik jeg forstår Kegan og Lahey, innebærer dette en holdning og tilnærming til «den andre» preget av ydmykhet, respekt, ingen sannheter og absolutter, og en villighet til å utforske og forstå «verden» fra flere ståsted. I dette ligger det, etter mitt skjønn, implisitt en genuin anerkjennelse av den andre. Denne anerkjennelsen, og potensialet som ligger i denne, står sentralt i psykolog Anne-Lise Løvlie Schibbye sitt arbeid og forskning (Schibbye, 2009). Schibbye refererer i den forbindelse til hvordan vi skaper hverandres forutsetninger i samspill (2009). I så måte tenker jeg at aktuelt begrep og perspektiv er relevant langt utenfor terapirommet, og inn i organisasjonslivet.

### 2.3.7 *Motivasjon gjennom relasjonskompetanse*

Hersey, Blanchard og Johnson henviser i «*Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources*» (2013) til Edgar Schein (1965), og sammenlikner en god leder med en god lege. Lederen må kunne diagnostisere, være konstant på leting etter sannhet, utvikling av kunnskap og innhenting av informasjon, og ikke minst besitte en fleksibilitet og evne til å tilpasse egen lederstil til aktuell situasjon (og person). Dette fordrer åpenbart en rekke ulike ferdigheter - deriblant tekniske, konseptuelle, emosjonelle og relasjonelle ferdigheter. Ledelse handler, som nevnt innledningsvis, om å påvirke, i den hensikt å bidra til

organisatoriske resultater. I følge Spurkeland er investering i relasjoner til sine medarbeidere «*selve grunnlaget for naturlig påvirkning*» (2014: 14). Spurkeland presenterer i sin bok «*Relasjonskompetanse – resultater gjennom samhandling*» (2014) forskning som blant annet viser en sterk sammenheng mellom leders relasjonskompetanser og resultatoppnåelse. Dette forstår jeg dithen at det er en sammenheng mellom lederens relasjonskompetanser og evne til «å få med seg laget», og forutsetter videre at nettopp de ansattes motivasjon spiller en avgjørende rolle. Spurkeland (2014) presenterer i den forbindelse en rekke relasjonelle ferdigheter han anser som vesentlige - blant annet menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter, evne til å gi tilbakemeldinger, relasjonsbygging, synlighet og utvikling.

## 2.4 Oppsummering presentert teori

Gjennom spørsmålene «Hva er ledelse?», «Hva er motivasjon?» og «Hvordan kan ledere bidra til motivasjon?» har jeg presentert oppgavens teoretiske fundament. Dette har jeg gjort gjennom kort å presentere «overskrifter» fra henholdsvis transformasjonsledelse, relasjonsledelse og autentisk ledelse. Videre har jeg presentert motivasjon som en sterk drivkraft – som «setter i bevegelse», og motiverer til handling. Jeg har skissert et skille mellom ytre og indre motivasjon, der indre motivasjon trekkes frem som særskilt relevant med henblikk på motivasjon av kunnskapsarbeidere. Motivasjon er videre plassert inn i en organisasjons-sammenheng, for å tydeliggjøre relevans og plass i «ledelsesfeltet». Avslutningsvis har jeg presentert teori i forhold til hva som motiverer mennesker til handling – hva som driver oss. Dette med utgangspunkt i en forforståelse om at kunnskap om disse «motivasjonsdriverne» er sentralt, med henblikk på å bidra til økt motivasjon, og derigjennom bedre resultater og høyere måloppnåelse.

Videre følger et metodekapittel. Her presenteres metoden jeg har benyttet meg av, sammen med aktuell teori, for å få svar på problemstillingen: “*Hvordan opplever ledere å bidra til motivasjon – hva virker?*” Teorien danner i så måte grunnlag for drøftingen i kapittel 5, der jeg ser på informantenes erfaringer med «*hva som virker*», i lys av presentert teori.

### 3.0 METODE

Ordet metode, kommer av det greske “methodos”, som betyr “å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen et al, 2016: 25). Vilhelm Aubert definerer ifølge Dalland (1998) metode på følgende måte:

*«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»  
(Dalland, 1998: 14).*

Metoden er redskapet mitt, i møte med det jeg vil undersøke (Dalland, 1998), og hjelper meg til å samle inn data, for å få svar på det jeg ønsker. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om innsamling, analyse og tolkning av data om den sosiale virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Systematikk, grundighet og åpenhet trekkes frem som sentrale «bærende elementer».

I dette kapitlet presenterer og begrunner jeg valg av metode. Jeg redegjør for hvordan datainnsamlingen har foregått, og utfordringer og svakheter i forbindelse med denne. Det kvalitative intervjuet presenteres kort. Herunder også hvordan jeg utarbeidet intervjuguide, og gjennomførte henholdsvis prøveintervju og forskningsintervjuene. Videre har jeg vurdert det som vesentlig å inkludere refleksjoner knyttet til egen rolle, særskilt med henblikk på at jeg «forsker på egen arbeidsplass». Dette avsnittet har jeg kalt «forskerrollen». Deretter gjennomgås kort hvordan transkribering og analyse av data har foregått, før denne delen av oppgaven avsluttes med noen tanker om kvalitet i forskningen, samt etiske betraktninger. Alt i den hensikt å etterleve nevnte «bærende elementer» knyttet til; systematikk, grundighet og åpenhet.

#### 3.1 Valg av forskningsmetode

Initialt i prosessen med aktuelt prosjekt, måtte jeg gjøre noen avveininger i forhold til hva som skulle undersøkes og hvordan. Dette refereres i «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» til, som «forskningsdesign» (Johannessen et al., 2016). Forskningsdesign er angivelig «alt som knytter seg til en undersøkelse» (Johannessen et al., 2016: 69), og utgjør overbygningen som strukturerer bruken av aktuelle metoder. Sentrale kriterier med henblikk på design er knyttet til vektlegging av viktighet av å finne kausale sammenhenger, mulighet for å generalisere, ønsket om å forstå atferd i en gitt kontekst og betydningen av å se på fenomenet over tid (Andersen, 2017).

Overordnet ønsket jeg innsikt i fenomenet motivasjon, for å forstå hvordan informantene i utvalget erfarte fenomenet. Designen dreide seg da, etter mitt skjønn, om en deskriptiv tilnærming; beskrivende, åpen, utforskende - og fortolkende når forståelse skulle skapes. Jeg var ute etter kvalitative data, ut fra informantenes subjektive erfaringer med fenomenet. Med dette som utgangspunkt valgte jeg å legge til grunn en kvalitativ design, med en fenomenologisk tilnærming. Denne tilnærmingen til forskningen innebærer, ifølge Johannessen et al. «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen» (2016: 78). I aktuelt prosjekt dreier dette seg om lederes erfaring med, og forståelse av, eget bidrag til motivasjon. Til grunn for dette perspektivet ligger, ifølge Johannessen et al., en forståelse av, og en overbevisning om, at mennesker må studeres som «*handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ*» (2016: 78). Målet med aktuelt prosjekt har med andre ord ikke vært å finne en årsakssammenheng eller «noe som kan telles», men en beskrivelse og tolkning av ledernes egne perspektiver og forståelser av et fenomen. Mening og kontekst er i så måte, etter mitt skjønn, sentrale begrep.

Jeg har videre valgt å gjennomføre aktuelt prosjekt som en tverrsnittsundersøkelse, av ett konkret utvalg. Dataene gir i så måte kun et «øyeblikksbilde» av fenomenet jeg undersøker. Følgelig liten informasjon knyttet til eventuell endring over tid.

### 3.2 Datainnsamling og utvalg

Data betyr ifølge Johannessen et al. «*noe som er gitt*» (2016: 32). Johannessen et al. bruker begrepet synonymt med begrepet empiri, og understreker i den anledning at dette ikke er virkeligheten, men representasjoner av denne. Hva som regnes som data, og hvordan forstå disse, er sentrale spørsmål i samfunnsvitenskapene - og nært knyttet til forholdet mellom data og virkeligheten, datas avhengighet av forskerens interesse og blikk, forskerens forforståelse og ikke minst deres reliabilitet (Johannessen et al., 2016). Dette er forhold som vil bli belyst senere i aktuelt kapittel.

I forbindelse med aktuelt prosjekt har jeg, som tidligere nevnt, lagt til grunn en kvalitativ tilnærming. Jeg har vært ute etter opplevelser, erfaringer, refleksjoner og motiver. Dette, etter mitt skjønn, dels gjennom tilgang til den “direkte registrerbare virkeligheten”, men òg den «diffuse virkeligheten» (Johannessen et al., 2016). I så måte beveger denne oppgaven seg i et landskap der subjektive erfaringsdata er sentrale.



Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er vesentlig. Det handler om å komme i kontakt med informanter som er relevante med henblikk på studiens formål. I så måte er tilfeldig trekking av utvalg lite egnet (Johannessen et al., 2016). I forbindelse med aktuell oppgave ønsket jeg å se på «*hvordan ledere opplever å bidra til motivasjon*». Jeg ønsket å intervjuere ledere, som hadde ansatte som skåret høyt på motivasjon. Da åpenbart i den hensikt å få tak i ledernes erfaringer, opplevelser og refleksjoner i forhold til det aktuelle fenomenet, se på hva disse har felles, og hvordan dette kan ses i sammenheng med aktuell forskning/litteratur.

Jeg er mellomleder i et helseforetak der det systematisk gjennomføres medarbeiderundersøkelser, der ansatte blant annet skårer egen motivasjon. Jeg hadde i så måte tilgjengelig informasjon, knyttet til hvilke enheter som skilte seg ut. På bakgrunn av hvordan undersøkelsen er utformet, valgte jeg å sette en «cut-off» på enheter som lå blant de «topp 15%», med henblikk på motivasjon. Med hensyn til utvalg av informanter, var jeg imidlertid nødt til å gjøre ytterligere avgrensninger. Jeg så i den forbindelse for meg flere ulike alternativ, deriblant; å intervjuere ledere fra hele foretaket, intervjuere en leder fra hver avdeling/divisjon, eller ta utgangspunkt i ledere i egen divisjon. Av hensyn til oppgavens karakter, formål og omfang, valgte jeg å ta utgangspunkt i ledere av enheter i egen divisjon. Jeg hadde tro på at prosessen knyttet til godkjenning og gjennomføring av aktuelt masterprosjekt, med dette ville bli enklere og mer praktisk gjennomførbar. Videre var prosjektet planlagt som en kvalitativ studie med en fenomenologisk tilnærming - der opplevelse og erfaring med fenomenet ledelse og motivasjonsbidrag stod sentralt, og ikke generalisering til større populasjoner. I så måte ville informantenes relevans være mer avgjørende, enn antall. Aktuelle avgrensninger gav meg et potensielt utvalg på seks informanter på ulike ledernivå. Seks ledere av enheter, som lå blant de «topp 15 %», hva gjelder motivasjon.

Med dette som utgangspunkt innhentet jeg godkjenning fra divisjonsdirektør (vedlegg 1, [signatur fjernet av anonymitetshensyn]), meldte prosjektet til NSD, (tilbakemelding vedlegg 2), og startet prosessen med rekruttering av informanter. Utarbeidet i den forbindelse et informasjonsskriv, med samtykkeskjema, (vedlegg 3), og tok direkte kontakt med de aktuelle lederne per mail. Samtlige stilte seg positive til deltakelse, og det var kun én av informantene som hadde enkelte spørsmål knyttet til konfidensialitet/anonymitet, før vedkommende takket ja til deltakelse.

I forbindelse med design av undersøkelsen var, som tidligere nevnt, utvalg og antall informanter et tema. Jeg var usikker på hvorvidt seks informanter var tilstrekkelig til å være «meningsbærende». Kvale og Brinkmann (2015) er imidlertid tydelige på at det er formålet

som avgjør hvor mange man trenger å snakke med – og presiserer samtidig at selv funn fra små undersøkelser med begrensede utvalg, kan være «ytterst interessant eller relevant, uten at forskeren hevder å presentere noe generelt» (2015: 149). I ettertid er det imidlertid ikke størrelsen på utvalget jeg har vært mest skeptisk til. Min usikkerhet har i større grad handlet om at informantene i stor grad fremstår som en homogen gruppe, med henblikk på tenkning rundt aktuell tematikk – uavhengig av variabler som kjønn, alder og fartstid som leder. På bakgrunn av dette har jeg vært nysgjerrig på om det hadde vært større spredning i funnene, dersom jeg hadde benyttet meg av et tilfeldig utvalg ledere, eventuelt intervjuet ledere av enheter som hadde ansatte som ikke skåret så vidt høyt på motivasjon. Muligens ville funnene da fremstått mindre ensartet. På bakgrunn av oppgavens fenomenologiske tilnærming, og at hensikten ikke på noe tidspunkt har vært å generalisere til «allment gyldige sannheter», har jeg imidlertid «landet» på at utvalget likevel er «godt nok».

### 3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Kvalitative intervjuer er, ifølge Johannessen et al. (2016), den mest brukte måten å samle inn data på. Det kvalitative intervjuet beskrives som en fleksibel metode, som gjør det mulig å fremskaffe fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Johannessen et al., 2016). I følge Johannessen et al., definerer Kvale og Brinkmann det kvalitative intervjuet «*som en samtale med struktur og et formål, som egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer*» (2016: 145). Nettopp dette er hensikten med aktuelt prosjekt.

Det kvalitative forskningsintervjuet søker videre å forstå verden sett fra informantens perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015). Helt vesentlig er da dennes erfaringer og opplevelser, samt hvordan informanten artikulerer sine handlingsalternativer. Som forsker får jeg gjennom dette innblikk i informantens livsverden. Intervjuet har en gitt struktur, som likevel er åpen, og bærer preg av mer dialog – enn rene spørsmål og svar. Dette muliggjør å få frem kompleksitet og nyanser, i større grad, enn strukturerte spørreskjemaer.

Kvale og Brinkmann (2015) henviser til «intervjuundersøkelsens syv stadier». Dette dreier seg om tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Som det fremgår er «selve intervjuet» det tredje stadiet - hvilket forutsetter at grunnlaget er lagt, med henblikk på tematisering og planlegging. Intervjuing innebærer ifølge Kvale og Brinkmann, å «*utfør(e) intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjuets kontekst, samt ta hensyn til*

*intervjusituasjonens mellommenneskelig relasjoner»* (2015: 137). Med dette som utgangspunkt, vil jeg videre presentere intervjuguide, samt gjennomføring av prøveintervju og intervjuer.

### 3.3.1 *Intervjuguide*

Intervjuguiden er et manuskript eller en kjøreplan, som «mer eller mindre stramt», strukturerer selve intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015). Den er en liste over temaer og generelle spørsmål, men ikke et spørreskjema (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden til aktuelt prosjekt (vedlegg 4), fungerte som en mal og ramme for intervjuene. Den ble utarbeidet i tett samarbeid med veileder, og bestod dels av bakgrunnsinformasjon, som var ment som «oppvarming», og dels åpne spørsmål, som var ment å få informantene til å fortelle og beskrive i «fritekst» egne assosiasjoner, erfaringer og refleksjoner knyttet til «bidrag til motivasjon». I tillegg var det en avrunding knyttet til eventuelle andre relevante refleksjoner, og selve intervjusituasjonen. Utarbeidet guide angav i så måte en bestemt rekkefølge på temaene, men denne var tenkt å kunne endres dersom informantene brakte nye temaer på banen. I så måte var dette å anse som et semistrukturert intervju, som ifølge Johannessen et al. (2016) potensielt bidrar til en god balanse mellom behovet for standardisering, at alle får samme hovedspørsmål, og fleksibilitet i forhold til å gi ulike oppfølgingsspørsmål til den enkelte – med henblikk på eventuelle avklaringer av hovedspørsmålene.

Hva gjelder utforming av spørsmålene var det vektlagt at disse i tillegg til å være åpne, skulle være korte og konkrete. Det lå videre som en forutsetning at guiden kun skulle være en mal, og at jeg som intervjuer aktivt skulle følge informanten, gjennom aktiv lytting og eventuelle oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, strukturerende spørsmål og oppsummeringer.

### 3.3.2 *Prøveintervju*

I forkant av de planlagte intervjuene gjennomførte jeg et prøveintervju. Jeg intervjuet en lederkollega, som nylig har skrevet en masteroppgave innen ledelse. Ønsket var å få erfaring

med, og tydelige tilbakemeldinger på, intervjuguiden og selve gjennomføringen. Videre trengte jeg en «teknisk generalprøve», med henblikk på lydopptak og transkribering.

Prøveintervjuet ble en viktig forberedelse til gjennomføringen av de planlagte intervjuene. I forkant var jeg blant annet bekymret for disponering av tid. Intervjuguiden bestod av mange spørsmål, og intervjuene var berammet til å vare en time. Prøveintervjuet ble imidlertid «unnagjort» på en halvtime. Dette gav meg tro på at tidsrammen var gjennomførbar, selv med mer «taletrengte» informanter. Med henblikk på selve guiden, fikk jeg tilbakemeldinger om at spørsmålene var logisk bygd opp, uten å overlappe og at de var «mulige å svare på». Informanten etterspurte imidlertid spørsmål knyttet til hva som motiverte henne, og gav under evalueringen uttrykk for at hun ikke visste om hun ville kunne svart på «*hva hun gjør, som bidrar til motivasjon hos de ansatte*». Dette opplevde jeg tankevekkende, med henblikk på at jeg direkte hadde etterspurt dette, og fordi det var å anse som et «kjerne-spørsmål» i undersøkelsen. I så måte bidro tilbakemeldingene til nyttige refleksjoner i forhold til å sikre at spørsmålene blir forstått, følge opp med eventuelle utdypende spørsmål – og eventuelt også utfordre informantene ytterligere, på det jeg opplever er kjernen i aktuelt prosjekt. Dette forutsetter, etter mitt skjønn, aktiv lytting og en total tilstedeværelse.

Hva gjelder den «tekniske gjennomføringen» fungerte denne etter hensikten, og gav meg tro på at det ville være mulig å gjennomføre de planlagte intervjuene - både hva gjelder selve intervjusituasjonen, lydopptak og transkribering. Prøveintervjuet bidro i så måte til en trygghet på vei inn i gjennomføringen av de «ordentlige» intervjuene, og neste fase i aktuelt prosjekt.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervju

Som tidligere nevnt bar intervjuene preg av å være «delvis strukturerte». «Strukturerte» fordi jeg gjennom utarbeidet intervjuguide hadde en angivelse av temaer og spørsmål, «delvis» fordi rekkefølgen på spørsmålene varierte noe, på bakgrunn av informantenes svar.

Intervjuene var dynamiske og bar preg av bevegelse, dog sørget jeg for at samtlige temaer ble berørt, og spørsmål besvart. Dette på bakgrunn av at jeg ønsket å kunne sammenlikne informantenes uttalelser, og fordi jeg var av den oppfatning av at det ville forenkle analysearbeidet i etterkant.

Intervjuene ble innledet med en kort presentasjon, samt gjennomgang av formalia knyttet til anonymisering, konfidensialitet og oppbevaring av data. (Herunder signering av

samtykkeskjema). Introduksjonen var ment å skulle gi informantene en «påminnelse» i forhold til fokus for aktuelt prosjekt; «*Hvordan ledere opplever å bidra til motivasjon*». Intervjuene ble, med to unntak, gjennomført på informantens arbeidsplass. Det var satt av en time til hvert intervju, i tillegg til avsatt tid til for-/etterarbeid. Samtlige intervjuer ble på bakgrunn av et forestående jobbskifte, i samråd med veileder, gjennomført tidlig i prosessen. Dette var nødvendig med henblikk på tilgang til feltet. Fordelen med dette, er at jeg trolig stilte mer med «åpent sinn og blanke ark», noe som er en særdeles viktig verdi i fenomenologiske studier. Fenomenologien handler om «*så presist og fullstendig som mulig – å beskrive snarere enn å forklare og analysere*» (Kvale og Brinkmann, 2015: 45). Dataene må ikke være dedusert fra teoretiske føringer, mens det imidlertid er viktig å se induktive mønstre i dataene - som skaper behov for teorier for å forstå og forklare mønstre (les: temaer) i data-materialet. Teorien skal i så måte bidra til forståelse og relevans av de aktuelle funn. Dette ble trolig bedre ivaretatt nettopp ved at jeg ikke var så «teoritung» i forberedelsen, og dermed i større grad i stand til «*å sette forhåndskunnskap i parentes*» (Kvale og Brinkmann, 2015: 75).

Generelt erfarte jeg at informantene var genuint interessert i både jobben, og aktuell tematikk. Flere ønsket oppgaven ettersendt, og to av informantene valgte å bruke av sin egen fritid på å bidra til aktuell undersøkelse. Nesten samtlige gav meg i etterkant skriftlige tilbakemeldinger på at de hadde satt pris på å bidra, hadde hatt utbytte av intervjuet og refleksjonene, og at det hadde satt i gang nye tankeprosesser. Ved flere av intervjuene erfarte jeg imidlertid at informantene var så «minded» på aktuell tematikk, at de kom med relevante refleksjoner og innspill både før og etter at lydopptakeren var på. I etterkant har jeg gjort meg noen refleksjoner knyttet til hvorvidt selve opptakeren virket fremmedgjørende, og i så måte begrensende. Opplevde denne dog likevel nødvendig, med henblikk på at jeg skulle kunne frigjøre meg fra og «måtte skrive». I så måte veide trolig fordelene opp, for eventuelle ulemper/begrensninger.

Intervjukvaliteten er åpenbart avgjørende for kvaliteten på analysen, drøftingen og den påfølgende konklusjonen. Kvale og Brinkmann (2015) henviser i den anledning til seks «kvalitetskriterier». Dette dreier seg blant annet om i hvilken grad jeg får spontane, relevante og innholdsrike svar, «hvem som prater mest» - informanten eller jeg, i hvilken grad informasjonen blir fulgt opp, og tolket mens intervjuet pågår, om fortolkninger blir verifisert der og da, og til sist i hvilken grad intervjuet er «selvkommuniserende» (2015: 194). Når jeg i ettertid vurderer gjennomførte intervjuer opp mot aktuelle kriterier, oppdager jeg til dels store forskjeller hva gjelder i hvilken grad intervjuene var «selvkommuniserende» og ikke fordret utfyllende forklaringer og kommentarer, og til dels også i hvilken grad jeg selv var aktiv og

ledet samtalen. Dette kan selvsagt handle om intervjupersonen og «personkjemi», men åpenbart kan dette også handle om min kompetanse og evne til å tilpasse intervjuet til den respektive informant. Det er i så måte ikke usannsynlig at egen usikkerhet var medvirkende til at jeg i enkelte intervjuer tok en mer aktiv rolle, enn i andre intervjuer. Generelt er jeg imidlertid av den oppfatning, av at jeg i stor grad, likevel evnet både å følge opp svar jeg fikk underveis, sjekke ut min forståelse av disse, og ikke minst at jeg fikk svar på det jeg lurte på - hvilket må sies å være avgjørende med henblikk på vurdering av kvalitet på aktuelle intervjuer.

### 3.4 Forskerrollen

Ettersom jeg selv er del av divisjonen jeg undersøker, finner jeg det relevant med noen refleksjoner knyttet til «egen rolle». Det «å analysere egen organisasjon» tematiseres i artikkelen «Når mauren også skal være ørn» (Nielsen og Repstad, 2006). De refererer til «selektiv persepsjon», som en av årsakene til at dette er krevende. Det er imidlertid både fordeler og ulemper knyttet til å studere egen virksomhet. Nielsen og Repstad (2006) trekker frem fordeler relatert til engasjement, kjennskap og endringslyst. Hva gjelder ulemper og begrensninger refererer de til nærheten til feltet, som kan gjøre det vanskelig å ha et «fugleperspektiv», samt at det ved analyse av data kan være vanskelig og ikke være forutinntatt og preget av egen forforståelse (Nielsen og Repstad, 2006). Jeg landet likevel på at aktuelt prosjekt var gjennomførbart – men stilte åpenbare krav til objektivitet. Objektivitet da i den forstand, at jeg er bevisst i forhold til egen subjektivitet, og egen rolle i organisasjonen. Videre forutsettes en vilje til å drøfte dataene i et kritisk lys, for å få den nødvendige distansen til informasjonen, slik at en vitenskapelig tilnærming er mulig. For å lykkes med dette, anbefaler Nielsen og Repstad (2006), henholdsvis en bevisstgjøring av egen forforståelse, holdninger og fordommer, bruk av konkurrerende supplerende teori, og ikke minst å lete etter data i strid med egne hypoteser. Her har veileder vært en sentral bidragsyter.

### 3.5 Transkribering og analyse

Å transkribere betyr, ifølge Kvale og Brinkmann; «å transformere, skifte fra en form til en annen» (2015: 205). Transkripsjon er i så måte oversettelser fra tale til skrift. Disse oversettelsene blir imidlertid ofte fattige, på bakgrunn av at en blant annet «mister» stemmeleie, pust, intonasjon og stemning. Kvale og Brinkmann refererer i den anledning til uttrykket «*tapt i transkripsjonen*» (2015: 205).

I forbindelse med aktuell transkripsjon har jeg vært så presis som mulig, med henblikk på å gjengi intervjuet slik det fremsto. Hva gjelder mine refleksjoner, erfaringer og opplevelser, knyttet til de samme intervjuene, har jeg nedtegnet disse separat. Hensikten med dette har vært å ikke blande mine opplevelser inn i aktuell transkripsjon, men likevel sikre at ikke noe går tapt. Da både i forhold til refleksjoner jeg gjorde meg underveis, men også med henblikk på hvordan selve intervjuet ble gjennomført. Transkripsjon og refleksjonsnotat bidrar i så måte, fra mitt ståsted/perspektiv, til et relativt godt helhetsbilde av aktuell intervju-situasjon, og derigjennom en bedre helhetsforståelse av det beskrevne datamaterialet, tolkning – og drøfting av funn.

I følge Kvale og Brinkmann (2015) er det for sent å stille spørsmål knyttet til «hvordan analysere transkripsjonen» når intervjuene er gjennomført – men de anbefaler samtidig å «*ikke blåse opp analysestadiet slik at det tar for stor del av tiden du har til prosjektet*» (Kvale og Brinkmann, 2015: 219). Med henblikk på hvilken metode en skal benytte for å analysere data, styres dette etter mitt skjønn av «hva som skal undersøkes». I forbindelse med aktuelt prosjekt vurderte jeg «meningstolkning» - der man i større grad går i dialog med teksten og utvider denne, for å muliggjøre forståelse, som relevant. På bakgrunn av dette forsøkte jeg, med utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, med fokus på informantenes opplevelser og erfaringer, å finne kategorier og underkategorier som representerte noe felles og meningsbærende ved deres subjektive erfaringsverden. Endte da opp med tre hovedkategorier, med tilhørende underkategorier. Oppbygging og navngiving av disse presenteres i kapittel 4.0.

### 3.6 Kvalitet i forskningen

Jeg har tidligere henvist til Kvale og Brinkmann (2015) og «intervjuundersøkelsens syv stadier». Stadium seks er her knyttet til «verifisering». Dette omhandler ifølge Kvale og Brinkmann generaliserbarhet, pålitelighet/reliabilitet og validitet.

Med henblikk på aktuell undersøkelse var det, som tidligere nevnt, ikke et overordnet mål at resultatene skulle være generaliserbare. På bakgrunn av at det i stor grad var sammenfallende responser fra informantene, er jeg imidlertid av den oppfatning at deres opplevelse og refleksjoner potensielt kan generaliseres til de som gjenkjenner seg i aktuelle funn, eventuelt også generalisering til teori.

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale og Brinkmann, 2015). Hovedspørsmålet er, etter mitt skjønn, knyttet til hvorvidt en annen forsker ville kunne reprodusere det samme resultatet på et annet tidspunkt. Dette er relevant både i forbindelse med selve intervjuet, transkriberingen og analysen. Dette handler, etter mitt skjønn, blant annet om hvordan man stiller spørsmål og følger opp informantenes svar, hvordan transkriberingen gjennomføres, og om kodingen/analysen under bearbeidelsen av data. Kvale og Brinkmann (2015) henviser videre til at det er ønskelig med høy reliabilitet for å unngå vilkårlig subjektivitet, men understreker samtidig at for stort fokus på dette vil motvirke kreativ tenkning og variasjon.

I forbindelse med aktuelt prosjekt har jeg lagt vekt på å forsøke og gjennomføre intervjuene med lik regi. Jeg er dog likevel av den oppfatning av at mitt kjennskap til divisjonen og enkelte av informantene, samt eventuell opplevelse av «kjemi» til dels påvirker gjennomføringen. For eksempel med henblikk på hva jeg følger opp underveis, hvilke utsagn jeg utforsker nærmere, og om dette er fenomen som bekrefter min forforståelse, eller om jeg klarer å løsrive meg og lete etter det som skiller seg ut, og er avvikende. Med henblikk på transkriberingen har jeg vært så nøyaktig som mulig, for at denne i størst mulig grad skal være en autentisk gjengivelse av intervjusituasjonen. Videre har jeg i forbindelse med bearbeidelse og presentasjon av data, forsøkt å la denne være preget av «systematikk, grundighet og åpenhet». Jeg er imidlertid, til tross for disse forsøkene på å etterstrebe reliabilitet, av den oppfatning av at det er nærmest umulig for andre å oppnå eksakt samme konklusjon. Dette på bakgrunn av at funnene jeg presenterer kun er pålitelige i «*tidspunktet de ble samlet inn og situasjonen den reflekterer*» (Saunders, Lewis og Thornhill, 2007: 319). Funnene uttrykker likevel noe helhetlig om hvordan informantene opplever sitt bidrag til motivasjon, så hvis intervju fant sted et år etter, med samme informanter, og de ikke hadde vært gjennom store



læringsprosesser eller kriser som skaper endring i selvopfatning, vil trolig mye av det samme skje igjen.

Johannessen et al. understreker, som tidligere nevnt, at «*data ikke er selve virkeligheten, men representasjoner av denne*» (2016: 66). Helt sentralt i denne sammenheng, blir da hvorvidt mine observasjoner reflekterer de fenomener, jeg ønsker å vite noe om - da i den hensikt at forskningen skal kunne frembringe gyldig kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette er etter mitt skjønn kjernen i «validitetsbegrepet». Validitet er relevant i samtlige stadier av undersøkelsen, og sjekkes ved å undersøke feilkilder. Johannessen et al. opererer med tre typer validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (2016).

I utgangspunktet er jeg av den oppfatning av at funnene gir svar på det jeg er ute etter, og i så måte valide. Jeg undersøker det jeg har tenkt å gjøre. Ytre validitet, som er knyttet til generaliserbarhet, er imidlertid krevende i kvalitative studier, da en åpner for forskjellig forståelse av begreper i fenomenologien. Dette da i motsetning til kvantitative studier, der begreper og operasjonaliseringer av disse, er validitetstestet på forhånd. Ytre validitet, vil i så måte være begrenset. Dette var imidlertid ikke heller hensikten med aktuelt prosjekt. Finner det i den anledning relevant å understreke at validitet, i henhold til Johannessen et al. ikke må oppfattes som noe absolutt, men som et kvalitetskrav som kan være «*tilnærmet oppfylt*» (2016: 67).

Avslutningsvis, hva gjelder betraktninger rundt kvalitet på forskningen, viser jeg til tidligere refleksjoner rundt forskerrollen og det å analysere egen organisasjon, samt refleksjoner rundt viktigheten av å ikke være påvirket av teori når man går inn i fenomenologiske studier. Dette for å sikre i størst mulig grad, at man ikke ubevisst påvirker fortolkning av data, ved å tre teoretiske perspektiver nedover dataene på en prematur måte.

### 3.7 Etiske betraktninger

Etikk dreier seg til syvende og sist, om vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Dette er førende i forhold til forskning, og etter mitt skjønn relevant i alle syv forskningsstadier. Johannessen et al. (2016) presenterer i den forbindelse et sammendrag av forskningsetiske retningslinjer forfattet av Per Nerdrum. Her vektlegges spesifikt tre hensyn en forsker må ta. Disse er knyttet til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens respekt for informantens privatliv, samt ansvar for å unngå skade.

I forhold til aktuelt prosjekt har dette vært førende prinsipper, blant annet i forbindelse med både muntlig og skriftlig informert samtykke, samt eksplisitt mulighet til å trekke seg fra aktuelt prosjekt når som helst i prosessen. Videre har anonymitet, ivaretagelse av konfidensialitet, samt «eierskap» til egne opplysninger vært tematisert og ivare tatt. Avslutningsvis har spørsmålene og intervjusituasjonen vært utformet, med henblikk på å utsette informanten for «minst mulig ubehag». Prosjektet ble i tillegg, som tidligere nevnt, initialt godkjent av divisjonsdirektør (vedlegg 1) og NSD (vedlegg 2), samt at samtlige informanter signerte på et samtykkeskjema (vedlegg 3).

#### **4.0 PRESENTASJON AV FUNN**

På bakgrunn av gitt problemstilling har jeg, som nevnt innledningsvis, valgt å forholde meg til en struktur, der jeg har disponert den teoretiske delen av oppgaven med utgangspunkt i overskrifter knyttet til «hva ledelse er», «hva motivasjon er», og «hvordan ledere opplever å bidra til motivasjon».

Hva gjelder presentasjon av funn har jeg, med utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, med fokus på informantenes opplevelser og erfaringer, forsøkt å finne kategorier og underkategorier som representerer noe felles og meningsbærende ved deres subjektive erfaringsverden. Overskriftene jeg har valgt er direkte sitater, som gir uttrykk for noe som er vesentlig og felles, og er i så måte ment å være «samlende» med henblikk på struktur av funnene.

På bakgrunn av oppgavens karakter har jeg valgt å ikke ha fokus på generaliserbarhet og kvantitet. Enkelte steder angis utsagnene og erfaringene med henvisning til «hvem som mente hva»<sup>5</sup>, andre steder er erfaringene og refleksjonene samlet i «oppsummeringer» i forhold til aktuell tematikk. Der samtlige har gitt uttrykk for en bestemt opplevelse eller erfaring, og dersom noe er spesielt avvikende, er dette nevnt. Av hensyn til oppgavens begrensede omfang har jeg imidlertid vektlagt å trekke frem det som fremstår som vesentlig, mer enn at samtlige sin «stemme» er referert i alle sammenhenger og kategorier.

Helt konkret er presentasjonen delt inn i tre hovedkategorier. Den første delen har jeg valgt å kalle «Involverende demokratiske prosesser». Herunder presenteres det som fremstår som vesentlige opplevelser og refleksjoner hva gjelder ledelse. Videre presenteres

---

<sup>5</sup> Informantene er gjengitt som L, (for leder), med et tilhørende nummer.

refleksjoner rundt motivasjon, under hovedtemaet «Energi til å gjøre noe som skaper mening». I den tredje delen, hva gjelder opplevelse av «bidrag til motivasjon», presenteres lederne refleksjoner under hovedtemaet «Å kjenne folk sine». Presentasjonen avsluttes med en oppsummering av de aktuelle funnene.

#### 4.1 Involverende demokratiske prosesser

Dette var svaret en av lederne (L1) gav på spørsmål knyttet til «hva god ledelse er». Involverende demokratiske prosesser fremstår som et gjennomgangstema i mine funn - og fungerer i så måte som en hovedkategori, med henblikk på hva informantene angir å være god ledelse. Videre har jeg valgt å kategorisere «Involverende demokratiske prosesser» under tre underkategorier - kategorier relatert til mål, autentisitet og «å få med seg alle».

##### 4.1.1 *Ledelse handler om å virkelig stake ut en kurs*

Som henvist til i overskriften, refererte en av lederne (L4) til god ledelse som «å virkelig stake ut en kurs». Nettopp en forståelse av retning og mål som sentralt, var felles for samtlige av informantene. Det ble fra ulike ståsted og perspektiv henvist til ledelse som å definere mål, evaluere, og følge opp.

En (L6) refererte til at «gode ledere er veldig tydelige i målsetning, og veldig tydelige på strategien ...», og videre at «det viktigste av det viktige er at man som leder må være tydelig på å definere hva målet er, og tåle prosessen på veien dit». En annen leder (L3) definerer god ledelse som «å sette et mål, og være veldig sånn trofast mot hva det er vi skal utvikle, men bruke de ansatte for å nå det [målet]». Det med å få med seg de ansatte er også et gjennomgangstema hos samtlige, og hvordan lederne tenker dette skal gjøres omtales i et eget kapittel (4.1.3). En tredje (L2) definerer god ledelse som: «... veldig mange ting, men jeg synes det er viktig at man er veldig åpen på hva man vil på en måte, og hvor man vil ... At man er ærlig og transparent på det, og på hva som går og hva som ikke går». Denne lederen lanserer etter mitt skjønn nettopp egenskaper og kvaliteter ved lederen, som en relevant faktor hva gjelder god ledelse. Dette tematiseres ytterligere i påfølgende kapittel.

Videre var informantene opptatt av gjennomføringen og oppfølgingen av aktuelle mål, og at dette forutsatte at man holdt fast ved beslutninger, satte grenser, var gjennomførings-

dyktig og at man brukte laget sitt – «folka» for å nå de aktuelle målene. En av lederne (L3) gir i den forbindelse uttrykk for å i sitt lederskap, veksle mellom «*innimellom være veldig sjef, men andre ganger veldig sånn ... dirigerer korpset – altså at du får folk med liksom*».

Det fremstår dermed for meg som at samtlige ledere ikke bare var opptatt av mål og retning, men satte dette fokuset inn en «lag-kontekst», der samspill og relasjoner stod sentralt. En av lederne (L4) trekker i den forbindelse frem viktigheten av å ha «*et blick på både regi og prosess*». I forbindelse med dette «blikket på prosessen», kommer etter mitt skjønn det sentrale «hvordan» ledelse skal utøves inn i samtale – og det er her engasjementet og detaljrikdommen i refleksjonene rundt ledelse, trer tydelig frem. Disse refleksjonene, gikk igjen også i presentasjon av egne «suksesshistorier», og hva lederne tenkte var årsaken til at de hadde lyktes.

#### 4.1.2 *Autentisitet tror jeg er en forutsetning for at man skal være en god leder*

Dette var en uttalelse fra en av lederne (L4) i mitt utvalg, på spørsmål knyttet til «god ledelse». Utsagnet representerer etter mitt skjønn informantens ståsted på en god måte. En annen leder (L5) gir uttrykk for at god ledelse handler «*mest om egenskaper – men du må jo ha en interesse også*». Og det refereres generelt, i stor grad, til egenskaper og kvaliteter som åpenhet, ærlighet, troverdighet og transparens, å være vennlig, ydmyk, stabil og forutsigbar. Dette forutsetter, ifølge en av lederne (L4), at lederen ikke er «*et mellomledd mellom noen, men med hele seg bringer virksomheten fremover*». Dette handler ifølge aktuell informant om «*å være godt forankret der jobben er*», og settes i sammenheng med «*å ville noe*». Slik at «*laget ser en leder som har glød, og bidrar til fellesskap og motivasjon i klinikken*». Videre trekkes integritet frem som en sentral verdi/kvalitet, og at man «*jobber med verdiene*», bryr seg med og om, tør å stille spørsmål og «*overvåker seg selv underveis*» – og derigjennom «*utfordrer både seg selv og laget sitt*».

En av lederne (L4) gir i så måte uttrykk for at man «*må være veldig nøye med seg og hele sitt virke som leder*», og at dette handler om å være «*bunnsolid som person*», og å «*gjøre det du sier, og du må være der ... og du må egentlig brette opp ermene*». Dette bidrar ifølge informantene til tillit, og at man «*får med seg alle*».

### 4.1.3 Å få med seg alle

Viktigheten av «å få med seg laget» blir trukket frem i forbindelse med god ledelse. Samtlige informanter trekker frem å bruke tid på lagbygging, snakke med folk og aktivt å søke og få frem det beste i laget sitt, gjennom og være synlig for alle. En av lederne (L5) gir helt konkret uttrykk for at en god leder; «*ser og er bevisst på alle sine medarbeidere, er i stand til å tilrettelegge for den enkelte medarbeider ... ja altså driver aktivt arbeid for å få frem det beste i alle medarbeiderne*».

Å få frem det beste i medarbeiderne, settes av flere i sammenheng med å legge til rette for at de ansatte skal få gjort jobben sin, og benytte deres respektive spisskompetanse, hvilket bidrar til at folk føler seg sett og anerkjent. Informantene kommer i den anledning med utsagn som «å kjenne folka sine», «være ordentlig med alle», «ville la alle få en stemme» og «lete etter skjulte talent» i laget sitt. I følge informantene skaper dette tillit, bidrar til engasjement, og sikrer prosesser som gjør at alle blir med. En av lederne (L4) ytrer bekymring knyttet til makten man får som leder, og beskriver i så måte det «å få med seg folk» som «*en kvalitets-sikring – for da er det faktisk flere enn meg som tenker på en ting*». Dette utsagnet understøtter behovet for, og viktigheten av, nettopp å «få frem alle stemmene» i laget – for å sikre at en ikke bare går i takt, men òg at en er på rett (og samme) vei.

«Å få med seg folk» handler igjen, ifølge informantene, om å være relasjonsfokuset, lytte, gi ansvar og tillit, «backe» opp de ansatte, være en samtalepartner – og en man kan luften med, når det er vanskelig. Dette forutsetter ifølge en av lederne (L3) at man «*jobber i en sirkel, ikke et hierarki*», at man skaper resultater sammen, og «*at man som leder gir bestillinger, men vanner underveis*». Denne «vanningen» beskrives som målrettet bruk av feedback, og jobbing med en «*tilbakemeldingskultur*». Videre nevner en av lederne (L5), viktigheten av «*å ha grep om kommunikasjon på individnivå, samtidig med et system-perspektiv - helhetsbilde*». Det er med andre ord snakk om ledelse i relasjon til den enkelte ansatte, men òg i lys av helheten og de rammene man som leder er satt til å «operere innen».

Som nevnt innledningsvis var det «å få med seg laget», også gjennomgangstema, hva gjelder «suksesshistorier». Her refererer samtlige, ut fra sine respektive ståsted og perspektiv, til nettopp det å ha lyktes med endring, utvikling, omorganisering – og ikke bare «å ha fått med seg laget sitt», men også lyktes med å beholde og utvikle dette. De beskriver å ha lyktes med å etablere en stolthet i laget, gode arbeidsmiljøer, engasjement, og «*en lengsel i kulturen til å komme et stykke fremover*» (L4). Dette vil bli tematisert ytterligere i kapittel 4.3.2, «Å gi folk mulighet til utvikling».

## 4.2 Energi til å gjøre noe som skaper mening

Jeg har hittil presentert funn relatert til «god ledelse». Videre vil jeg presentere den andre hovedkategorien, som er knyttet til ledernes forståelse av, og refleksjoner rundt, fenomenet motivasjon. Det foreligger ikke underkategorier knyttet til aktuell kategori, men fenomenet/funnene konkretiseres og tydeliggjøres i forbindelse med kategori 3 – «ledernes bidrag til motivasjon».

Når informantene ble utfordret i forhold til hva de assosierte begrepet motivasjon med, bruker de begreper som; en sterk drivkraft, engasjement, energi til å gjøre noe som skaper mening, pågangsmot, lyst til å utrette noe og strekke seg, og faglig stolthet. En av lederne (L2) relaterer motivasjon til følelse av mestring, og beskriver det som «*en sånn grunnfølelse på at dette her får jeg til, uansett hva som dukker opp*», og vedkommende supplerer videre; «*... eller vi får det til sammen*». Vedkommende relaterer det til en «*følelse av kontroll – fordi vi kan få hjelp av hverandre*». Mening blir også trukket frem blant flere. En annen leder (L5) beskriver motivasjon som «*å føle at du gjør en forskjell, at den jobben du gjør faktisk betyr noe .... at du ... det tillegges vekt ...*»

En av informantene (L6) gir spontant uttrykk for å assosiere motivasjon med «*vellykkethet*». På direkte spørsmål knyttet til hva vedkommende legger i dette, gir informanten uttrykk for at hun anser «*det å lykkes med å motivere laget sitt, som en forutsetning for måloppnåelse*». Gitt aktuell leders ståsted, er det åpenbart avgjørende hvordan man som leder nettopp kan bidra til motivasjon. Lederens rolle og potensielle bidrag hva gjelder motivasjon, støttes videre gjennom det at de fleste informantene forstår motivasjon som et relasjonelt fenomen. Et fenomen som ikke oppstår i et vakuum, men i samspill med andre - være seg i relasjon til egen leder, ledergruppe, eller medarbeidere - og utvikling og kvalitet fremstilles som sentrale drivkrefter. Dette kommer tydelig frem gjennom den videre presentasjonen av funn.

## 4.3 Å kjenne folka sine

Som tidligere nevnt var samtlige informanter opptatt av hva god ledelse var – og hvordan dette «ser ut». Mange av de samme refleksjonene gjorde seg imidlertid gjeldende, også med henblikk på hvordan de opplever å bidra til motivasjon. Det fremstår som om informantene «vet» hva god ledelse er, og at de har en opplevelse av, og erfaring med, at god ledelse bidrar

til motivasjon. Informantene refererte i den anledning til nettopp viktigheten av å «*kjenne folka sine*». Dette ble nærmest definert som en forutsetning, og et utgangspunkt, for å bidra til motivasjon. Videre var samtlige ledere, innom «lagbygging», og å få frem det beste i laget sitt, gjennom satsning på faglig utvikling.

På bakgrunn av dette, har jeg valgt å presentere informantenes opplevelser og erfaringer, hva gjelder «hvordan bidra til motivasjon», under overskrifter relatert til «lagbygging» og «faglig utvikling». Jeg understreker imidlertid at aktuell inndeling ikke kan ses på som separate kategorier, og i så måte kun er ment som et teknisk grep, for å bidra til struktur i presentasjonen av de aktuelle funnene.

#### 4.3.1 *Det viktigste i det å bli leder er jo å bygge lag*

*«Det mest viktige i det å bli leder, er jo å bygge lag – ikke sant? Rett og slett å begynne og skjønne betydningen av å få alle med deg. – Og hvor utrolig mye mer fremgang du får da».* Dette var utgangspunktet til en av lederne (L4) jeg intervjuet, med henblikk på «hvordan bidra til motivasjon». Den samme informanten gav videre uttrykk for at «*skal du skape motivasjon, må du faktisk være i dialog*». Aktuelt utsagn representerer en opplevelse og oppfatning av motivasjon som relasjonelt fenomen. Kun gjennom dialog blir lederen kjent med laget sitt, og får oversikt over hvem som er gode på hva, samt hvordan hver enkelt ansatt trenger å bli utfordret. Den samme lederen refererte til motivasjon som en «*sterk motor*», og gav uttrykk for at man som leder har et ansvar for «*å få hver enkelt ansatt sin motor til å brenne*». Denne tydelige defineringen av lederens rolle og bidrag hva gjelder motivasjon, er i samsvar med det en av de andre lederne (L6) gav uttrykk for, når vedkommende fremhever at «*det er et lederansvar å starte den energien i laget*».

Å lykkes med «*å starte energien*» og «*få motorene til å brenne*», forutsetter etter mitt skjønn at man snakker med folk, deler av sin begeistring og sitt engasjement, og som en av informantene (L4) gav uttrykk for; «*inviterer de ansatte til å bli kjent med eget engasjement*». Samtlige informanter anså denne dialogen, som en forutsetning for en god organisering av laget. En organisering som sikrer at hver enkelt sin spisskompetanse blir sett, anerkjent og satt i system, til det beste for avdelingen. En organisering som ifølge lederne potensielt bidrar til ledelse helt ut, ansvarliggjøring, tilhørighet og rask feedback.

Dette forutsetter ifølge informantene at man «*investerer i laget og det relasjonelle*», setter av tid til samspill og «*blir litt kjent*». Flere av informantene refererer til erfaringer med

egne ledere, når de presiserer viktigheten av at også lederen «*tør å vise seg frem*», og at dette i så måte fordrer både mot, ærlighet og ydmykhet. Videre trekker informantene det frem som vesentlig å være synlig, tilstede, lytte, følge opp avtaler og etablere arenaer for lagspill – og derigjennom bli en «*sparringspartner, trygghet og backing å ha i ryggen i vanskelige saker*» (L3). En av informantene (L2) gir uttrykk for at dette handler om «*å legge ekstra energi inn i jobben – og bry seg med og om*», og at dette forutsetter at man «*ikke blir sløv – og fordrer at man er kontinuerlig lydhør*». Lydhør for hva som skjer, og hva hver og en er i behov av.

Mange av informantene er videre inne på det å skape resultater sammen, som vesentlig med henblikk på motivasjon. «*Å føle at man drar lasset i lag på en måte*» (L5). Dette gjenpeiles også i deres forståelse av fenomenet motivasjon - som noe, som både skapes, opprettholdes og utvikles i samspill med andre. Å skape noe sammen forutsetter, etter mitt skjønn, det en av lederne (L1) refererer til som «*medansvar og medarbeiderskap*». Et medansvar som satt i system, sørger for medvirkning. Lederne definerer i den forbindelse et tydelig lederansvar, i det å sørge for gode prosesser, som ivaretar denne medvirkningen. De refererer alle, med ulik ordlyd, til viktigheten av å bli tatt med på råd og være med å påvirke. Informantene er av den oppfatning at informering, involvering, og tillit til ansatte, og det at den ansatte kan utføre jobben sin på en god måte er viktig - og en forutsetning for motivasjon. En av lederne (L3) refererer videre til sin enhet som en «*klassisk kompetansebedrift; der de ansatte skal ha stor autonomi, og helst ikke vil styres for mye, de har klare meninger og tanker om hvordan fag skal utvikles, og hvordan de skal være med på å påvirke utviklingen*». Etter vedkommende sitt skjønn var dennes ansvar i så måte knyttet til å sørge for tydelige rammer, finne ut hvem som skal gjøre hva, å la folk gjøre det de er best til. Flere av de øvrige informantene er også inne på «*autonomi*», «*definerte oppgaver*», og «*frihet til å løse høyt spesialiserte oppgaver, slik man selv vurderer det mest faglig hensiktsmessig*» – som relevant med henblikk på å bidra til motivasjon.

Å lykkes med «*å motivere laget sitt*», forutsetter åpenbart at en kjenner folka sine, men «*tydelige og raske linjer – uten brudd*» trekkes også frem av en av lederne (L4) som vesentlig. Sistnevnte utsagn handlet, slik jeg forstod det, om entydige og effektive lederlinjer, som bidro til, i alle fall en opplevelse av, kort avstand mellom der arbeidet utføres, og der beslutningene fattes. En av de andre lederne refererte også til «*denne avstanden*». Det fremstår for meg som at det må være en organisering og en etablert dialog og relasjon, som muliggjør og inviterer til involvering, medansvar og deltakelse – og derigjennom reduserer opplevelsen av avstand.



#### 4.3.2 Å gi folk mulighet til utvikling

Som tidligere nevnt fremstår satsning på kvalitet og faglig utvikling som sentralt med henblikk på «hvordan bidra til motivasjon». En av lederne (L4) snakker om «å gi folk mulighet til utvikling – til å spire sammen». Denne lederen refererer videre til «den enorme potensielle drivkraften som ligger i utvikling av folka sine og laget» - og i det, å lykkes med å etablere en «lengsel i kulturen til å få komme et stykke fremover». Flere er inne på dette med å bidra til motivasjon gjennom å gi folk ansvar, faglige utfordringer og tillit til å løse oppgaver selvstendig – og presiserer samtidig igjen viktigheten av «å kjenne folka sine». Dette handler ifølge informantene om at «folk trenger ulike ting».

Det refereres videre i stor utstrekning til hva som virker demotiverende, og hemmer motivasjon. Dette dreier seg om telling, veing, måling, overstyring, talltilnærminger, produksjonsdriv og det å ikke få gjort jobben man er satt til, slik man mener den burde vært løst. Dette fremsettes som en motpol til fokus på fag og kvalitet, og bidrar verken til motivasjon eller utvikling. En av lederne (L3) bruker i den anledning følgende metafor; «Altså jeg tenker at det er som om du skal gå et skirenn. – Du kan ikke bare ha fokus på ski og staver. Det blir et kjedelig skirenn. Det er en selvfølge at du må ha fokus på det, men du må ha fokus på andre ting også. Andre kvalitative parametere». Vedkommende var opptatt av viktigheten av fokus på nettopp kvalitet, og derigjennom potensielt faglig utvikling, som motivasjonsdriver. Utvikling og motivasjon da gjennom å forvente et høyt faglig nivå, å få lov til å jobbe selvstendig med meningsfylte utfordrende oppgaver, og bli møtt av individuelt tilpassede krav og forventninger. En annen leder (L1) gir i den forbindelse uttrykk for følgende; «... det er høyt faglig nivå på de som jobber der. De har jobbet i veldig mange år, så de ... vi kjenner hverandre godt .... Så nei, hvorfor vi skårer høyt på motivasjon ... Jeg tror det er fordi de opplever det meningsfullt å gå på jobb, de får utfordrende oppgaver. De får spennende oppgaver. Vi har tid til å sette oss ned å prate om det som skjer ... dele utfordringer ... Det jeg også tror motiverer er den likeverdigheten. At alle opplever at de er like mye verdt, selv om vi kan forskjellige ting ... De har respekt for hverandres kunnskaper og erfaring». Dette utsagnet gjenspeiler etter mitt skjønn, flere vesentlige aspekter knyttet til motivasjon. Det refereres til et kompetent lag som kjenner hverandre godt. Et lag som motiveres gjennom utfordrende oppgaver, opplevelse av mening og av å ha noe tilføre laget, og til sist ikke minst det å ha tid til «å prate om det som skjer ... dele utfordringer». Nettopp «denne praten» rommer etter mitt skjønn et stort potensiale i forhold til å spille hverandre gode – og derigjennom bidra til faglig utvikling, og motivasjon.

Motivasjon forutsetter videre, ifølge informantene, forutsigbarhet, «*at det er definert hva vi skal jobbe med*» (L5), forpliktende avtaler og en gjensidig respekt for hverandres ulike bidrag. En av lederne (L3) er opptatt av at dette bidrar til faglig identitet. Aktuell leder gir eksplisitt uttrykk for å bidra til motivasjon hos de ansatte «... *gjennom den faglige identiteten vi har klart å skape*». Vedkommende forteller videre; «*Jeg tror motivasjon henger sammen med stolthet. Jeg tror folk er stolte av jobben sin .... Jeg tror de føler at de er med og skaper noe nytt på landsbasis som vi er litt aleine om ... Det tror jeg er mye av motivasjonen. ... og det ... jo som leder så tror jeg at jeg har bidratt på det ... gått litt i bresjen ...*»

Flere av lederne refererer til «faglig stolthet», i forbindelse med motivasjon. Enkelte snakker om «*å sette avdelingen på kartet eksternt og internt*», andre snakker om stolthet knyttet til det å være del av «*vinnerlaget*» - både med henblikk på «lag og fag». En av lederne (L4) forteller i den anledning at hun som veileder i lederutviklingsprogrammer, hadde møtt deltakere fra mange ulike divisjoner og avdelinger. Og alle gav uttrykk for en sterk opplevelse av «*å være del av den beste gruppen*». Informanten gav videre uttrykk for hvor viktig denne typen lagfølelse og faglig stolthet er, for å få ting gjort - fordi man når «*alle motorene brenner, får betydelig mer fremdrift*». Denne fremdriften fremstår som sentral for lederne i mitt utvalg - både hva gjelder tenkning om ledelse generelt, men og knyttet til deres «bidrag til motivasjon» spesielt.

#### 4.4 Oppsummering funn

Som det fremgår av aktuell presentasjon, ser mine informanter på god ledelse som involverende demokratiske prosesser, med fokus på retning, mål og strategi. Videre presenterer lederne en rekke ulike egenskaper de mener er nært knyttet til utøvelsen av god ledelse. Autentisitet, troverdighet, transparens og ydmykhet er blant disse. Viktigheten av å være godt forankret der jobben er, ha interesse for jobben, og å «ville det nok» understrekes. I sammenheng med lederegenskaper trekkes også «verdi-begrepet» inn i refleksjonene. Samtlige ledere vektla videre «*å få med seg laget*», og fremhevet det å bruke tid på lagbygging, snakke med folk, «*la alle få en stemme*», og aktivt å søke og få frem det beste i laget, gjennom en relasjonsorientert tilnærming.

Motivasjon fremstilles av informantene som en sterk drivkraft, og en lyst og vilje til å utrette noe (ekstra). Fenomenet settes av informantene i sammenheng med både mening, mestring og kontroll, og oppfattes av samtlige ledere som et relasjonelt fenomen. Mange av

lederne understreket i den forbindelse eksplisitt lederens ansvar og rolle i det å bidra til motivasjon.

Som det fremgår i aktuell presentasjon er lederne relativt tydelige på at de vet hva ledelse og motivasjon er, og angir samtidig en opplevelse av, og erfaring med, at god ledelse bidrar til nettopp motivasjon. Med henblikk på hvordan lederne konkret opplever å bidra til motivasjon, fremstår å «*kjenne folka sine*» nærmest som en forutsetning. Videre var samtlige, innom det å få med seg alle - gjennom målrettet lagbygging, samt satsning på faglig utvikling. Dette handler, etter mitt skjønn, om å gjennom dialog være tett nok på til å vite hva hver og en trenger til enhver tid - enten en snakker om anerkjennelse i form av utfordrende oppgaver, selvstendighet og autonomi, eller direkte tilbakemeldinger og feedback. Og videre tett nok på i relasjonen, til å legge grunnlaget for en følelse av tilhørighet, samt å bli en reell sparringspartner og «en å ha i ryggen». Dette handler om å investere i relasjonene og laget. I tillegg til nevnte aspekter, trekker lederne frem ansvar for organisering og prosesser – som bidrar til tilhørighet og medvirkning, og derigjennom potensielt til motivasjon. Hva gjelder satsning på fag og kvalitet, fremstilles dette av lederne i mitt utvalg som helt sentralt, både med henblikk på å bidra til en tydelig faglig stolthet, men og gjennom å bidra til fremdrift på individ- og avdelingsnivå. Dette forutsetter, ifølge informantene, at man «*kjenner folka sine*». I dette ligger det en dyp erkjennelse av at de ansatte er på forskjellige «steder», og derav har behov for å bli møtt og utfordret med individuelt tilpassede krav og forventninger – for å få sine respektive «*motorer til å brenne*».

Jeg har nå presentert og oppsummert funn fra aktuell undersøkelse. Disse danner grunnlaget for drøftingen i kapittel 5 – der jeg drøfter informantenes opplevelse og erfaring av «hva som virker», i lys av presentert teori.

## **5.0 DRØFTING – HVA VIRKER?**

I denne oppgaven er det ledelse og motivasjon som «står på agendaen». Både i presentert teori og i mine funn, defineres motivasjon som drivkraft, bevegelse og energi. Informantene relaterer begrepet til engasjement, mening, lyst til å utrette noe, samt faglig stolthet - og begrepet settes av enkelte i sammenheng med mestring og fellesskap. Motivasjon løftes med andre ord, etter mitt skjønn, opp og utover det å kun være en drivkraft. I så måte later det til at informantene åpner opp for en forståelse og tilnærming som «tar høyde for», nettopp noe av det som har vært Helle H. Hein (2009b) sin kritikk, hva gjelder «tradisjonelle definisjoner av

motivasjon». Hein har, som tidligere nevnt, vært opptatt av at motivasjon ikke kun er en drivkraft bak en handling, men også en psykologisk/emosjonell tilstand i seg selv. Dette er ifølge Hein vesentlig, hva gjelder motivasjon hos kunnskapsarbeidere. For kunnskapsarbeidere er «tilstanden å være motivert», i seg selv den viktigste drivkraft (2009b). Hein refererer i forbindelse med «motivasjon som tilstand», til begrep som «kick», «flow» og «identitet» (2009a). «Kicket» er ifølge henne forbundet med mening, mens «flow» relateres til en bevissthetstilstand knyttet til utførelse av en aktivitet, med stort fokus og høy grad av indre motivasjon. Hein setter dette i sammenheng med at man beveger seg ut av komfortsonen, yter maksimalt og bruker sine evner fullt ut. Når Hein også refererer til begrepet «identitet» handler dette om at arbeidet blir en vesentlig del av en identitet, som gir medarbeideren både mening, retning og gyldighet (Hein, 2009a). Mine informanternes uttalelser, knyttet til nettopp mening, mestring, utvikling, faglig stolthet og fellesskap, har etter mitt skjønn dermed relevans.

Helle H. Hein definerer, i sin artikkel «Primadonnaen, præstations-tripperen, pragmatikeren og lønmodtageren» (2009b), fire arketyper hva gjelder høyt spesialiserte kreative medarbeidere. Arketyperne plasseres på en skala med utgangspunkt i hvor mye man er villig til å ofre for sitt arbeid - hvor mye mental energi man investerer i jobben (Hein, 2009a+b). En skala med «primadonnaen» i den ene enden, styrt av et kall og et ønske om å gjøre en forskjell, og arbeidet som den primære kilden til tilfredshet og identitet, og «lønmodtageren» i den andre enden av skalaen - der arbeidet kun er en kilde til ressurser for anvendelse og tilfredsstillelse utenfor arbeidet, og verdiene i større grad er knyttet til personlige fordeler (Hein, 2009b). På bakgrunn av aktuell oppgaves tilnærming og avgrensning, vil imidlertid ikke arketyperne som sådan vektlegges. Understreker dog at det i mine funn, fremstår som om lederne i stor grad opplever sine ansatte som «primadonnaer», men det er fokuset på individ og relasjon som vektlegges. Dette vil jeg komme nærmere inn på senere i drøftingen.

Hein presenterer imidlertid i samme artikkel, en «grunnleggende motivasjonsmodell» (2009b). Modellen (figur 3) illustrerer etter mitt skjønn ikke bare at motivasjonsfaktorene og ledelsesstrategiene kun er midler til å nå målet om «motivasjon som tilstand», men òg at «utøvelse av ledelse» spiller en avgjørende rolle.



FIGUR 3: GRUNNLEGGENDE MOTIVASJONSMODELL<sup>6</sup>

Informantene forstår, som tidligere nevnt, motivasjon som et relasjonelt fenomen – som noe som ikke oppstår i et vakuum, men i samspill med andre. Og videre, i likhet med blant annet Hein, at lederen er sentral. Informantene gir i den forbindelse helt konkret uttrykk for at «det er et lederansvar å starte den energien i laget», og at «lederen har et ansvar for å få hver enkelt ansatt sin motor til å brenne». En beskriver videre «det å lykkes med å motivere laget sitt, som en forutsetning for måloppnåelse» som leder. Ledelse er med andre ord relevant med henblikk på motivasjon.

For å bidra til å belyse aktuell problemstilling har jeg, med utgangspunkt i informantenes refleksjoner rundt motivasjon og ledelse, og aktuell motivasjonsmodell, valgt å disponere drøftingen under følgende delspørsmål; «Hva preges en motiverende lederstil av?» og «Hvilke motivasjonsfaktorer fremstår som sentrale?» Jeg har valgt å bruke begrepet «lederstil», fremfor «ledelsesstrategi», som Hein benytter i sin modell. Lederstil da som en måte å lede på – noe særpreget. Strategi er, slik jeg oppfatter det, mer knyttet til hva - enn hvordan (Løwendahl og Wenstøp, 2009). I så måte favner lederstil i større grad, nettopp dette «hvordan» ledelse utøves, enn strategibegrepet gjør - hvilket fremstod sentralt i mine funn. Delspørsmålene avsluttes med en oppsummering.

Finner det avslutningsvis relevant å presisere at drøftingen er med utgangspunkt i informantenes subjektive erfaringer, opplevelser og refleksjoner, og i så måte ikke må ses på som en generell/uttømmende redegjørelse hva gjelder «lederens bidrag til motivasjon».

<sup>6</sup> Fritt etter Helle H. Hein (2009b)

## 5.1 Hva preges en motiverende lederstil av?

I oppgavens teoridel defineres ledelse som «å skape retning og energi» (Li, 2010), og som «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 415). Med det som utgangspunkt er det naturlig å tenke at en «motiverende lederstil», er en lederstil som bidrar til - påvirker den andre i retning av motivasjon. Jeg forutsetter dermed, at når mine informanter reflekterer rundt «god ledelse», er dette en lederstil som bidrar til (blant annet) nettopp dette.

Det er tre «hovedfunn» som peker seg ut hva gjelder «god ledelse» i mitt materiale. Dette er overskrifter relatert til mål, «selve lederen», og ikke minst en tydelig relasjonsorientering. Jeg vil videre ta utgangspunkt i aktuelle funn, og sette disse i sammenheng med motivasjon.

### 5.1.1 Mål og retning – eller var det mening?

Klare mål er en forutsetning for å lykkes som leder (Thompson, 2015). Mål og strategier kan, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014), ha en motiverende effekt - hvilket støttes av funn i mitt datamateriale. Når informantene refererer til mål, handler det imidlertid om noe mer, og kvalitativt annet, enn kvantifiserbare mål og målstyring. Det handler om «å virkelig stake ut en kurs» for organisasjonen og virksomheten. Lederne snakker om ansvar for «å definere hva vi skal jobbe med», og «å peke ut en retning og følge opp denne kursen fortløpende. Dette er relevant på overordnet nivå, men òg på individnivå, i form av å bidra til utvikling av motiverende, inspirerende delmål, og ikke minst en konkretisering av hva hver enkelt skal bidra med inn i laget - for å bidra til utvikling og endring. Her er det åpenbart avgjørende at man kjenner «folka» sine, og deres spisskompetanse. Dette da både for å kunne sette deres unike kompetanse i system, og organisere laget på en best mulig måte, men også for at man gjennom å kjenne hver enkelt ansatt sine drivkrefter, øker sannsynligheten for at virksomheten når sine overordnede mål. En av lederne understreket i så måte «*hvor mye mer fremgang en får, når alle motorene brenner*».

Denne vektleggingen av mål må, som tidligere nevnt, ikke forstås som målstyring - som ifølge mine informanter har motsatt effekt. Ifølge Bolman og Deal (2009), ønsker organisasjoner seg en skare av dyktige og motiverte ansatte, som yter maksimalt, for å realisere organisasjonens mål. Bolman og Deal hevder imidlertid videre, at organisasjonene i

stor grad baserer seg på «foreldede grunnantakelser og kontraproduktive ledelsesformer som får de ansatte til å yte mindre og forlange mer» (2009: 145). Dette bekreftes av Bård Kuvaas i et intervju i Dagens Næringsliv 24. februar 2013. Kuvaas gir her uttrykk for, at «alle vet hva som fungerer», og at «det myke utkonkurrerer det harde», men at det likevel later til at vi har en tendens til å velge «hard ledelse», der direktiver, målstyring og kontroll er sentralt (Kaspersen, 2013). Vi har med andre ord en tendens til å velge en lederstil som verken motiverer, eller får ansatte til å yte mer. Lederne i mitt utvalg henviser i den forbindelse konkret til «telling, veiing, måling – av ting som verken kan eller bør telles, veies og måles», «produksjonsdriv», «talltilnærming» og «overstyring».

Bård Kuvaas (2017) skriver i artikkelen «Erstatt målstyring med tillitsbasert styring», om nettopp hvordan veldig spesifikke mål- og resultatkrav, (som ofte ikke står i forhold til tilgjengelige ressurser), perverterer organisasjonens egentlige formål, og dermed oppleves meningsløse og derigjennom demotiverende. Fra et ledelsesfaglig ståsted innebærer tillitsbasert styring, ifølge Kuvaas, at man sørger for at medarbeiderne forstår formålet med virksomheten, og at ledelsen tar sjansen på å stole på medarbeidernes kompetanse og motivasjon til å gjøre en best mulig jobb (Kuvaas, 2017). På denne måten gir man rom for skjønn, og selvstendighet i utførelsen av eget arbeid – innenfor rammen definert i overordnede mål. En slik tilnærming fremmer autonomi, og er etter mitt skjønn i tråd med Deci og Ryans teori om selvbestemmelse (1985). Flere av lederne jeg intervjuet fremhever nettopp autonomi som relevant, med henblikk på å bidra til motivasjon. De snakker om «klassiske kompetansebedrifter; der de ansatte skal ha stor autonomi, og helst ikke vil styres for mye», og det refereres til «kompetente fagfolk med klare meninger om hvordan faget skal utvikles og deres rolle i dette».

Når Kuvaas refererer til «virksomhetens overordnede formål» kan dette, etter mitt skjønn, ses i sammenheng med det man innen transformasjonsledelse omtaler som en «visjon». Innen transformasjonsledelse er formidling av «konkrete fremtidsvisjoner» sentralt med henblikk på motivasjon. Dette bidrar, ifølge Li (2013), til positive forventninger, en følelse av mening og ikke minst gir det mulighet for utfordringer, personlig vekst og utvikling. En av mine informanter var svært tydelig på hvordan hun bevisst benyttet seg av «kommunikasjon av visjoner». Og refererte i den forbindelse til hvordan hun snakket i «store ord», blant annet om «å sette avdelingen på kartet internt og eksternt» og «være med å utvikle ikke bare en avdeling – men et fag». Dette bidro åpenbart, ikke bare til «mål og mening», men også til motivasjon, ønske om å oppfylle visjonen og faglig stolthet.

Lederne i mitt utvalg plasserer videre mål inn i en «lagkontekst» der samspill, og det å skape resultater sammen, fremstår sentralt. Det refereres fra ulikt hold til «*medarbeiderskap*» og «*å få til noe sammen*». Mål virker i den sammenheng samlende og bidrar ikke bare til retning, men også tilhørighet. Tilhørighet er ytterligere et av de tre grunnleggende psykologiske behov, Deci og Ryan refererer til i sin teori (1985). Tilhørighet da som behovet vi mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit til andre, samt å føle tilknytning til andre mennesker (Ryan & Deci, 2002b). Dette er på linje med lederne i mitt utvalg sin forståelse av mennesket som relasjonelt, skapt til og for relasjon – og vil bli ytterligere tematisert i kapittel 5.2.2.

Gjennom det foregående har jeg, med utgangspunkt i aktuelle funn, drøftet på hvilken måte «mål og retning» er en vesentlig del av «motiverende lederstil». I følge Thompson (2015) er kunsten nettopp å få til et miljø preget av tydelige mål, god ledelse og incitamenter for endring. Thompson refererer i den anledning til at ledelse ikke bare handler om regler, penger og jus, men også intuisjon og kunst. Det er i så måte, ifølge Thompson, de kunstneriske evner som skiller den betydelige leder, fra den ubetydelige (2015). Hvilket bringer oss videre til «selve kunstneren».

### 5.1.2 Lederen – selve kunstneren

I følge Thompson dreier ledelse seg «*først og fremst om holdninger og atferd, ikke om kunnskaper og intelligens*» (2015: 5). Sitatet representerer en holdning, som sammenfaller med uttalelser i mine funn. En av lederne gav eksplisitt uttrykk for at «*god ledelse handler mest om egenskaper – men du må jo ha en interesse også*», og det ble som tidligere nevnt referert til egenskaper som ærlighet, troverdighet, transparens, vennlighet, ydmykhet og forutsigbarhet. Autentisitet ble referert til, som en forutsetning for god ledelse. Det ble videre henvist til behovet for en tydelig forankring og viktigheten av å «*jobbe med egne verdier*». Ifølge George et al. (2007) er lederprinsippene nettopp personlige verdier satt ut i praksis, hvilket åpenbart gjør det avgjørende å ha et bevisst og aktivt forhold til egne verdier – og hvordan disse manifesterer seg i konkrete handlinger.

Informantenes uttalelser, knyttet til vektlegging av «selve lederen», passer etter mitt skjønn i en kontekst der teori om autentisk ledelse, utgjør en del av den faglige plattformen. Autentisk ledelse handler om å lede ut fra den personen du er. Om å være tro mot seg selv (Avolio et al., 2009), om ekthet og samsvar mellom egne verdier og utførelse av lederskapet.



Spurkeland hevder i boken «Relasjonsledelse» at «rollespillere blir lite troverdige» (2009: 17), og at «en leders integritet og tillitt avgjøres av om en oppleves som et helstøpt og troverdig menneske» (2009: 17). Kvålshaugen (2011) refererer til autentiske ledere som «hel ved» og presiserer, som tidligere nevnt, at det handler om at lederen fremstår troverdig, tydelig og at de ansatte har en klar formening om hva de kan forvente av lederen. Dette gjenspeiles i mine funn, der lederne snakker om «å være nøye med seg selv», «være bunnsolid som person», «å gjøre det du sier» og «viktigheten av å overvåke seg selv». Sistnevnte har etter mitt skjønn potensial til å bidra til økt selvinnsikt, som innen autentisk ledelse anses som den viktigste lederegenskapen å utvikle (George et al., 2007).

Den typen atferd, som aktuelle utsagn representerer, vil ifølge lederne i mitt utvalg, bidra til tillit og at «man får med seg alle», hvilket må sies å være avgjørende med henblikk på ledelse. Ragnhild Kvålshaugen, som har forsket på sammenheng mellom autentisk ledelse og resultat, fremhever at autentisk ledelse er relatert til å oppnå resultater, spesielt i endrings-situasjoner, og at det har positiv effekt på de ansattes lojalitet, holdninger, engasjement og motivasjon (2007). «Selve lederen» er med andre ord åpenbart avgjørende. Kvålshaugen konkluderer videre med at denne typen ledelse fasiliterer positiv organisasjonsatferd, spesielt i relasjon mellom leder og ansatt (2007). Det er i så måte naturlig å se for seg lederen som rollemodell, og en viktig premissleverandør og bidragsyter, med henblikk på hva slags kultur organisasjonen skal preges av. Skal den preges av kontroll, regler og frykt for å gjøre feil, eller skal den preges av heia-rop, tillit og en tilbakemeldingskultur som motiverer, løfter og bidrar til utvikling?

Hva gjelder teoretisk tilnærming later det imidlertid til å være et skille mellom den internasjonale tradisjonen, der begrepet autentisk ledelse brukes, og den norske verdibaserte tradisjonen, der begrepet troverdig ledelse står sentralt. Begge retninger fremhever viktigheten av selvinnsikt som utgangspunkt for handling, at lederen må fremstå som etisk og troverdig/ autentisk, og etikk, moral og verdier utgjør fundamentet for å utøve ledelse i begge tradisjoner (Espedal, 2017). I følge Espedal skiller imidlertid retningene seg fra hverandre blant annet med henblikk på kunnskaps- og handlingsteoretiske dimensjoner. Dette kan angivelig «spisses» til at autentisk ledelse forstås som en instrumentell aktivitet - der man bruker «verdier-for-praksis», mens ledelse i den norske verdibaserte tradisjonen angivelig er mer av intensjonell karakter, og det refereres til «verdier-i-bruk» (Espedal, 2017). Kvålshaugen presiserer i den forbindelse at informantene i hennes utvalg «kjenner seg mer igjen» i betegnelsen «troverdige ledelse» (2007). Jeg er dog usikker på om dette er knyttet til det teoretiske faglige grunnlaget bak begrepene, hvilket begrep som er mest nærliggende og

familiært i «dagligtalen», eller at en autentisk leder muligens fremstår til forveksling lik en troverdig leder.

Lederne i mitt utvalg bruker imidlertid verken begrepet «troverdig ledelse» eller «autentisk ledelse», som definisjon eller fasit hva gjelder motiverende ledelse. Men de bruker mange ord om holdninger, egenskaper og verdier. De var alle tydelige på at lederen, som «*helt menneske og person*», som tør å vise seg frem, spiller en avgjørende rolle med henblikk på motivasjon. Dette handlet i stor grad om en opplevelse av lederen som «hel ved», med en tydelig forankring både i eget verdigrunnlag, men også i organisasjonen man er satt til å lede. Etter mitt skjønn, er det i så måte naturlig å trekke den konklusjon at de aktuelle lederne hadde en opplevelse av, og erfaring med, at en motiverende lederstil innehar elementer av autentisk ledelse.

Det er med andre ord sentralt «hvem du er som leder – og hvordan du er det». Dette utgjør utgangspunktet, og grunnlaget for relasjonen til de du er satt til å lede. Informantene i mitt utvalg er entydige og samstemte i sin forståelse av ledelse som en relasjonell prosess. Jan Spurkeland (2009) hevder i den forbindelse at ledere som ikke kommer inn i «medarbeidernes verden», ikke er i stand til å påvirke deres prestasjoner, og følgelig gjør de heller ingen forskjell hva gjelder motivasjon og resultat. Det er med andre ord i møte med den enkelte ansatte – og i relasjonen, at motivasjonen etableres og opprettholdes.

### 5.1.3 *Man må være glad i folk*

«Å få med seg alle» ble av informantene trukket frem som avgjørende i forbindelse med god ledelse. Jeg ser dette i sammenheng med, noe jeg opplever som, et tydelig fokus på relasjon og enkeltindivid. Lederne refererer til; «å kjenne folka sine», «ville la alle få en stemme», «lete etter skjulte talent» og «se og være bevisst på alle sine medarbeidere ... å tilrettelegge for den enkelte». Å lykkes med god ledelse - og å påvirke den andre - forutsetter etter mitt skjønn en genuin interesse for den du skal lede. Spurkeland konkretiserer dette og hevder at det forutsetter at individet er i sentrum, at man kjenner hver enkelt ansatt, samt en god relasjon mellom leder og ansatt (2015).

Med dette som utgangspunkt, vil følgelig en leders relasjonskompetanse være avgjørende. Relasjonskompetanse er ifølge Jan Spurkeland «det som gjør at vi kan få kontakt og kan samhandle» (2014: 11), og uttrykket dekker de «ferdighetene og evnene som et menneske

*trenger til å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker»* (Spurkeland, 2009: 213). Dette fremstår både svært teknisk og komplisert, men som en tidligere leder av meg gav uttrykk for, handler det i stor grad om «å være glad i folk». Mor Teresas foredrag om ledelse, har blitt sitert i en rekke sammenhenger; «*Do you know your people? Do you love them?*»<sup>7</sup> Og kanskje er ikke dette bare noe av kjernen, men selve kjernen, i en «motiverende lederstil». For er du «glad i folk» konkretiseres dette gjennom; interesse, engasjement, nysgjerrighet, at man vil folk vel, tror godt om hverandre og ikke minst har tillit til den andres kompetanse og mestring. Alle disse elementene med åpenbare positive synergier peker mot potensielt motivasjonsfremmende effekter.

Spurkeland refererer videre ikke bare til egen forskning (2014) som viser en sterk sammenheng mellom leders relasjonskompetanse og vedkommende sin resultatoppnåelse, men også dansk forskning (gjennomført av Væksthus for ledelse, 2005). Dette er forskning som viser at relasjonsorientering er et avgjørende suksesskriterium for ledere innen offentlig sektor (Spurkeland, 2009). Følgelig er fokus på «relasjon» og «relasjonskompetanse» sentralt hva gjelder resultat, og jeg forutsetter at den ansattes motivasjon her spiller en avgjørende rolle.

Samtlige ledere i mitt utvalg vektlegger «relasjon», i forbindelse med motivasjon. En av informantene gir videre uttrykk for at «*skal du skape motivasjon må du faktisk være i dialog*». Dette forutsetter, og jeg siterer, «*at man investerer i laget og det relasjonelle*». Bare gjennom dette blir du kjent med folk dine, og derigjennom i stand til å utgjøre en reell forskjell i deres hverdag. Flere var opptatt av det å være «*sparringspartner, trygghet, backing å ha i ryggen i vanskelige saker*» - en som backet opp de ansatte og man kunne luften ting med, når det var vanskelig. Dette forutsetter at man er synlig, tilstede, støttende og interessert.

Gjennom å være «tett nok på», og bry seg med og om, sikrer man at man har grep både om hva hver og en er god på, slik at man kan utnytte deres kompetanse og ressurser best mulig, men også oversikt over hva de til enhver tid trenger. Informantene var opptatt av at «*folk trenger ulike ting*». I følge lederne i mitt utvalg vokser noen på tydelige tilbakemeldinger og målrettet bruk av feedback. Dette kan ses i sammenheng med Øiestad (2004) sine refleksjoner knyttet til feedback som utgangspunkt for bekreftelse og vekst, og Kegan og Lahey (2001) sin tekning rundt «dekonstruktive tilbakemeldinger» og utvikling. Andre vokser, ifølge informantene, med oppgaver, utfordringer, faglig krevende bestillinger og ansvar. Dette handler, etter mitt skjønn, i stor grad om tillit til den andres kompetanse. Kun

---

<sup>7</sup> [https://no.wikiquote.org/wiki/Moder\\_Teresa](https://no.wikiquote.org/wiki/Moder_Teresa)

ved å være «så tett på» vil en ha mulighet til å sikre at de ansatte «*får det de trenger*», og derigjennom bidra til utvikling og følelse av mestring, som er helt sentralt med henblikk på motivasjon.

I følge Helge Svare, som har skrevet boken «Den gode samtalen: Kunsten å skape dialog» (2008), er dialog per definisjon en virksomhet som utøves gjennom ord, og som er fornuftig. Svare legger videre til at dialogen skal være forbundet med samarbeid, og er et felles prosjekt der deltakerne skaper noe sammen (2008). Dette er relevant med henblikk på ledelse. I følge Svare kan det som skapes blant annet være en bedre felles forståelse og nye innsikter (2008), men dette forutsetter åpenhet, og en villighet og forpliktelse til deltakelse, medansvar og involvering. Dette kan etter mitt skjønn ses i sammenheng med det Kvalsund og Meyer refererer til som «*gjensidighetens prosjekt i samarbeidsledelse*» (2014: 12) - der hver enkelt i relasjonen realiserer sitt unike bidrag til en større verdi for seg selv og fellesskapet, på en måte som defineres som likeverdig og ressursutviklende (Kvalsund og Meyer, 2014). Med dette som utgangspunkt støtter jeg tidligere nevnt leder, i det at dialogen er en forutsetning for relasjon, men også relasjonsfremmende. Dialogen rommer en likeverdighet, og respekt for hverandres bidrag, og at det man gjør (og den man er) tillegges vekt - man opplever seg sett og hørt. I dette ligger det en dyp anerkjennelse av den andre, og gjennom dette skaper vi, ifølge Anne-Lise Løvlie Schibbye (2009) hverandres forutsetninger. Alle disse er vesentlige poeng og elementer som gjenfinnes i mine funn.

Som det fremgår av det jeg så langt har drøftet, motiveres vi av folk og det sosiale klimaet som omgir oss. På bakgrunn av dette er, ifølge Thompson «*forholdet mellom leder og medarbeider sentralt i all ledelsesteori*» (2015: 5). Man kommer med andre ord «ikke utenom» relasjonen. Jeg har tidligere referert til Martin Buber, og hans sitat «*In the beginning is relation*» (Kvalsund, 2014: 22). Dette er et «statement» i samsvar med lederne jeg snakket med, sine refleksjoner rundt motivasjon. Relasjonen blir slik selve fundamentet.

#### 5.1.4 Oppsummering drøfting av motiverende lederstil

Jeg har gjennom det foregående forsøkt å tydeliggjøre hva lederne i mitt utvalg mener er «kjernen» og essensen i en motiverende lederstil. Dette handler slik jeg forstår det, om at det ligger en struktur «i bønn», med et tydelig definert mål og retning, det handler om hvem man er som leder – og ikke minst hvordan man er det, og til sist handler det om å være glad i folk, og å innse viktigheten av å prioritere relasjonen. Det fremstår i så måte å være konsistens

mellom datamaterialet mitt og presentert teori - jeg tenker da særskilt på teori knyttet til transformasjonsledelse, autentisk ledelse og relasjonsledelse. Det kan være flere årsaker til denne konsistensen, og noe av det kan muligens handle om hva slags virksomhet informantene er ledere for. At dette dreier seg om kunnskapsarbeidere som «jobber med folk» - i «menneskebransjen», som en kollega av meg uttalte. Informantene er ledere på ulike nivå. Likevel fremstår de overraskende samstemte i sine erfaringer med, og refleksjoner rundt, «ledelse og motivasjon». I så måte fremstår ikke ledernivå, og hvorvidt man leder ledere, som avgjørende - all den tid informantene vektlegger fokus på individ og relasjon.

Gitt aktuell vektlegging av individ og relasjon, finnes det følgelig ikke en lederstil som er riktig i enhver situasjon, og heller ikke en «stil som bidrar til motivasjon for alle». Dette forutsetter med andre ord at man tilpasser lederstilen sin til den enkelte – hvilket understøtter viktigheten av at man «kjenner folka sine». Denne evnen til fleksibelt å ta i bruk ulike ledelsesformer og teorier kan, etter mitt skjønn, med hell ses i sammenheng med det Spurkeland definerer som «*lederens relasjonelle musikalitet*» (2015: 44).

## 5.2 Hvilke motivasjonsfaktorer fremstår som sentrale?

Jeg har tidligere i oppgaven henvist til Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon av motivasjon. Med utgangspunkt i aktuell definisjon, forstår jeg «motivasjonsfaktorer» som en samlebetegnelse for faktorer som nettopp bidrar til å «*aktivere, gi retning til og opprettholde atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 93).

Som det fremgår i presentasjon av aktuell teori, har det gjennom de siste tiårene vært en rekke ulike tilnærminger til motivasjon – og ikke minst til hva (les: hvilke faktorer) som bidrar til dette. Teorikapittelet fremstår i så måte nærmest som en «historisk reise» fra motivasjon gjennom belønning og tilfredsstillelse av behov, til «nyere teorier» der blant annet jobbutforming, medvirkning og tilhørighet står sentralt.

Hva gjelder informantene i mitt utvalg, var det ingen som relaterte motivasjon til en form for ytre belønning – verken med henblikk på hva de selv blir motivert av, eller hva de opplever «virker» i møte med den enkelte ansatte. De sterkeste og mest sentrale motivasjonsfaktorene fremstår først og fremst å være knyttet til jobbutforming, det å skape resultater sammen, og ikke minst mulighet for faglig utvikling. Følgelig vil jeg ta utgangspunkt i disse faktorene, i den videre disponeringen av drøftingen.

### 5.2.1 Jobbutforming

Som tidligere nevnt har det, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014), vært en dreining rettet mot «arbeidsorganiseringens motivasjonspotensial». Det vil si en dreining mot indre belønning og indre motivasjon, og hvordan man som leder kan tilrettelegge for at ansatte kan utvikle seg i jobben. På bakgrunn av dette, er jobbutforming sentralt - hvilket også gjenspeiles i mine funn.

Langt på vei tenker jeg at lederne sine refleksjoner og erfaringer gjenspeiler Herzbergs (2008) motivasjonsfaktorer, og teorien hans om hvordan arbeidsoppgavens karakter bidrar til å fremme tilfredshet og høyere ytelse, og Hackman og Oldhams (1980) teori om jobbutforming. I sistnevnte teori trekkes både mening, mulighet for bruk av skjønn, og tilbakemeldinger hva gjelder resultatansvar inn som sentrale faktorer - faktorer som også fremheves av informantene i mitt utvalg. Hackman og Oldham (1980) legger, som tidligere nevnt, noen «moderatorer» inn i modellen, og understreker med det at hva som motiverer den enkelte er individuelt. Dette er i samsvar med lederne i mitt utvalg sine erfaringer og refleksjoner, knyttet til motivasjon som et dypt personlig fenomen.

I presentasjonen av oppgavens teoretiske fundament, refereres det til at Skandinavia har vært foregangsland hva gjelder å organisere med utgangspunkt i Hackman og Oldhams modell, og det henvises til Einar Thorsrud og «demokratiseringen av arbeidslivet», som beskrives i den «sosiotechniske teorien» (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Aktuell teori skiller seg ut ved en særskilt vektlegging av «deltakelse», og viser til en sammenheng mellom deltakelse på ansattnivå og ytelse på organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Denne vektleggingen støttes av mine funn, der «involverende demokratiske prosesser» fremstår som et gjennomgangstema. Dette forutsetter imidlertid en «myndiggjørende» tilnærming, med stor tro på medarbeidernes kapasitet og evne til selvbestemmelse (Kvalsund, 2014).

Denne myndiggjøringen og troen på den enkeltes evne til selvbestemmelse, fremstår avgjørende med henblikk på aktuell «målgruppe» og motivasjon. Dette handler etter min oppfatning om at de ansatte opplever å bli tatt på alvor – blant annet gjennom å bli utfordret til å mene noe om mål og retning. Dette er etter mitt skjønn både ansvarliggjørende og meningsfylt, og bidrar potensielt til både motivasjon og resultater. En av lederne jeg intervjuet refererte til sin avdeling som en «*klassisk kompetansebedrift; der de ansatte skal ha stor autonomi og helst ikke vil styres for mye ...*» Autonomi, frihet og tillit til å løse høyt spesialiserte oppgaver, trekkes av flere frem som vesentlig med henblikk på motivasjon og ledelse. Dette er i samsvar med Deci og Ryan (1985) sin teori om selvbestemmelse, der autonomi defineres som et grunnleggende psykologisk behov, som forutsettes tilfredsstillt for

at mennesker skal opptre proaktivt og oppnå optimal utvikling – og at indre motivasjon skal «realiseres» (Ryan og Deci, 2000b).

Jeg har tidligere i oppgaven vektlagt et fokus på relasjon, dialog og det å «kjenne folka sine». Forutsatt at dette er på plass, fremstår det naturlig at «neste skritt» vil måtte handle om organisering av arbeidet og laget. En organisering som bidrar til og sikrer ledelse helt ut, ansvarliggjøring, tilhørighet, rask feedback og ikke minst at hver enkelt sin spisskompetanse blir sett, anerkjent og satt i system. En av lederne i mitt utvalg gav i den forbindelse uttrykk for viktigheten av at en leder «*ser og er bevisst på alle sine medarbeidere, er i stand til å tilrettelegge for den enkelte medarbeider*» og «*driver aktivt arbeid for å få frem det beste i alle*». Det at de ansatte får benyttet sin unike spisskompetanse og opplever tillitt og frihet med henblikk på hvordan oppgaven skal løses vil, både ifølge mine informanter og presentert teori, kunne bidra til økt indre motivasjon.

Som det fremgår ovenfor fremstår jobbutforming sentralt, med henblikk på motivasjon. Det dreier seg om en jobbutforming og organisering der tillitt, ansvar, frihet og deltakelse står sentralt – og som bidrar til det mine informanter definerer som «*tydelige og raske linjer - uten brudd - og kort avstand mellom der arbeidet utføres og der beslutningene fattes*». En organisering som muliggjør og inviterer til nettopp involvering, medansvar og deltakelse. Hvilket bringer oss videre til neste sentrale motivasjonsfaktor i mine funn; «å skape resultater sammen».

### 5.2.2 Å skape resultater sammen

Tilhørighet og det å bidra til fellesskapet kan ses i sammenheng med mennesket som grunnleggende relasjonelt. Samtlige ledere plasserte motivasjon inn i en relasjonell kontekst. Både på bakgrunn av en opplevelse av, og erfaring med, at motivasjon ikke oppstår i et vakuum, men i relasjon - men også gjennom en tydelig erfaring av at det å være del av et lag, er en motivasjonsfaktor i seg selv. Det refereres til å «*skape resultater sammen*», «*dra lasset i lag*» og «*dele utfordringer*». Tilhørighet blir fremstilt som sentralt og meningsbærende. Dette støttes av Deci og Ryan (1985) som definerer tilhørighet, og Øiestad (2004) som definerer behovet for tilknytning og fellesskap, som nettopp grunnleggende behov. Behov som er avgjørende for indre motivasjon – og for at mennesket skal bli selvstendig og selvrealiserende. Dette stemmer med min forståelse av motivasjon. Motivasjon handler etter min

oppfatning ikke om være en passiv mottaker, men en aktiv deltaker. Dette forutsetter en indre «drive» - som utvikles, stimuleres og foredles i samspill med andre.

Dette relasjonelle «fellesskapsaspektet», støttes i Bård Kuvaas' undersøkelse av sammenhengen mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon (2009). Kuvaas konkluderer med at god samhandling med kolleger (2009), og det å bidra til et større fellesskap, er egnet som jobbmotivasjon - og bidrar derigjennom til økt ytelse (Farbrot, 2009). De fleste inspireres og motiveres av et fellesskap, og arbeid i team gir ifølge Melhus og Haugen (2006) resultater, som den enkelte ikke kan klare alene. Dette handler blant annet om å bli stimulert, utfordret, korrigert og anerkjent. Fellesskapet er derigjennom, etter mitt skjønn en forutsetning for utvikling, både på individ- og organisasjonsnivå.

Det finnes ulike teoretiske innfallsvinkler til å forstå sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon. Maslow plasserer behovet for tilhørighet under kategorien «sosiale behov», og med utgangspunkt i Herzbergs teori, kan lagspill og tilhørighet anses som hygiene faktorer, som forutsettes å være tilstede for ikke å skape mistriivsel, men som ikke bidrar til motivasjon i seg selv. I artikkelen «Not what it was and not what it will be: The future of job design research» (2010), gir Oldham og Hackman uttrykk for at de i sin motivasjonsteori, har oversett de sosiale aspektene ved motivasjon. De fremhever at det er gode grunner til å anta at den sosiale dimensjonen påvirker både motivasjon, ytelse og trivsel. Oldham og Hackman trekker spesielt frem det å være sammen utenfor jobben, sosial støtte, tilbakemeldinger og gjensidig avhengighet. Christensen og Foss hevder i sin artikkel, «Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere» (2011), at tilhørighet er en av seks generelle faktorer, som i en eller annen form kan bidra til motivasjon. Melhus og Haugen (2006) er inne på noe av det samme, når de fremhever «vi-følelsen» som et vesentlig ledd, i å skape begeistring og kraft i en organisasjon. «Vi-følelsen» kan imidlertid, muligens ses på som en motsetning til (og begrensnig av) kunnskapsarbeiderens autonomi og egenkontroll. Motsetning da knyttet til dynamikken som oppstår i spenningen mellom selvstendighet og avhengighet. På den ene siden kunnskapsarbeiderens behov for å være selvstendig og «*helst ikke styres for mye*», og på den andre siden mennesket som grunnleggende relasjonelt og avhengig i møte med forventninger fra «fellesskapet». I mine funn finner jeg støtte for både autonomi og «vi-følelse», som sentrale faktorer med henblikk på motivasjon. Faktorene fremstilles imidlertid ikke som motsetninger, hvilket jeg tolker dithen at informantene har en erfaring med at det er mulig å «tenke to tanker på en gang», og at «fordelene» knyttet til nettopp fellesskap, «vi-følelse» og tilhørighet – klart oppveier



eventuelle begrensninger i opplevd autonomi. Tilhørighet fremstår i så måte åpenbart relevant for motivasjon i en organisasjon.

Jeg finner det viktig å presisere at jeg med begrepet tilhørighet refererer til laget og organisasjonen, og ikke profesjonen. Hein (2009b) hevder i den forbindelse at på bakgrunn dels av lederens avhengighet av kunnskapsarbeideren, og dels dennes forventning om at kunnskapsarbeideren vegrer seg for enhver form for ledelse, står lederen i fare for å bli passiv og handlingslammet – i møte med ansatte, som vet mer om «faget», enn lederen selv gjør. Christensen og Foss (2011) refererer i den sammenheng til et fenomen Davenport har kalt; «*Hire smart people, and leave them alone*». En strategi som fungerer dårlig i praksis, da lederen risikerer at kunnskapsarbeideren utelukkende forfølger sine egne mål, og ikke virksomhetens. Dette er noe av kjernen i det Christensen og Foss (2011) refererer til som «motivasjons- og koordineringsproblemet». Visst skal arbeidsgiver, skape retning gjennom visjoner, optimalisere rammer for arbeidet, og bidra til faglig utvikling gjennom utfordrende oppgaver, men det må være innen rammen for det organisasjonen skal drive med. Det hjelper ikke at de ansatte er sterkt motivert hva gjelder behandling og forskning knyttet til konkrete pasientgrupper, dersom disse per definisjon ikke er i avdelingens målgruppe. Det er med andre ord, i seg selv, ikke nok å være kompetent og motivert, man må «spille på lag» og operere innen rammen av det organisasjonen skal drive med. Dette er et lederansvar, og impliserer at det blir avgjørende, å sørge for at de ansatte har sterkere tilhørighet til organisasjonen, enn profesjonen. Ellers kan dette bli et «individuellt anliggende», der man jager etter anerkjennelse og egenutvikling, som ikke tjener organisasjonen, og kjernevirksomheten.

Lederne jeg intervjuet var imidlertid ikke bare opptatt av en tilhørighet og en «vifølelse», men fra ulikt hold trakk samtlige frem kvaliteter ved dette «fellesskapet». Det ble referert til «*medansvar og medarbeiderskap*», «*likeverdighet*», «*gjensidig respekt for hverandres bidrag*», «*å spille hverandre gode*» og ikke minst muligheten til «*å få støtte i vanskelige saker*». I dette fellesskapet ligger det ifølge Kvalsund og Meyer (2014) et betydelig potensiale for vekst og utvikling – både for hver enkelt ansatt, men også for organisasjonen. Og nettopp i denne «*muligheten for utvikling*» ligger det, ifølge mine informanter, en sentral motivasjonsfaktor.

### 5.2.3 Mulighet for faglig utvikling

Som nevnt innledningsvis er aktuell undersøkelse gjort blant ledere, som leder kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere er verken et absolutt eller konstant begrep, men kjennetegnes ifølge Odd Nordhaug (2002) av at de i liten grad driver med manuelt arbeid. De har høy kompetanse, liten avhengighet til selve organisasjonen, og ikke minst høye krav til utvikling og fleksibilitet (Nordhaug, 2002). Videre fremhever Helle H. Hein (2009b), som tidligere nevnt, at kunnskapsarbeidere i stor grad er motivert av arbeidet i seg selv. Et kjapt blikk på tidligere presentert teori, skulle da tilsi at vi befinner oss på «toppen av Maslows pyramide», og «langt inne i Herzbergs motivasjonsfaktorer». Dette innebærer ikke at hygienefaktorene og de mer grunnleggende behov ikke er viktige for kunnskapsarbeideren, men at det forutsettes «ivaretatt» - og at disse i så måte ikke fungerer som «motivasjonsdrivere» i seg selv.

«Mulighet for faglig utvikling» er for meg nært knyttet til kompetanse. Kompetanse fremheves av Ryan og Deci (2000b), som relevant med henblikk på indre motivasjon. Behovet for kompetanse involverer forståelsen av hvordan man skal oppnå ulike resultater, samt opplevelsen av påvirkning når man utfører oppgaven. Dette handler slik jeg forstår det om «behov for å føle seg kompetent», og er i så måte nært knyttet til forventning om mestring (Bandura, 1997). I det perspektivet handler ikke kompetanse om fagkunnskaper alene, men trolig like mye om individets tro på egen mestringsevne.

Og her er etter mitt skjønn lederen sentral. Jeg har tidligere, (til det kjedsommelige), referert til viktigheten av å «*kjenne folka sine*», og «*å være tett nok på – til å vite hva hver enkelt trenger*». Lederne jeg intervjuet presiserte i forbindelse med nettopp utvikling at «*folk trenger ulike ting*». Det handler med andre ord, som tidligere nevnt, om å tilrettelegge for oppgaver som er passe utfordrende, bidrar til et større fellesskap, og som samtidig gir mest mulig frihet i fremgangsmåten. I følge Kuvaas, vil dette bidra til økt jobbmotivasjon, og derigjennom økt ytelse (Farbrot, 2009) - med kompetanseheving og utvikling som en naturlig konsekvens (Ryan og Deci, 2000a).

Dette utviklingsfokuset forutsetter slik jeg forstår det, at den «*motiverende lederstilen*» og «*motivasjonsfaktorene*» jeg tidligere har referert til, «er på plass». Det må være tydelig definerte mål - og retning - lederen må være tett på og kjenne laget sitt, tilnærmingen må være relasjonsorientert og myndiggjørende, og ikke minst må det være en organisering av laget og arbeidet som muliggjør utvikling. Forutsatt at dette er på plass, kan individuell målrettet bruk av tilbakemeldinger bidra til å kontinuere og stimulere utvikling. Tilbakemeldinger da både i form av faktisk kunnskap om oppnådde resultater (Hackman og Oldham, 1980), men også

tilbakemeldinger av mer grunnleggende og overordnet karakter – slik Øiestad (2004) definerer det.

Satsning på kvalitet og faglig utvikling fremstår sentralt i mine funn, med henblikk på «hvordan bidra til motivasjon». Det henvises på den ene siden til motivasjonspotensialet det ligger i å gi folk ansvar, faglige utfordringer og tillit til å løse oppgaver selvstendig – og på den andre siden til en erfaring med hvor demotiverende det kan være med utelukkende fokus på talltilnærminger, produksjonsdriv og det å ikke få gjort det man er satt til å gjøre, slik man mener det burde være gjort og løst. En av lederne relaterer videre «mulighet for utvikling» til faglig identitet – og flere relaterer det til faglig stolthet. Utvikling løftes da opp fra individnivå, og det henvises til å være med å utvikle et felt og et fag – «*skape noe nytt på landsbasis*», og «*sette avdelingen på kartet eksternt og internt*».

Gjennom denne «tilnærmingen» vil man potensielt oppleve en konstant «lengsel», etter å opprettholde og utvikle egen kapasitet og ferdigheter. Denne «*lengselen i kulturen til å komme et stykke fremover*», som en av lederne refererer til, er en enorm potensiell drivkraft for nettopp utvikling på individ- og organisasjonsnivå.

#### 5.2.4 Oppsummering drøfting av motivasjonsfaktorer

Jeg har gjennom aktuelt kapittel, forsøkt å presentere og drøfte det som i mine funn fremstår som sentrale motivasjonsfaktorer - faktorer mine informanter har en opplevelse av, og erfaring med at «virker». Dette handler, slik jeg forstår det, om «jobbutforming», «å skape resultater sammen» og «mulighet for faglig utvikling».

Jobbutforming da som en organisering av både lag og oppgaver, som er myndiggjørende, og muliggjør og inviterer til involvering, medansvar og deltakelse – gjennom tillit, ansvar og frihet. Videre definerte lederne i mitt utvalg mennesket som grunnleggende relasjonelt, og plasserte motivasjon inn i en relasjonell kontekst og sammenheng. Følgelig var samtlige opptatt av det «å skape resultater sammen». Uttalelser her var knyttet til en «vi-følelse», og en tilhørighet til laget og organisasjonen. Denne «vi-følelsen» kan åpenbart ses på som en motsetning til kunnskapsarbeiderens behov for, og ønske om, autonomi. I mine funn fant jeg imidlertid støtte for at begge faktorer var relevante med henblikk på motivasjon, og ingen av informantene refererte til dette som en motsetning. Dette tolker jeg dithen at en «fredelig sameksistens» er mulig, og at fordeler knyttet til det å være del av et fellesskap opp-

veier eventuelle begrensninger i opplevd autonomi. Lederne gikk imidlertid videre i det de også henviste til kvaliteter ved fellesskapet, og trakk da særskilt frem likeverdighet, respekt, medansvar og medarbeiderskap. I følge informantene ligger det i aktuelt fellesskap en betydelig «mulighet for utvikling». Dette forutsetter imidlertid, som det fremgår, at tilhørigheten til organisasjonen er sterkere enn til profesjonen, slik at alle opererer innen (den samme) rammen, og samtlige initiativ er i den hensikt å utvikle og realisere aktuell virksomhet – og ikke egen selvrealisering eller vinning.

Både teorien og empirien jeg har vist til, viser at faglig utvikling er sentralt med henblikk på motivasjon av kunnskapsarbeidere. Informantene i mitt utvalg trekker i forbindelse med faglig utvikling frem mestring, passe utfordrende oppgaver, krevende bestillinger og ansvar, og målrettet individuelt tilpasset feedback. Det refereres videre både til en faglig identitet og stolthet, i arbeidet med å *«lykkes med å etablere en lengsel etter utvikling»* på individ- og organisasjonsnivå.

Det fremstår i stor grad å være konsistens mellom funn i datamaterialet mitt og aktuell teori. Motivasjonsfaktorene «henger sammen» - de forutsetter, påvirker, forsterker og begrenser hverandre. Christensen og Foss (2011) fremhever dette i sin artikkel, «Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere», og understreker samtidig at det foreligger lite forskning på «hvordan faktorene spiller sammen». I følge forfatterne skyldes det at motivasjonsteorien i høy grad har utviklet seg innenfor bestemte paradigmer, har fokusert på bestemte motivasjonsfaktorer, og derfor i mindre grad har fokusert på kombinasjonen av paradigmer og motivasjonsfaktorer (2011).

## **6.0 OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTAR**

Utgangspunktet for aktuell oppgave var en nysgjerrighet knyttet til mulig sammenheng mellom lederstil og resultat, og eventuelle fellestrekk ved ledere som «lykkes». Jeg hadde en forforståelse og tro på at «selve lederen» var avgjørende – for den enkelte ansatte, men også for tjenesten vi leverer, pasientbehandlingen, og derigjennom organisasjonens måloppnåelse. Jeg avgrenset oppgaven til å dreie seg om motivasjon, og *«hvordan ledere opplever å bidra til motivasjon»*. Dette fordi motivasjon relateres til energi og til å sette ting i bevegelse - og i så måte utgjør en enorm potensiell drivkraft i en organisasjon.

Gjennom en fenomenologisk tilnærming og bruk av kvalitativ metode har jeg vært ute etter ledernes subjektive opplevelser og erfaringer – i hensikt å forstå. Målet i aktuelt prosjekt,

har ikke vært relatert til å avdekke kausale sammenhenger, eller utarbeide statistikk over «noe som kan telles» – men gjennom en deskriptiv, åpen og utforskende tilnærming, få del i informantenes subjektive erfaringsverden, som grunnlag for å skape mening og fortolkning av deres erfaringer.

Denne «subjektive erfaringsverdenen» viste seg å være relativt «ensartet». Lederne var entydige på at motivasjon var et «lederansvar», og samstemte i sine refleksjoner knyttet til «hva som virker». Dette handlet om en «motiverende lederstil» der det ligger en struktur «i bånd» med tydelige definerte mål og retning, det handlet om hvem man er som leder - og hvordan man er det - og til sist handlet det om «å være glad i folk». Hva gjelder motivasjonsfaktorer ble særskilt jobbutforming, det å skape resultater sammen og faglig utvikling fremhevet som vesentlig. Videre var det i aktuelle funn en gjennomgripende vektlegging av individ og relasjon – en vektlegging som gjenfinnes i oppgavens teoretiske plattform og fundament.

I følge Spurkeland yter «*mennesker som blir ledet slik at de blir motivert ut fra lederens kjennskap til deres motivasjonsprofil og blir respektert for den unike personen de er*» (2015:11), betydelig mer enn de som får «standardisert ledelse». Denne vektleggingen av individ og relasjon har jeg i slutfasen av aktuelt prosjekt sett omtalt som «The Relational Turn» (Dysvik og Carlsen, 2016). Vektleggingen tilsier at det det ikke finnes en lederstil som bidrar til «motivasjon for alle». Dette kan trolig ses i sammenheng med Jane Zhen Li (2013) sin «konklusjon» i «Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse». Li understreker at det er situasjonsbetinget, hvilken lederstil som gir best effekt. Jeg er av den oppfatning av at lederstil ikke bare er «situasjonsbetinget» – men også «individbetinget». Det finnes ikke én standardløsning og tilnærming, som «virker» i enhver situasjon. Følgelig vil lederens «kunstneriske evner» og «relasjonelle musikalitet» være det som skiller den betydelige leder – fra den ubetydelige.

Personlig er dette noe av det som motiverer og utfordrer meg mest. Det at ledelse og motivasjon, er dypt personlig og knyttet til relasjonelle fenomen, forutsetter både relasjonelt mot, en vilje og et ønske om «å være tett på» de en leder, selvbevissthet i utøvelsen av eget lederskap, og at man snakker både med og til «hodet og hjertet samtidig». I så måte har aktuelt prosjekt ikke bare bidratt til å realisere oppgavens formelle formål, gjennom avslutning av aktuelt masterløp, men også det personlige formålet, relatert til utvikling av mitt personlige lederskap.

Opgavens faglige formål var knyttet til å utforske ledernes erfaringer og refleksjoner hva gjelder «bidrag til motivasjon», samt se på disse i lys av allerede foreliggende forskning.

Som tidligere nevnt var det konsistens mellom aktuelt datamateriale og presentert teori. I ettertid har jeg gjort meg noen refleksjoner knyttet til hva dette handler om, og om det er metodiske svakheter ved prosjektet som har bidratt til konsistens. Metoden jeg anvendte var en kvalitativ metode, med fenomenologisk tilnærming og kvalitative intervju. I kvalitativ metode er utvalg av informanter sentralt. Gitt oppgavens formål, ble enheter med «høy-motiverte» ansatte særlig interessante og relevante, da det er mulig å se for seg at slike enheter har ledere som «har fått til noe» med henblikk på motivasjon. Funnene gir i så måte uttrykk for noe helhetlig om informantenes opplevelse av eget bidrag. Hva gjelder egen rolle har jeg etterstrebet en bevissthet knyttet til egen forforståelse og holdninger i omgang med datamaterialet, samt lett etter motstridende data og konkurrerende, supplerende teori. Det har imidlertid vært vanskelig å finne teori som bestrider mine informanters vektlegging av individ og relasjon. Vektleggingen/tilnærmingen fremstår nærmest «udiskutabel» - og det «å kjenne folka sine» nærmest som en forutsetning for «å lykkes som leder». Det er i møte med «den andre» at alt starter, og det er i møte med «den andre» at relasjoner etableres, motivasjon tennes og opprettholdes, og mål nås.

I ettertid har jeg imidlertid vært nysgjerrig på hva jeg ville oppdaget hvis jeg intervjuet ansatte ved de samme enhetene. Hva ville de ment om motivasjon, og hva som virker? Eventuelt intervjuet ledere på enheter som «strever». Vektlegger lederne på disse enhetene det samme hva gjelder ledelse og motivasjon, eller har de en annen tilnærming? Gitt rammen av aktuell oppgave var det imidlertid ikke rom for å utvide oppgaven til å inkludere også disse perspektivene – men dette hadde vært interessant å forske på i et annet, eventuelt fremtidig prosjekt.

Det er mange måter å tilnærme seg fenomenet motivasjon på. Hensikten med denne oppgaven, har ikke vært å gi en uttømmende oversikt, eller «oppskrift fra A til Å», over «hvordan bidra til motivasjon», men å se på et lite utvalg ledes erfaring med aktuell tematikk og relatere dette til relevant forskning. Gjennom oppgaven er det referert til en rekke forskningsprosjekter og teorier. Teorier som til dels har bidratt til å endre hele forståelsen av mennesket. Aktuell oppgave er i så måte ikke i nærheten av å yte teoriene rettferdighet. I det perspektivet tenker jeg at jeg har «stått på skuldrene til kjemper», blitt inspirert - fått innsikt og utsikt - men ikke gitt dem tilstrekkelig ære. Deres bidrag er så vesentlige at jeg kun gjennom betydelig strammere avgrensninger, ville kunne gått i dybden, noe det ikke var rom for i aktuell oppgave. Til tross for aktuelle begrensninger og svakheter, er jeg likevel av den oppfatning av at jeg har svart på oppgavens problemstilling, og jeg sitter ikke bare igjen med økt innsikt og utsikt – men også en styrket tro på hva som virker, både på kort og lang sikt ...

## 7.0 LITTERATURLISTE

Andersen, B. (2017, 10. januar). *Forskningsdesign (inkl. casestudium)*. [Lysarkpresentasjon]. Trondheim: NTNU.

Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F.O. og Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20/5, 764-784.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.

Bolman, L. G. og Deal T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Christensen, P. H. og Foss N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma 3, 2011*. Hentet 27. november 2014, fra: <http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>

Dalland, O. (1998). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deci, E. L. og Ryan R. M (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Dysvik, A. og Carlsen, A. (2016). Gull i gode relasjoner. *BI Business Review*, 9. september 2016. Hentet: 5. august 2017, fra: <https://www.bi.no/forskning/businessreview/articles/2016/09/gull-i-gode-relasjoner/>

Eriksen-Deinoff, M. og Melhus, J. M. (2013). *Sykt bra. Resepten på friske sykehus*. Oslo: Melhus Communication AS.

Espedal, G. (2017). Troverdige eller autentiske? En analyse av to ledelsestradisjoner. I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s.267-285). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Farbrot, A. (2007, 3. desember). Troverdige ledere vinner frem. [Et intervju med Ragnhild Kvålshaugen]. *Forskning.no*. Hentet 25.mai 2017, fra: <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon/2008/02/troverdige-ledere-vinner-frem>

- Farbrot, A. (2009, 31. august). Motivasjon slår lønn. [Et intervju med Bård Kuvaas]. *Forskning.no*. Hentet: 13. mai 2017, fra: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-ogorganisasjon/2009/08/motivasjon-slar-lonn>
- Føllesdal, H. (udatert). *Autentisk ledelse*. [Lysarkpresentasjon]. Hentet: 15. mai 2017, fra: <https://www.bergen-chamber.no/visageimages/BI%20Lederforum/Autentisk%20ledelse%20011015%20handout.pdf>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. og Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, Feb. 2007, Reprint R0702H, 1-8.
- Glasø, L. og Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hackman, R. og Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Boston: Addison-Wesley.
- Hein, H. H. (2009a). *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hein, H. H. (2009b). Primadonnaen, præstations-tripperen, pragmatikeren og lønmodtageren. *Ledelseidag.dk nr 4, 2009*. Hentet 27. november 2014, fra: <https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nr4april/praesentationafnyarketypermodel.htm>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., og Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources*. New Jersey: Pearson.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Press.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaspersen, L. (2013, 24. februar). Y-faktoren som er bra for både deg og sjefen. [Et intervju med Bård Kuvaas]. *Dagens Næringsliv*. Hentet 1. desember 2014, fra: <http://www.dn.no/talent/2013/02/24/yfaktoren-som-er-bra-bade-for-deg-og-sjefen>



- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kegan, R. og Lahey, L. L. (2001). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen og A. Ryen (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s.29–51). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, Vol. 31/1, 39-56.
- Kuvaas, B. (2017). Erstatt målstyring med tillitsbasert styring. *BI Business Review*, 6. mars 2017. Hentet 2. august 2017, fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R. og Meyer, K. (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (2014). Samarbeidslæring og samarbeidsledelse – en effektiv arbeidsform for produktivitet? I R. Kvalsund og K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (s.21-50). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *Magma 3*, 2007. Hentet 13. mai 2017, fra: <https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>
- Kvålshaugen, R. (2011). Autentiske ledere lykkes. *BI Business Review*, 6. juni 2011. Hentet: 25. mai 2017, fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/06/Autentiske-ledere-lykkes/>

- Li, E. (2010, 31. august). *Om ledelse og ledelsesutvikling*. [Lysarkpresentasjon]. Oslo: Nasjonalt Topplederprogram. Hentet 1. september 2014, fra: [http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Foredrag/Li%20Einar\\_Ledelse %20og%20ledelsesutvikling.pdf](http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Foredrag/Li%20Einar_Ledelse%20og%20ledelsesutvikling.pdf)
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø og G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s.11-45). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Luthans, F. og Avolio B. J. (2003). Authentic Leadership Development. I K.S. Cameron, J. E. Dutton, og R. E. Quinn (Red.), *Positive Organizational Scholarship* (s.241-261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Løwendahl, B. R. og Wenstøp, F. E. (2009). *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, (50), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Melhus, J. M. og Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.
- Nielsen, J. C. R og Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng (Red.), *Tall tolkning og tvil – bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s.245-277). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oldham, G. R. og Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour*, (31), 463-479.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54-67.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, Jan. 2000, 68-78.

- Sander, K. (2014). Herzbergs motivasjonsteori og jobb-berikelse. *Kunnskapssenteret.com*. Hentet 27. november 2014, fra: <http://kunnskapssenteret.com/jobb-berikelse/>
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students 4<sup>th</sup> edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schibbye, A-L. L. (2009). Relasjoner. *Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psyko-dynamisk psykoterapi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*. Bergen: Pax Forlag.
- Thompson, G. (2015). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing T. S., og Peterson, S. J (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, feb.2008, (3), 89-126.
- WickiQuote (2017). Hentet 3. august 2017, fra: [https://no.wikiquote.org/wiki/Moder\\_Teresa](https://no.wikiquote.org/wiki/Moder_Teresa).
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lørenskog, 30. januar 2017

**SØKNAD OM GODKJENNING GJENNOMFØRING AV INTERVJUER;**

Jeg, Tonje Weihe Presterud, har de siste årene, ved siden av min ordinære stilling i divisjonen, deltatt på et masterprogram i Organisasjon og Ledelse, (med spesialisering i Relasjonsledelse), ved NTNU.

Jeg er nå i ferd med å skrive masteroppgave i forbindelse med aktuelt løp, og ber i den forbindelse om godkjenning til gjennomføring av intervjuer av ledere i [REDACTED]. Ønsker i forbindelse med aktuell oppgave å se på hvordan ledere, ved enheter som scorer høyt på motivasjon i Pulsmåleren, erfarer egen ledelse og ledelsesstil. Sentrale temaer vil handle om tenkning og refleksjoner rundt ledelse, hva som driver/motiverer dem, etc. Med dette ønsker jeg å se om det er noen fellestrekk ved aktuelle ledere (informanter), og deres erfaring og tenkning rundt ledelse.

På bakgrunn av oppgavens begrensede omfang er det kun tenkt å gjøres en tverrsnittundersøkelse med kvalitative intervjuer.

Deltakelse vil være frivillig, og informantene vil bli anonymisert. Undertegnede vil selv stå for alt det praktiske i forbindelse med gjennomføring av de aktuelle intervjuene, som er planlagt gjennomført i løpet av våren 2017.

Prosjektet veiledes av professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU, og vil bli godkjent av NSD før gjennomføring. Undertegnede har fullt eierskap til innhentede data i den tiden prosjektet pågår, men hvis ønskelig kan eventuelle funn/ferdig masteroppgave bli presentert ved ferdigstillelse.

Håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen,

Tonje Weihe Presterud

Nordbyhagen, 30. januar 2017

Jeg, [REDACTED], godkjenner med dette at Tonje Weihe Presterud i forbindelse med aktuell masteroppgave, gjennomfører intervjuer i [REDACTED], i henhold til beskrivelse over.

A large black rectangular redaction mark covering the signature of the official.



Ragnvald Kvalsund  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 15.02.2017

Vår ref: 52522 / 3 / IJJ

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52522	<i>Ledelse og Motivasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
<i>Student</i>	<i>Tonje Weihe Presterud</i>

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, 01.07.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Kopi: Tonje Weihe Presterud [tonjesyk@hotmail.com](mailto:tonjesyk@hotmail.com)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 52522

#### UTVALG OG REKRUTTERING

Utvalget består av ledere ved et helseforetak som scorer høyt på motivasjon i den årlige medarbeiderundersøkelsen Pulsmåleren. Resultatene fra undersøkelsen er åpent tilgjengelig for alle i foretaket. Studenten jobber selv ved det aktuelle helseforetaket. Ledelsen ved helseforetaket skal godkjenne at utvalget forespørres om deltakelse. Når godkjenningen fra ledelsen er innhentet, vil studenten distribuere et informasjonsskriv til aktuelle deltakere. Frivilligheten ved deltakelse vil bli vedlagt.

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder følger NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

#### PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.07.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak



Lørenskog, 6. februar 2017

### **FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT**

Jeg er masterstudent i Organisasjon og Ledelse ved NTNU. – Er pt i gang med å skrive en masteroppgave, innen spesialiseringen Relasjonsledelse.

Ønsker i den forbindelse å intervjuere ledere av enheter i [REDACTED], som scorer høyt på motivasjon i Pulsmåleren. Tema for de aktuelle intervjuene vil være knyttet til erfaring rundt, og tenkning om ledelse, lederstil, motivasjon etc.

Intervjuene vil være kvalitative dybdeintervjuer, og er berammet til å vare en time. Tid og sted avtales nærmere, ved eventuell bekreftelse på ønsket deltakelse.

Ved gjennomføring av intervjuet vil det kun være u.t. som er tilstede. Jeg vil av praktiske årsaker benytte meg av en lydopptaker, samt ta notater underveis. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og eventuelle utsagn/sitater brukt i oppgaven vil bli anonymisert. Verken navn på enkeltpersoner eller enhet/avdeling, vil fremkomme i aktuell oppgave. Ingen andre enn u.t. vil ha tilgang til aktuelle data, og disse vil bli slettet ved slutføring av aktuelt prosjekt. (Planlagt avslutning desember 2017).

Deltakelse er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra aktuell undersøkelse. Samtykkeskjema signeres ved eventuelt intervju.

Forespørsel om gjennomføring av intervjuer er godkjent av divisjonsdirektør [REDACTED]. Prosjektet er videre innmeldt og godkjent av NSD, og veiledes av professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU.

Ved eventuelle spørsmål ad deltakelse i studien er du velkommen til å kontakte u.t. per telefon: 996 11 629, eventuelt mail: [tonjesyk@hotmail.com](mailto:tonjesyk@hotmail.com).

Med vennlig hilsen,

Tonje Weihe Presterud

**Samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt**

Jeg har mottatt informasjon om aktuelt prosjekt, og er villig til å delta

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Master Organisasjon og Ledelse  
Spes. Relasjonsledelse  
NTNU

Fjellhamar, 5. februar 2017

### INTERVJUGUIDE

1. Bakgrunnsinformasjon; kjønn, alder, fartstid som leder (eksternt/internt)
2. Hva er grunnen til at du jobber som leder i denne organisasjonen?
3. Hvordan opplever du dette?
4. Hva er god ledelse for deg?
5. Hva mener du er den viktigste jobben/oppgaven til en leder? Hvordan erfarer du å gjennomføre slike oppgaver?
6. Fortell om de resultatene du er mest fornøyd med i din lederjobb? (Evt. en suksesshistorie)
7. Hva gjorde du for å oppnå dette?
8. Hva tenker du når du hører begrepet "motivasjon"?
9. Hva motiverer deg?
10. Hvordan bidrar du til motivasjon av dine ansatte?
11. Hva er etter ditt skjønn "det viktigste av det viktige"?
12. Og hvordan erfarer du responsen hos dine medarbeidere? Virker det?
13. Er det noe det er viktig for deg å nevne avslutningsvis? Spørsmål/kommentarer? Hvordan har dette vært for deg?
14. Hvordan stiller du deg til at jeg eventuelt kontakter deg i etterkant av intervjuet, ved behov for ytterligere spørsmål/behov for avklaring?

