

Det er nettopp dette som *driver* meg!

En studie om motivasjon og arbeidstilfredshet blant ledere

Ingvill Madsen

MAVERD-599. Master i Verdibasert ledelse

VID vitenskapelige høyskole. Oslo

Veileder: Gry Bruland Vråle

Antall ord: 20555

04.05.2020

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Denne studien handler om lederes jobbtilfredshet og motivasjon. Hensikten er å bedre forstå hvilke faktorer og forhold som er til stede hos ledere som etter flere år i sine stillinger, fortsatt opplever motivasjon og trivsel i sine lederroller. Oppgavens problemstilling er: *Hva har betydning for lederes jobbtilfredshet og bidrar til at motivasjon opprettholdes?*

Det teoretiske rammeverket som er benyttet er motivasjonsteori, ledelse og verdibevissthet, selvledelse, sosial tilhørighet og jobbtilfredshet samt Goffmans teatermetafor. Det er anvendt en kvalitativ metode. Data er innhentet via ni individuelle dybdeintervjuer. Utvalget består av ni førstelinje- eller virksomhetsledere i Helsesektoren fra fem sykehus og tre kommuner. Det er anvendt en systematisk tekstkondensering i analyse av data.

Resultater i studien er fem fenomener som utvalgets ledere legger til grunn for vedvarende motivasjon og arbeidstilfredshet i sine stillinger. Disse er: opplevelse av støtte, innflytelse, betydning av felles verdier, opplevelse av fellesskap i team og balanse mellom jobb og fritid.

Disse fenomenene, altså ledernes subjektive opplevelser og beskrivelser av sin situasjon, vies spesiell oppmerksomhet i oppgaven og danner grunnlaget for analyse med påfølgende diskusjon i lys av relevant forskning og teori.

Med bakgrunn i studiens resultater konkluderes det med at fenomenet opplevelse av støtte står særlig sterkt i studien og selv om informantene presenterte og vektla dette i ulik grad i intervjuene, er det en tydelig konsensus om at opplevelse av støtte er svært viktig for alle. For noen av informantene fremstår dette nærmest som en avgjørende faktor for at de skal opprettholde sin motivasjon og jobbtilfredshet.

Abstract

The subject of this study is job satisfaction and motivation in leaders. The purpose is to better understand factors and circumstances for leaders who, even after years in their positions, remain motivated in their roles as leaders. The question addressed is: *What influences leaders' job satisfaction and contributes to motivation maintenance?*

The theoretical framework used are theories on motivation, leadership and value consciousness, self-management, social cohesion, work satisfaction as well as Goffman's theatrical metaphor. The study is qualitative, and the data was collected using nine individual depth interviews. The selection consists of nine front line or operation leaders within the health sector from five hospitals and three municipalities. A systematic text condensation has been used in the data analysis.

Essential findings in the study are five phenomena that the leaders find important for maintaining motivation and work satisfaction in their roles. These are: Experiencing support, influence, the importance of shared values, a sense of community in teams and a healthy work/leisure balance.

These phenomena, i.e. the subjective experiences of the leaders in their respective situations, are subject to special attention in this thesis. They constitute the foundation for the analysis and subsequent discussion considering relevant research and theory.

Based on the results, it can be concluded that experiencing support is particularly important. Even though the informants presented and emphasized this in varying degrees in the interviews, there is a clear consensus that experiencing support is very important for them all. To some of the informants it appears to be the crucial factor for maintaining their motivation and job satisfaction.

Forord

Dette masterstudie har vært en spennende *reise*. Det har vært år som jeg har kombinert med lederjobb, familieliv og ellers stort og smått som livet har bydd på underveis. Til tider har det vært travelt og strabasiøst, men mest av alt har det vært inspirerende, flotte og utviklende år!

Nå helt i oppløpet av studiet og i innspurten av denne masteroppgaven har dagens situasjon, med Covid-19 viruset som i løpet av få uker rammet landet vårt og verden forøvrig kraftig, gitt meg ekstra utfordringer med å balansere tiden og fokuset mitt godt. Som mellomleder ved en helseinstitusjon har beredskap og krisehåndtering krevd mye av min oppmerksomhet. Det er derfor med lettelse, stolthet og glede jeg nå leverer fra meg dette produktet med visshet om at jeg snart er i mål.

Tusen takk til mine informanter som raust har delt med meg tanker om sin jobbhverdag og hva det er som gjør at de er motiverte ledere. Takk til forelesere ved VID. Jeg kjenner meg heldig som har fått dra nytte av den kunnskap og klokskap som dere besitter.

Takk til en flott gjeng medstudenter! De gode diskusjonene vi har hatt og heiarop som vi har gitt hverandre gjennom disse årene, har betydd mye og jeg er glad for at jeg har gjennomført masterstudiet sammen med akkurat dere.

Takk til arbeidsgiver for tilrettelegging slik at studiet kunne gjennomføres kombinert med full jobb. Min reise gjennom disse årene har gitt meg en vekst og verdibevissthet som leder, noe som jeg nå tar med meg tilbake til arbeidsplassen min.

En stor takk vil jeg rette til Gry Bruland Vråle for at du med ditt engasjement og klokskap har veiledet meg gjennom prosjektet mitt.

Til sist en stor takk til min *indre sirkel* her hjemme. Dere har vært min aller viktigste heiagjeng!

Life never stops teaching. Be sure you never stop learning.

Michael Josephson

Oslo, mai 2020

Ingvill Madsen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3	Oppgavens struktur	3
2	Teoretisk rammeverk	4
2.1	Motivasjon	4
2.2	Ledelse og verdibevissthet.....	6
2.3	Selvledelse	7
2.4	Sosial tilhørighet og jobbtilfredshet.....	10
2.5	Goffmans teatermetafor	12
3	Metode	14
3.1	Valg av metode	14
3.2	Vitenskapsteoretiske betraktninger.....	15
3.3	Undersøkelsens utvalg	16
3.4	Presentasjon av informantene og konteksten de jobber i.....	18
3.5	Intervjuene, gjennomføring og refleksjoner rundt samtalene	18
3.6	Transkripsjon	20
3.7	Analyseprosessen.....	21
3.7.1	Helhetsinntrykk.....	22
3.7.2	Meningsbærende enheter	22
3.7.3	Kondensere og sammenfatte datamaterialet	23
3.8	Metoderefleksjon	24
3.8.1	Reliabilitet og validitet.....	24
3.8.2	Forskningsetikk.....	25
4	Studiens resultater.....	27
4.1	Opplevelse av støtte	28
4.2	Innflytelse	32
4.3	Betydning av felles verdier	35
4.4	Opplevelse av fellesskap i team.....	37
4.5	Balanse mellom jobb og fritid.....	38
5	Diskusjon av studiens resultater.....	42

5.1	Faktorer og forhold innad i lederens arbeidshverdag	42
5.2	Faktorer og forhold utenfor selve arbeidshverdagen	53
5.3	Informantenes lederplattform.....	54
5.4	Avsluttende refleksjoner	58
6	Avslutning og konklusjon.....	60
	Litteraturliste.....	63
7	Vedlegg.....	66

1 Innledning

Stadige lederskifter som skaper uforutsigbarhet og manglende oppfølging og kontinuitet på avdelingene, er dessverre en realitet ved mange sykehus og kommunale helsetjenester. Til tross for dette er det noen ledere som år etter år står stødige og trygge i sin lederhverdag. De forteller at de opplever et *driv*, motivasjon og arbeidsglede i jobben sin – og de sprer et *driv* motivasjon og arbeidsglede videre.

Et grunnleggende mål for meg i arbeidet med denne studien er å utforske hva det er som gjør at disse lederne, år etter år opprettholder denne motivasjonen. Er det noen felles faktorer tilstede eller er det tilfeldigheter som ligger til grunn for at det blir slik?

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har jobbet som mellomleder i helse- og sosialsektoren i flere år og vært en del av ulike lederteam. Sammensetningene i de ulike lederteamene har vært forskjellig, og i løpet av disse årene har jeg møtt og jobbet sammen med ledere med svært ulik leder stil, karisma, verdisyn og samarbeidsevne. Disse har på hver sin måte utfordret og beriket meg i min egen rolle som leder.

Gjennom årenes løp har mine lederkolleger, fortalt om ulik grad av motivasjon for sitt lederskap. Noen har fortalt at de fra å være en leder med stor grad av motivasjon, iver og glede i jobben sin, gradvis har mistet gløden mer og mer. Noen har også fortalt om opplevelse av å *gå helt tom og å møte veggen*. Dette har vært trist og bekymringsfullt å høre om.

Jeg har også selv observert lederkolleger som sliter med motivasjon for jobben sin. Humor, initiativ og kreativitet har forsvunnet. En nysgjerrighet hos meg har derfor vokst frem. Jeg ønsker å vite mer om hva det er som *driver* de lederne som år etter år betegner seg som motiverte. Hva er det som gjør at de opprettholder stor grad av motivasjon i sin lederjobb der andre ser ut til miste den?

Jeg undrer meg over om personer som bevisst har valgt å bli ledere opplever en høyere grad av motivasjon enn ledere som har endt opp i sin lederstilling gjennom tilfeldigheter. Er det noen forskjeller mellom de som har lederutdanning og de som ikke har det? Kan opplevelse av motivasjon i lederjobben ha noe med ledernes personlighet å gjøre, og har deres personlige verdier noe påvirkning for motivasjonen? Disse spørsmålene har vekket min nysgjerrighet og utgjør bakgrunnen for temaet jeg har valgt å forske på.

Når jeg gjennom masterstudiet har presentert mine forskningsspørsmål til medstudenter, kolleger eller bekjente har jeg blitt møtt med reaksjoner som nysgjerrighet, og at mitt valgte tema reiser spørsmål som de også søker svar på. Dette har gitt meg troen på at forskningsprosjektet mitt, med påfølgende resultater, kan være til glede for flere enn meg selv.

Teorien om og forskning på motivasjon og ledelse er bred, og rettes i hovedsak mot lederens rolle eller påvirkning på ansattes motivasjon. Gjennom mine søk i litteratur og databaser har jeg derimot ikke funnet like mye forskning som går på lederes egen motivasjon.

Som en oppsummering vil jeg si at bakgrunnen for valg av tema er et ønske om økt kunnskap om faktorer eller forhold som bidrar til at ledere gjennom flere år opplever jobbtilfredshet og motivasjon.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i mitt ønske om å få mer kunnskap om forhold eller faktorer som er viktige for motiverte ledere, har jeg valgt følgende problemstilling:

Hva har betydning for lederes jobbtilfredshet og bidrar til at motivasjon opprettholdes?

Jeg har som nevnt med meg inn i denne forskerprosessen mine egne erfaringer som leder i helsesektoren, og har i så måte ikke gått helt kunnskapsløs inn i denne prosessen. Jeg har vært nysgjerrig i forskerrollen og bevisst på å møte datamaterialet med et åpent sinn og forsøkt å trekke sammenhenger fra ulike perspektiver. Dette har resultert i følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er det som motiverer ledere og som gjør at de står i jobben, år etter år? At ledere, til tross for at de kan oppleve lederjobben både som ensom og krevende, likevel beskriver seg selv som motiverte ledere?
2. Er det noen felles faktorer tilstede?
3. Hva slags form for støtte har de rundt seg?
4. Hvordan opplever informantene balansen mellom jobb og privatliv?

1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens kapittel 1 presenterer bakgrunnen for valg av tema, oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket: motivasjon, ledelse og verdibevisthet, selvledelse, sosial tilhørighet og jobbtilfredshet og Goffmans teatermetafor.

Kapittel 3 beskriver metode og forskningsopplegget som er benyttet i studien, gjennomføringen av undersøkelsen og intervjuer, samt at jeg presenterer metoderefleksjoner som jeg har gjort gjennom arbeidet med studien.

I kapittel 4 presenterer jeg studiens resultater.

I kapittel 5 diskuterer jeg resultater opp mot teori som beskrives i kapittel 2, før det presenteres noen avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

Kapittel 6 konkluderer undersøkelsen som helhet.

Oppgavens vedlegg:

Nr. 1: Informasjon om studien til informantene, forespørsel om å delta og samtykkeskjema

Nr. 2: Bekreftelse fra VID

Nr. 3: Vurdering av prosjektet og godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Nr. 4. Vurdering og godkjenning fra NSD, ny tid for levering

Nr. 5. Intervjuguide

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres sentral teori og tidligere forskning som er relevant for problemstillingen i min oppgave.

Begrepet motivasjon er sentralt, og knyttes i denne studien til ledelse og opplevd jobbtilfredshet. Målet med min forskning er å få større innsikt i hvordan ledere i mitt utvalg opplever motivasjon i sin arbeidshverdag. Jeg er interessert i å utforske hva det er som motiverer dem, og hvilke faktorer som medvirker til å opprettholde motivasjonen.

Jeg vil redegjøre for begrepene indre- og prososial motivasjon. Når det gjelder ytre motivasjonsfaktorer kom dette i liten grad frem av informantene i undersøkelsen, og vies derfor mindre oppmerksomhet i teorikapittelet. Videre redegjør jeg for begrepene ledelse og verdibevisthet, selvledelse, jobbtilfredshet, og gir en kort presentasjon av Erwing Goffmans teatermetafor.

2.1 Motivasjon

Hva er det som øker vår interesse i arbeidet? Beveger oss? *Driver* oss? Hva er grunnen til at noen oppgaver, resultater og valg av strategier er mer lystbetont enn andre, og som virker motiverende? Hva er det som gjør at ledere år etter år opprettholder motivasjon for sitt lederskap? Dette søker jeg svar på i min studie.

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Karp, 2016:55). I det daglige oppfatter vi gjerne at begrepet handler om faktorer som starter og opprettholder handlinger eller aktiviteter som gjør at vi trives med det vi gjør, og arbeider mot et mål vi har satt oss. Vi liker det vi holder på med og ønsker å gjøre mer av det. Motivasjon vil i så måte være en drivkraft som skaper handling. Tor Busch (2012:10) poengterer at motivasjon gir "uttrykk for en persons behov, ønsker, interesser og indre drivkrefter".

Motivasjon forklarer på mange måter menneskers atferd og påvirkes både av indre prosesser samt sosiale og ytre forhold. Hva hver og en av oss motiveres og *drives* av, er

forskjellig. Haukedal definerer motivasjon som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Haukedal, 2005:85).

Det finnes mye forskning på fenomenet motivasjon, og det er utviklet mange motivasjonsteorier. Som mennesker forøvrig er også ledere forskjellige. Ulike livsfaser som lederen er i vil også påvirke lederens behov, og hva som er med på å gi motivasjon. Behovene endrer seg altså med livssituasjoner, alder og sosiale forventninger. Busch (2012) referer til psykologen og forskeren Edgar Schein som hevder at motivasjonsteorier ikke kan fastslå hva som vil motivere en spesiell gruppe mennesker nettopp fordi mennesker har ulike behov og befinner seg i ulike livsfaser. Dette vil også gjelde ledere.

I denne oppgaven er begrepet motivasjon knyttet opp mot utøvelse av ledelse. Motivasjon i arbeidslivet handler ifølge Beate Jelstad (Jelstad, 2007) om energien til å gjøre en innsats i forhold til jobben. Ledere har en travel hverdag. Det er selvfølgelig store forskjeller mellom ulike lederjobber, men hovedinntrykket fra forskning om ledelse er at de fleste ledere jobber mye og intenst (Colbjørnsen, 2004:12). I teorien om motivasjon fra et ledelsesperspektiv, finner jeg det spesielt interessant å se nærmere på indre- og prososial motivasjon.

En indre motivert leder motiveres ikke av ytre forhold som eksempelvis forfremmelse eller lønn. Tilfredstillelsen og motivasjonen kommer der i mot innenfra ved å utføre arbeid som man har lyst til å gjøre og med en opplevelse av at egne interesser samsvarer med organisasjonens interesser. De med indre motivasjon for arbeidet presterer bedre enn de som drives av ytre motivasjon, og de har det også bedre med seg selv (Karp, 2016).

I min studie består utvalget av ledere i norske helseorganisasjoner. Bård Kuvaas hevder i boken, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, at indre motivasjon står sentralt når man skal forklare holdninger og adferd i norske organisasjoner. Hva det er som skaper indre motivasjon vil derfor være naturlig å søke svar på. Kuvaas presenterer en modell basert på empirisk forskning, den såkalte jobbkaraktistika modellen. Han presenterer der funn om at indre motivasjon øker med opplevelse av mening i arbeidet, og at det deles et felles verdigrunnlag. Videre er det viktig for lederen å ha ansvar samt tilstrekkelig kunnskap. Det poengteres så at opplevelsene av å være motivert også knyttes til jobbsituasjoner som gir

variasjon og mulighet til å bruke de ferdigheter man har, noe som danner grunnlag for oppgaveidentitet og betydning (Kuvås,2008).

I modellen står også autonomi og tilbakemelding på utført arbeid gjennom støttende ledelse sentralt (Kuvaas, 2008: 27). Dette synet samsvarer godt med behovsteorier som hevder at indre motivasjon er et resultat av at tre grunnleggende menneskelige behov er tilfredsstilt: autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet (Kuvaas, 2008: 27).

Om prososial motivasjon hos en leder kan denne beskrives som at lederen opplever et *driv*, en glede og et ønske om å gjøre noe som er nyttig og verdifullt for andre. Ledere kan fortelle at de opplever stor glede av å bidra til at medarbeidere utvikler seg og opplever mestring i arbeidet sitt. Lederen kan ønske å hjelpe medarbeidere fordi de bryr seg om dem, fordi de opplever at det er etisk og moralsk riktig, men også fordi *de selv* har stor glede av det. Det er også i følge Løvaas (2017) mulig å være både indre- og prososialt motivert samtidig. De to motivasjonsformene er ikke konkurrerende og tilstedeværelse av begge typer motivasjon kan bidra til økte prestasjoner (2017: 226).

Når det gjelder ytre motivasjon, vil drivkraften og det som driver personen til å utføre oppgaven komme som resultat av at personen får en form for ytre belønning. Motivasjonen ligger da utenfor selve jobbaktiviteten og arbeidet ses på som et redskap for å oppnå en form for belønning, for eksempel forfremmelse og lønn (Kaufmann & Kaufmann, 2009:103). Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Kuvaas, 2008:17).

2.2 Ledelse og verdibevisthet

Det finnes utallige definisjoner og forklaringer på hva ledelse er. Litteraturen og forskningen er bred, og det er formulert mange ulike lederperspektiver. Strategisk ledelse, situasjonsbestemt ledelse, relasjonsledelse, serviceledelse, innovasjonsledelse, transformasjonsledelse og endringsledelse er eksempler på noen av disse (Bendixsen, Dahl, Knudsen, Olsen & Roald, 2011:41). Kjernen i disse forklaringene er at ledelse handler om å: bevege, vise retning, skape orden gjennom struktur og strategi. Ledelse oppfattes som å peke ut en retning og påvirke noen til å følge denne, å lede noen mot et mål.

Fenomenet ledelse er altså komplekst, og består av en rekke faktorer. Faktorene vil være kontekstavhengige og variere fra organisasjon til organisasjon (Askeland, 2015).

For meg, har det vært aktuelt å belyse teorier rundt ledelse som gir økt forståelse av verdibevisthet i ledelse. I følge Aadland (2004) er all ledelse på en måte verdibasert i den forstand at verdifrie handlinger ikke eksisterer. Verdibasert ledelse skiller seg likevel fra andre ledelsesprinsipper i den forstand at kjernefokuset er rettet mot å ta i bruk verdier for å utvikle ledelsesprofil. Aadland har følgende definisjon av verdibasert ledelse: "Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjørelser på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlinger og avgjørelser som uttrykker førmedvitne og ikke-ønskede verdier" (Aadland, 2004:157).

Verdibevisthet i ledelse vil bidra til å styrke kvaliteten og utbyttet i virksomheten. Dette fordi en bevisstgjøring betyr å reflektere over interaksjoner, handlinger og konsekvenser. Og at man kan redegjøre for hvilket grunnlag man fatter sine beslutninger, hvilke verdier som styrker valget (Askeland & Aadland, 2017).

Det er én betraktning jeg under min grunnutdanning for flere år siden ble presentert for, og som jeg i dag i rollen som leder fortsatt finner like aktuell og forsøker å være bevisst på og leve etter. Det er Knut Løgstrups *Etiske fordring*. Løgstrup sier at "den profesjonelles oppgave er å bruke sin makt til den andres beste, når man holder noe av dette menneskets liv i sine hender" (Løgstrup, 2010). Jeg synes dette langt på vei belyser et svært viktig aspekt ved verdibevisthet i ledelse.

2.3 Selvledelse

I løpet av arbeidet med denne masteroppgaven er det flere bidrag innen teori og forskning som jeg har funnet relevant for min studie av motivasjon hos ledere. Et av disse er begrepet selvledelse.

Selvledelse er å bruke personlige strategier både for å vokse, men også for å jobbe med egne begrensninger for videreutvikling og vekst. Selvledelse er å bli bevisst egne og andres behov, rammen som omgir oss og å skape en balanse mellom disse. For å kunne gjøre dette må man

innledningsvis ta utgangspunkt i verdiavklaring og verdivalg på grunnleggende områder av livet. Hva er viktig for meg? Hva er etisk og moralsk rett å gjøre? Handler jeg i tråd med mine verdier? Hvordan opplever jeg min hverdag og utviklingen jeg er i? Dette er eksempler på sentrale spørsmål innen selvledelse (Martinsen, 2015: 370-373).

Tom Karp (2016) mener at bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i eget liv og holder seg motivert for oppgavene. Mennesker leder seg selv hele tiden, men det er med ulik kvalitet og bevissthet.

En leders hverdag kan bestå av høyt tempo, raske skifter, endringspress, lange arbeidsdager, følelseladete situasjoner som må håndteres og vanskeligheter som det må ryddes opp i. En leder har mange interesser som skal ivaretas og kan oppleve mål- og verdikonflikter. Ledere må navigere innenfor dette så godt de kan. En bevissthet og bedre utøvelse av selvledelse, gir ifølge Karp (2016) lederen mulighet til å takle dette ansvaret, håndtere utfordringer på en god måte og realisere mulighetene man har.

Teori og forskning innen selvledelse knyttes opp mot et bredt fundament av anerkjente psykologiske teorier (Martinsen, 2015: 363). Teorier som står sentralt er blant annet kontroll, selvregulering, læring, motivasjon og autonomi. Selvledelsesmetodikk og verktøy bygger i stor grad på teori som knyttes til selvbestemmelse og motivasjon. I boken *Perspektiver på ledelse* (2015) refererer forfatteren Øyvind Lund Martinsen til Neck og Houghthons påstand om at selvledelse er mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem. Det legges vekt på at det i bakenforliggende teorier for selvledelse kommer frem at forsterkningsmekanismer og incentiver bidrar til å øke motivasjonen man har for oppgavene, og at også effektiviteten økes. Opplevelse av å mestre gjør at man investerer mer energi til å fortsette. Denne teorien samsvarer også med sentrale teorier om læring. Ved å oppleve mestring er det stor sannsynlighet for at individet gjentar handlingen, og at motivasjon for oppgaven forsterkes (Martinsen, 2015).

I boken *Veiledning når det røyner på* (Vråle, 2015) presenteres begrepet arbeidshelse. Vråle hevder at dersom man har en god arbeidshelse dette vil styrke lederes motstand for å bli utbrent i jobben. God arbeidshelse, sammen med komponentene teoretisk kunnskap og yrkesspesifikk kunnskap, vil sammen utgjøre den profesjonelle kompetansen noe som hos en

leder er en grunnleggende og viktig egenskap. "Profesjonell kompetanse handler om hvem jeg er som person, og hvem jeg lar andre personer være i møte med meg" (Vråle, 2015:88). Det handler om evne og vilje til å se og forstå det som vi møter i vår hverdag som leder, og om selvrefleksjon og moralsk sensitivitet.

Selvledelse i form av å være bevisst egen profesjonelle kompetanse og iverksette tiltak for å styrke den, vil være viktige grep for å opprettholde motivasjon og forhindre utbrenthet i jobben som leder.

Tilstedeværelse i eget liv står også sentralt, og denne tilstedeværelsen vil påvirke måten ledere kommuniserer på, både i jobben som leder og ellers i livet. Begrepet kommunikasjon er fra det latinske ordet *communis*, som betyr å skape forbindelse eller kontakt, og å gjøre felles (Samuelsen, 2011:123). Kommunikasjon forklares ofte som å formidle en mening, motta, fortolke og utveksle signaler.

Et bilde av, og forklaring på begrepet kommunikasjon synes jeg blir gitt på en enkel og god måte av den norske forfatteren Tarjei Vesaas som betegner kommunikasjon som en bru mellom mennesker: "Kvart menneske er ei øy. Som kjent så må det bruer til. Uendeleg mange slags bruer" (Samuelsen, 2011:122).

Gjennom brobygging og bevissthet om eget lederskap, vil en leder ha fokus på selvledelse og ha en tilstedeværelse i jobben sin. Denne tilstedeværelsen vil fungere som et viktig fundament og sette lederen i stand til å mestre oppgavene på en optimal måte.

Det å stoppe opp og reflektere over eget lederskap vil være avgjørende for å iverksette nødvendige tiltak, justere eller foreta nødvendige grep. Hva en leder trenger i en gitt situasjon vil variere. Å kjenne verdien av god kollegastøtte i et lederteam, kan være en slik refleksjon. Det å ha tillit og støtte fra nærmeste leder kan være en annen. I begge tilfeller handler det om at hver leder må finne ut av hva hun er i behov av. Hva slags gjødsel trenger jeg for å mestre, vokse og trives, være kreativ og ha det best mulig i min jobb som leder akkurat nå?

Et aspekt ved selvledelse er altså at lederen er bevisst viktigheten av, og tar ansvar for å skaffe seg en arena for å reflektere over eget lederskap. En slik arena kan eksempelvis være i refleksjon med andre ledere i gruppe. I studien, *The value of group reflection* (Løvås & Vråle,

2020) er et av resultatene som presenteres nettopp dette. En av deltagerne i studien omtalte viktigheten for henne av å ha en slik arena på denne måten: "One needs an echo-room, a soundboard like this" (2020:13).

Studien til Løvås & Vråle, belyser at gruppens medlemmer, gjennom å reflektere sammen, etablerte et samhold og at opplevelsen av å være i samme situasjon, styrket dem. På den måten beveget de seg bort fra følelser som ensomhet og av å være fastlåst, til å kjenne et fellesskap og til å se nye muligheter. "In the study, the reflections empowered the participants to move away from feeling of loneliness and powerlessness to courageous decisions. Some participants who were stuck, found a way forward" (2020:14).

Forfatterne Haaland og Dale (2005:105) gir følgende forklaring på hvorfor selvledelse er viktig hos ledere:

Som leder bruker man seg selv som et instrument på en helt annen måte enn som fagperson. Man bygger personlige relasjoner som redskap for sitt lederskap, man bygger tillit hos sentrale aktører, man blir en del av konflikter og samarbeidsvansker. Veien til ledelse blir en personlig reise.

2.4 Sosial tilhørighet og jobbtilfredshet

Sosial tilhørighet i et arbeids fellesskap kan ifølge Løvaas (2017) gi næring til gode arbeidsprosesser og kreativ tenkning. Å oppleve seg inkludert og å være en del av et slikt fellesskap, kan derfor gi bedre grunnlag for å skape noe nytt, samt bidra til økt indre motivasjon.

Betydningen av å oppleve sosial tilhørighet blir fra flere hold i teori og forskning beskrevet, og videre at dette behovet er tilstede helt fra spedbarnsalder. Bunkholdt (2002) hevder at barnets opplevelse av sosial tilhørighet legger et viktig grunnlag for barnets personlighets utvikling, og at dette samspillet er med hele livet helt fra fødselen av og varer hele livet. I Maslows behovspyramide er tilhørighet og det sosiale, plassert som det tredje av totalt syv behovs trinn, noe som viser at det sosiale er et sterkt behov i et menneskets liv. Dette fordi

teorien sier at dersom et behov på et høyere trinn skal kunne dekkes, er en forutsetning at også de lavere trinn er dekket (2002:234).

Selve begrepet sosial tilhørighet gis det i teori og forskning ulike forklaringer på, men begrepet har likevel vært utfordrende å kunne eksakt definere. En forklaring gitt av Wenger (2004) hevder at for å oppleve sosial tilhørighet vi må være deltagere i et fellesskap, og at det i dette fellesskapet foregår et gjensidig samspill mellom deltagerne.

Opplevelsen av en sosial tilhørighet i kollega sammenheng vil påvirke medarbeideres indre motivasjon i positiv retning. Løvaas (2017) beskriver også sosial tilhørighet som en selvstendig variabel som har innflytelse på indre motivasjon i jobbsammenheng. "Sosial tilhørighet på arbeidsplassen kan blant annet innebære å bli sett og verdsatt, å bli behandlet respektfullt og lyttet til. Det handler om et godt arbeidsmiljø der medarbeiderne bryr seg om hverandre og vil hverandre vel" (2017:231).

Jobbtilfredshet er et begrep som de fleste nok har en oppfattelse av hva er, men at det likevel er et begrep som er vanskelig å forklare. I flere medarbeiderundersøkelser er jobbtilfredshet et eget tema, der ansattes svar fungerer som et målebarometer for bedriften på hvor mye medarbeiderne trives på jobb og med de oppgavene de har (Arbeidshefte 10 faktor, 2020). Jobbtilfredshet kan også forklares som å oppleve glede i arbeidet sitt (Bendixen m.fl 2011).

I teorien omtales gjerne jobbtilfredshet i sammenheng med forskning om motivasjon, autonomi og selvledelse, og flere belyser dette i sammenheng med Herzbergs to- faktor teori (Askeland & Aadland, 2017:221 - 223). I to- faktor teorien presenterer Herzberg jobbtilfredshet og jobbmisnøye som to separate begreper, som hver påvirkes av ulike faktorer. Jobbtilfredshet påvirkes av motivasjon eksempelvis gjennom opplevelse av mestring, økt ansvar og vekst, mens jobbmisnøye kan påvirkes av elementer som selve arbeidsomgivelsene, oppgaver og lønn.

Herzbergs to- faktor teori har møtt kritikk i forskningsmiljøet og andre definisjoner av begrepet har senere blitt foreslått. En mye anvendt definisjon av jobbtilfredshet er denne: "A pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job and job experiences" (Loke, 1976:1300). Denne definisjonen fremhever at jobbtilfredshet bygger på

vurderingene den ansatte gjør av sin jobbsituasjon og består både av et emosjonelt og kognitivt aspekt, altså ikke en todeling slik Herzbergs teori hevder.

Med bakgrunn i manglende konsensus omkring jobbtilfredshets begrepet, kan det være fordelaktig å gi en klar definisjon av begrepet for denne masteroppgaven. Jeg velger derfor å definere jobbtilfredshet som en emosjonell tilstand, basert på den ansattes opplevelse og evaluering av sin jobbsituasjon.

2.5 Goffmans teatermetafor

For å understøtte enkelte påstander som jeg presenterer i oppgavens drøftings kapittel, vil jeg her kort redegjøre for Erving Goffmans, teatermetafor. En retning ut fra denne kalles impression management (Kivle, 2008). I impression management- litteraturen gis en forklaring på at det i ulike lærings situasjoner foregår en slags rolleveksling, eller manøvrering mellom ulike roller. Og videre hvilken betydningen denne rolleveksling har for de involverte som utspiller rollene både front-stage and back-stage, som på et teater.

Rollevekslingen foregår på mange arenaer og danner ulike vilkår for læring. Kivle (2008) belyser i sin artikkel, *Å lære og å praktisere i sykehus, turnuslegen som student og lege*, dette i lys av Goffmans teatermetafor der turnusleger har arenaer for læring både *foran og bak* selve pasientinteraksjonen. Foran er i den direkte kontakten turnuslegen har med pasienten i samtaler og gjennom behandling. Bak er eksempelvis gjennom deltagelse i diskusjonsfora med andre profesjoner i behandlingen av den samme pasienten, noe som vil være et viktig bidrag til økt forståelse og utvikling.

Teatermetaforen er i litteraturen betegnet både som front-stage and back-stage arenaer, og ved å være på en scene eller i kulissene. For leseletthetens skyld har jeg i min oppgave valgt å benytte betegnelsene, scene og kulisser. Interaksjoner foregår altså på ulike arenaer. I min studie er det ledere som spiller hovedrollen og jeg vil forklare modellen ut fra en leders behov for å ha en veksling mellom det å være på scenen og bak i kulissene.

Ledernes kjerneoppgaver vil for informantene i min studie utføres på scenen, blant annet gjennom oppfølging av personalet, pasienter, pårørende, administrativt arbeid og annet.

Disse og andre samarbeidende parter vil være lederens publikum som observerer opptreden på scenen. Når det gjelder det som skjer i kulissene, beskriver Goffman dette som en arena for å forberede, bearbeide og utvikle det som til en hver tid skal utspilles på scenen (Kivle, 2008:110).

3 Metode

Begrepet metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannesen, Tufte & Kristoffersen 2016:25). Å gå metodisk til verks hele veien til målet.

I kapittelet som følger vil jeg presentere metodevalg, valg av informanter, presentasjon av informantene og konteksten de jobber i, bruk av intervjuguide og refleksjon rundt intervjusamtalene, analyse av data og funn, oppgavens reliabilitet og validitet, metoderefleksjon og til slutt noen forskningsetiske betraktninger.

3.1 Valg av metode

Denne masteroppgavens problemstilling utforsker hva som har betydning for lederes jobbtilfredshet og bidrar til at motivasjon opprettholdes. Det er på mange måter problemstillingen som er styrende for valget av metode for å gjennomføre undersøkelsen (Johannesen mfl. 2016).

I prosessen med valg av metode, vurderte jeg om en kvantitativ tilnærming kunne være aktuelt å benytte for å finne svar på problemstillingen. En Questback undersøkelse kunne vært en alternativ metodisk tilnærming. En av styrkene ville vært at jeg da kunne nå mange informanter på kort tid. Imidlertid ble det raskt klart for meg at jeg ønsket å snakke med ledere direkte og ikke kun lese deres svar på mine spørsmål. Jeg ville høre deres historie, se responsen på spørsmålene og ha mulighet til å utforske mer dersom jeg opplevde at det oppsto en reservasjon, nøling, latter eller en spesiell iver ved enkelte av spørsmålene i intervjuet.

For å kunne utforske og bli kjent med ledernes egne betraktninger og opplevelser, og få en åpen tilnærming til svarene fra informantene, valgte jeg derfor å ta i bruk kvalitativ metode. "Kvalitative metoder er forskningsstrategier for beskrivelse, analyse og fortolkning av karaktertrekk og egenskaper eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres" (Malterud, 2017:30). Jeg valgte å benytte meg av personlige semistrukturerte intervjuer.

Semistrukturerte intervjuer har som oftest en intervjuguide med spørsmål som er utgangspunkt for samtalene, men gir også rom for fleksibilitet underveis (Malterud, 2017).

Målet var å legge til rette for intervjusamtaler der jeg fikk belyst mitt tema og problemstilling, samtidig som informantene kunne komme inn med sine tanker og innspill på en naturlig måte.

3.2 Vitenskapsteoretiske betraktninger

Jeg ønsker i min undersøkelse å beskrive og forstå dagens situasjon og ha et deskriptivt, altså beskrivende, forskningsopplegg. Kvalitativ tilnærming har tilknytning til den fortolkende vitenskapstilnærmingen.

For å forstå må vi ta utgangspunkt i forforståelsen vår, en hypotese eller oppfatning vi har. Det er på grunn av den at det i det hele tatt er mulig for oss å forstå (Thomassen, 2006).

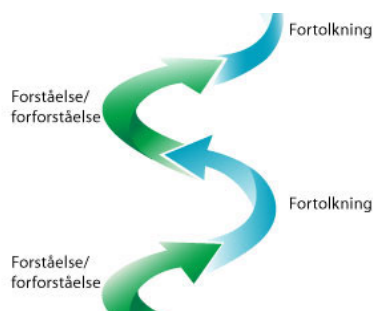
Den forståelsen jeg har, vil jeg ta med meg inn i intervjusamtalene. "Forståelse begynner aldri fra et nullpunkt. Historien er der alltid før oss" (Thomassen, 2006:87). Forståelsen vil være preget av de oppfatninger og erfaringer jeg har med meg fra tidligere, og som jeg bygger videre på.

Ingen har helt blanke ark inn i et forskningsopplegg. Thomas Krogh (2014), belyser dette slik: "Ingen forståelse kan starte fra scratch, ifølge Gadamer. Enhver forståelse forutsetter en annen, forutgående forståelse. En slik forutgående forståelse kaller Gadamer fordom." (Krogh, 2014:49).

Med bakgrunn i fordommer og forforståelse, blir det naturlig å belyse Gadamers hermeneutiske sirkel. Sentralt for sirkelen er at forståelse etableres og endres. I sirkelen oppstår ny informasjon, noe som er med på å gi mer eller endret forståelse. En dynamikk mellom vår forforståelse og konteksten vi befinner oss i. I denne vekslingen foregår en fortolkning, altså der informasjon gir mer eller mindre mening. Vekslingen kan betegnes på ulike måter, eksempelvis som en pendel, spiral eller gjennom sirkelbevegelser. Uansett hvilken betegnelse man velger vil vekslingen vise til en prosess hvor vi stadig behandler informasjon vi mottar, og gjør en fortolkning av den. "Begrepet den hermeneutiske sirkel,

betegner i klassisk hermeneutikk hvordan forståelsen utvikler seg gjennom en stadig bevegelse frem og tilbake mellom helhet og del i det materialet vi søker å forstå.” (Thomassen, 2006:91).

Jeg synes en spiral gir et godt visuelt bilde på dette, der man går inn med en forståelse eller forforståelse som vi fortolker. Vi går fra litt forståelse, til endret eller mer forståelse og slik fortsetter spiralen fremover.



Figur 1: Viser utvikling av forståelse gjennom fortolkning av vår forforståelse (Drønen, 2016)

3.3 Undersøkelsens utvalg

Målgruppen av informanter i denne studien er ledere innenfor helse- og omsorgssektoren som opplever seg selv som motiverte. Det ble derfor viktig for meg å finne frem til ledere som faktisk er det. Jeg foretok derfor et strategisk utvalg av informanter. Strategisk utvalg betyr at man velger deltagere som har nettopp de karakteristika eller egenskaper forskeren ønsker å undersøke (Thagaard, 2013).

Min undersøkelse har vært avhengig av at jeg har fått de rette informantene, altså informanter som ville belyse det jeg søkte svar på.

Fordi kvalitative intervjuer og observasjoner vanligvis gjennomføres på et begrenset antall informanter, blir kvaliteten på undersøkelsen i mye større grad enn når vi arbeider med store utvalg, avhengig av kvaliteten på informantene. Utvelgelse av de personene vi ønsker å intervjuer, kan derfor bli en kritisk faktor. (Grenness, 2012:158)

Jeg benyttet meg i hovedsak av det Grenness (2012) kaller snøballmetode for å komme i kontakt med de rette kandidatene. Jeg snakket med kolleger og andre i mitt nettverk, informerte om min studie og fikk tips til kandidater som jeg kunne spørre om å være informanter. Alle informantene unntatt én er rekruttert inn på denne måten. Den siste informanten spurte jeg selv etter å ha møtt henne i en sosial setting der hun fortalte om sin arbeids- og leder situasjon. Det viste seg at hun oppfylte kriteriene for deltagelse, og ble spurt om å delta.

Innen helse- og sosialsektoren er det mange kvinnelige ledere på det aktuelle ledernivået som fyller kriteriene jeg har satt for min studie. Jeg har kun kvinnelige informanter. Dette skyldes i stor grad tilfeldigheter, da personene jeg fikk tips om via nettverket gjennom den såkalte snøballmetoden kun var kvinnelige ledere. Etter hvert tok jeg også et bevisst valg om å ikke lete opp mannlige ledere som også ville oppfylle kriteriene. Dette valget tok jeg for å gjøre en avgrensning men også fordi jeg ønsket å fokusere på, og utforske kvinnelige lederes motivasjon og jobbtilfredshet i sine lederstillinger.

Jeg er klar over at jeg, ved å ta dette valget, kan ha gått glipp av verdifull og interessant data og muligens fått andre resultater enn det jeg i dag har fått. Blant annet kan hende jeg ville ha fått et annet resultat på spørsmål om motivasjon og arbeidstilfredshet, med andre og kanskje også mer nyanserte svar, dersom jeg hadde hatt et utvalg som representerte begge kjønn.

Faktorer som oppleves å ha en negativ virkning på informantenes motivasjon kommer naturlig nok også frem i intervjuene. Disse vektlegges eller beskrives ikke som funn fordi mitt fokus er hva det er som motiverer og ikke hva som eventuelt demotiverer.

For å besvare undersøkelsens forskningsspørsmål ble ni ledere intervjuet i studien. Alle som ble spurt sa seg villig til å delta. Ingen har trukket sitt samtykke underveis i forskningsprosessen.

3.4 Presentasjon av informantene og konteksten de jobber

i

Fem av de ni informantene i studien er førstelinjeledere i helse-og sosialsektoren. Førstelinjeledere er ledere på det laveste mellomleder nivået i sine organisasjoner, noe som innebærer at de ikke naturlig har andre som de kan delegere lederoppgaver til. Fire av informantene er virksomhetsledere og ett ledd over i organisasjonen enn førstelinjelederne. Førstelinjelederne er nærmest driften og den øvrige ansatt gruppen. Virksomhetsledere er nærmest sine førstelinjeledere og leder gjennom dem.

Alle informantene har vært ledere på samme, eller i tilsvarende stilling over 5 år. De har drift, økonomi- og personalansvar, samt at alle har ansvar for avdelinger som har døgndrift. Det vil si at de leder personalet som dekker tre vaktskift i døgnet, 365 dager i året.

Jeg har intervjuet på fem sykehus og tre kommuner i Oslo og sentralt på Østlandet. To av informantene er ansatt i samme kommune, men i ulike virksomheter. To andre jobber ved samme sykehus, men på ulike avdelinger. Alle informantene har helsefaglig utdanning som sykepleier. Åtte av ni har videreutdanning innen ledelse, onkologi, palliasjon eller jordmorfag. Jeg har ikke forsket i egen organisasjon.

Alle lederne omtales som informanter for å ivareta deres anonymitet.

3.5 Intervjuene, gjennomføring og refleksjoner rundt samtalene

Intervjuene i min studie er personlige møter mellom informanten og meg. Alle unntatt ett ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser. Det siste var på et møterom på et bibliotek i nærheten til denne informantens arbeidsplass.

Jeg la bevisst til rette for at intervjuene skulle gjennomføres på denne måten, da jeg tenkte det var bedre at jeg forflyttet meg og tilpasset meg informantenes tid, enn de til meg. Intervjuene som fant et sted på arbeidsplassene til informantene var på deres kontor eller et

møterom. Det var steder hvor vi i mest mulig grad kunne sitte uforstyrret gjennom intervjuet.

En intervjuguide (vedlegg 5) var utgangspunkt for samtalerne, men det ble også lagt til rette for spontanitet og fleksibilitet i samtalen dersom det viste seg at det var noen av spørsmålene som informantene ønsket å bruke god tid på og hadde mye å fortelle om.

Jeg var opptatt av å forsøke å legge til rette for ro og en god ramme for intervjuene, slik at det kunne oppstå fortrolighet. Dette er noe også Gamst vektlegger som en viktig forberedende faktor, samt at ytre rammer har betydning for at samtalen skal kunne gjennomføres uten forstyrrende innslag, eksempelvis telefonsamtaler eller at noen kommer inn i rommet (Gamst, 2011:131). Tanken om å være på informantenes egen arena var blant annet et bevisst ønske fra meg som et bidrag for å legge til rette for trygghet, ro og en god ramme. Målet er at informantene skal kunne oppleve at de fritt kan fortelle om sine erfaringer og tanker i intervjuet. Min opplevelse i etterkant av intervjuene, er at det ble en god atmosfære og at jeg kjente på trygghet i intervjurollen, noe som igjen mulig var med på å legge en god ramme for intervjuene.

Gjennom intervjusamtalene ble samtlige av informantene engasjerte og ulike følelser kom til uttrykk, eksempelvis ved at informantene ble emosjonelt beveget og både latter og tårer kom frem.

Jeg var bevisst på pauser som oppsto i løpet av intervjuene og forsøkte da å forholde meg taus. Jeg benyttet meg av erfaringer fra en tidligere videreutdanning der jeg ble jeg sertifisert innen Dialogisk samtalemetode (DCM), som er en metode utviklet for å gjennomføre profesjonelle samtaler med barn, for eksempel ved tilrettelagte samtaler i dommeravhør. Å anvende stillhet er en like stor kunst som å anvende ord, og en avpasset stillhet signaliserer interesse og lar den som forteller, få tid til å reflektere og fortelle med egne ord (Gamst, 2011).

Ofte etter en slik stillhet kom informantene med gullkorn som har blitt viktige nøkkelord for meg senere i arbeidet og med koding av data. Det var også etter slike pauser at følelses uttrykk som å bli beveget i form av gråt, kom frem.

Hos en av informantene kom dette frem da hun fortalte om en støtteperson i avdelingen sin:

Han er rett og slett en veldig viktig person for meg, mer enn det jeg egentlig var klar over nå før vi snakket så konkret om det nå. Blei egentlig litt satt ut jeg nå, begynner å gråte til og med. Men det var fint å bli minnet på dette. Sånne gode medarbeidere vokser ikke på trær.

For å dokumentere intervjuene benyttet jeg meg av lydopptak på egen telefon. Min erfaring er at lydkvaliteten ble god. Jeg benyttet meg også av å ta noen få notater underveis men i hovedsak er mine data samlet i lydfiler. Jeg gjorde ett opptak pr. intervju.

Før jeg hadde intervjuene med utvalget, gjennomførte jeg et pilotintervju slik også Malterud (2017) anbefaler siden vi på forhånd ikke vet hvordan spørsmålene våre vil fungere. I løpet av dette pilot intervjuet ble jeg oppmerksom på at det var behov for å presisere enkelte av spørsmålene ytterligere, noe som var en svært viktig oppklaring for meg, og som gjorde at det viktige verktøyet mitt, altså intervjuguiden, etter små endringer ble enda bedre. Pilot intervjuet er ikke med i selve studien.

3.6 Transkripsjon

Etter å ha gjennomført besøk og intervjuer av ledere på ni ulike arbeidsplasser i helseforetak eller kommuner, satt jeg med lydopptak fra samtale og notater.

I forbindelse med en tidligere videreutdanning var jeg kjent med å håndtere data gjennom transkribering av samtaler. Jeg hadde på forhånd gruet meg litt til dette leddet av prosessen da min tidligere opplevelse var at dette ble veldig teknisk. Jeg synes det var forstyrrende å håndtere opptaket og skriveingen i et tempo som gjorde at jeg fikk en god flyt og oversikt over samtale. Jeg synes det var utfordrende å konsentrere meg nok til å få reflektert over det som ble formidlet, i den grad jeg ønsket.

Jeg var bevisst på at transkripsjon vurderes å være et viktig ledd i håndtering av datamaterialet, og er en slags fortolkningsprosess. Jeg bestemte meg derfor, til tross for mine tidligere erfaringer, for å transkribere alle opptakene fra intervjuene. Malterud (2017) hevder at transkripsjon ikke er en passiv og teknisk handling men at den inngår i den

analytiske prosessen i ulik grad. Etter endt transkripsjon er min opplevelse at det til tross for at det var en teknisk og litt krevende prosess, gav meg flere *aha* opplevelser og at jeg ble kjent med informasjonen som kom frem på en viktig måte.

Jeg har også hatt stor glede av å lytte til lydfilene gjentatte ganger og på den måten blitt godt kjent med datamaterialet, og det som har blitt mine funn. Gjennom lyttingen ble jeg fokusert på stemmeleie, latter, nøling, gråt og pauser som oppsto, noe Malterud kaller paralingvistiske fenomener i en samtale (2017:81).

Når jeg etter transkripsjonene leser notatene min, ser jeg at det gjentatte ganger står *ler*. Intervjuene var preget av en munter stemning, mye latter og jeg vil si at samtalene fløt lett. Det var lite lange pauser, men flere korte tenkepauser før informantene eller jeg dro samtalen videre. Jeg merket at jeg i samtalene vekselvis benyttet meg av å la denne stillheten være, eller ved å stille oppfølgingsspørsmål.

Jeg fikk også oppleve at flere av informantene fikk en bevisstgjøring over egen ledersituasjon og hva som er viktig for dem. At de oppdaget at de har én eller flere sentrale personer rundt seg er et eksempel på dette. For to av informantene var dette en helt ny bevisstgjøring for dem, noe som gjorde at de ble beveget i form av å bli rørt til tårer. Dette ble for meg en fin og sterk opplevelse å få delta i.

3.7 Analyseprosessen

Jeg har tatt utgangspunkt i systematisk tekstkondensering (STC) for å systematisere og tolke datamaterialet fra intervjuene. Jeg valgte denne analysemetoden, da den ifølge Malterud (2017) er en metode som er godt egnet for forskere som er forholdsvis nye i forskerrollen, og kan være hjelp til å analysere data på en systematisk måte.

Systematisk tekstanalyse består av fire trinn: 1) få et helhetsinntrykk, 2) identifisere meningsbærende enheter, 3) å abstrahere innholdet i meningsbærende enhetene og 4) å sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2017: 98).

3.7.1 Helhetsinntrykk

Først benyttet jeg meg av audiodata og hørte opptakene av intervjuene flere ganger. Jeg ble bevisst på pauser som var i løpet av samtalene, latter og andre slike paralingvistiske fenomener. Malterud (2017) hevder at audiodata er med på å forenkle kodeprosessen i analysearbeidet av data. Deretter transkriberte jeg intervjuene før jeg systematiserte tekstene i perm og leste på nytt gjennom. Jeg dannet meg et bilde over hva som er likt og hva som er ulike svar. På denne måten fikk jeg et helhetsinntrykk av materialet jeg har fått, noe som i følge systematisk tekstkondensering, er trinn nummer 1.

3.7.2 Meningsbærende enheter

Så ønsket jeg å finne frem til hvilke svar fra informantene som kan gi svar på svar på min problemstilling. Hva er det som motiverer og *driver* dem? Hvilke forhold eller faktorer er tilstede?

For å finne de meningsbærende enhetene, leste jeg de transkriberte intervjuene flere ganger. Jeg skrev jeg ned ord eller foreløpige overskrifter som informantene vektla i samtalen. Ord som blinket seg ut. Jeg la raskt merke til at det var flere ord eller tema som ble gjentatt av flere, eller at lederne benyttet andre ord men som hadde mye likhet ved seg og ga samme mening.

Jeg kunne nå starte med å systematisere eller kode data og skille relevant tekst fra det som var mindre relevant. Jeg markerte nøkkelord og sitater som kom frem, både med farge i transkripsjonsteksten og ved at jeg samlet de på et A3 ark og laget meg en matrise med hovedkategorier med ord eller sitater under hvert av disse. Jeg fikk mange nøkkelord og sitater, og opplever at jeg har fått mye data gjennom intervjuene jeg har hatt.

På denne måten skilte jeg ut det som var relevant for min problemstilling og fikk disse fem hovedkategoriene: Innflytelse, betydning av felles verdier, fellesskap i team, støttepersoner, balanse jobb og fritid.

3.7.3 Kondensere og sammenfatte datamaterialet

I det tredje trinnet til systematisk tekstkondensering identifiserte og kodet jeg de meningsbærende enhetene. Jeg arbeidet med systematisk å hente ut mening.

I Malterud (2017) sin modell hevdes det at man på dette trinnet kan jobbe frem kunstige sitater som kan belyse meningen på en annen måte enn de direkte sitatene. Jeg valgte å ikke benytte kunstige sitater, men har opprettet nye overskrifter hvor jeg samlet direkte sitater og ord under. Dette fordi ord og sitater som kom frem, i hovedsak handlet om det samme. Et eksempel på dette er at utsagnet om motivasjon i form av påvirkning til beslutninger og begrepet makt, ble satt inn under overskriften, innflytelse. På denne måten kondenserte jeg innholdet i mitt datamateriale.

Selv om jeg nå hadde fått mer oversikt over materialet mitt og definert de meningsbærende enhetene, opplevde jeg at det fortsatt var oppstykket og forholdsvis uoversiktlig. Nå gjaldt det å sette kodingen sammen igjen, noe som utgjør metodens fjerde trinn. Jeg arbeidet med å finne mening, sammenfatte og beskrive med egne ord.

Fra å forholde meg til løse tekstutdrag, ord og sitater, skulle jeg nå vurdere om resultatene fortsatt ga en gyldig beskrivelse av den sammenhengen den opprinnelig var hentet fra. Malterud (2017) sier at det er i dette trinnet at forskeren skal ta ansvar for sin rolle som fortolker, og samtidig være bevisst på at sammenfatningen skal formidles på en måte som er lojal i forhold til deltagerens stemme.

Kondensatene og sitatene ble sammenfattet og omgjort til innholdsbeskrivelser innenfor hver kategori, noe som igjen ble overskriftene i drøftingskapittelet. Jeg ble bevisst på hvilket datamateriale jeg hadde, hva jeg skulle jobbe med videre og hva jeg kunne legge bort.

3.8 Metoderefleksjon

Jeg merket tidlig i denne forsknings- prosessen at det ble viktig for meg å skrive på metodekapittelet underveis. Det ble viktig for å begrunne valgene jeg tok, og knytte dem opp mot relevant teori og notere erfaringene jeg gjorde underveis.

Som ny i forskerrollen er dette prosjektet første gang jeg med bakgrunn i egen problemstilling og spørsmål har gjennomført intervjuer. Jeg erfarte at det å utarbeide egen problemstilling og intervjuguide, i motsetning til tidligere intervjuer og arbeid med data, gjorde meg mer komfortabel i intervjurollen og at jeg har hatt et eierskap til studien gjennom hele prosessen.

I analysearbeidet ble jeg oppmerksom på at en del av datamaterialet belyste at informantene benyttet seg av ulike former for selvledelse. Dette var et aspekt som jeg i forkant av intervjuene ikke hadde forventet meg, noe som ga meg en bevissthet på hvor viktig det er at jeg gjennom hele forskningsprosessen har hatt en åpen tilnærming til det som ble bragt inn.

Teori innen motivasjon, ledelse og verdibevissthet, selvledelse, jobbtilfredshet og Goffman`s teatermetafor, er i denne studien benyttet for å underbygge og bekrefte funnene.

3.8.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av datamaterialet man har fått i undersøkelsen. Nærmere bestemt hvordan datamaterialet er samlet inn, hvordan det er bearbeidet og vurderinger av hvilken data som benyttes i undersøkelsen (Johannesen mfl. 2016).

Gjennom alle ledd i dette forskningsprosjektet har jeg forsøkt å beskrive åpent og trinnvis hva jeg har gjort og på den måten gjøre veien jeg har gått, åpen og synlig for leseren. Ved å være transparent på denne måten, har jeg som mål å styrke oppgavens reliabilitet, altså dens troverdighet og pålitelighet.

For å teste datas reliabilitet i kvalitativ forskning kan forskeren, før innhenting av data, gjennomføre ett eller flere pilot intervjuer (Malterud, 2017). I min studie benyttet jeg meg av

dette med mål om å avdekke om spørsmålene var forståelige for testinformanten og kunne gi meg svar på det jeg søkte svar på. Etter å ha gjennomført pilot intervjuet, justerte eller utdypet jeg noen av spørsmålene i intervjuguiden. Dette for å forhindre misforståelse og for å sikre at jeg fikk inn data som jeg søkte etter. Jeg mener dette styrker undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Å validere er å stille aktive spørsmål om kunnskapens gyldighet (Malterud, 2017). Så ved å stille meg selv aktive spørsmål om relevans gjennom alle ledd i prosessen, har det vært klargjørende for meg om informasjonen og data jeg har fått er gyldig for det jeg skal undersøke. Vil informasjonen gi meg svar på det jeg lurte på? Har metoden jeg har valgt, belyst det jeg ønsker å undersøke? Ved å stille seg spørsmål underveis vil man sikre at kunnskapen man får er gyldig for det som skal undersøkes. Oppsummert slik Malterud refererer til: "To validate is to question" (2017:192).

Etter å ha gjennomført ni intervju samtaler fikk jeg inn en stor mengde datamateriale. Jeg vil si at jeg i stor grad fikk svar på det jeg søkte for å kunne svare på studiens problemstilling.

3.8.2 Forskningsetikk

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ studie med personlige møter mellom meg og mine informanter. Datainnsamlingen er derfor av personlig karakter noe jeg har hatt en ydmyk og bevisst holdning til gjennom prosessen, eksempelvis ved at jeg skal ivareta informantenes anonymitet i behandlingen av datamaterialet og senere når resultatene presenteres.

Informantene fikk i forkant av intervjuet utdelt eller tilsendt et informasjonsskriv om studien (vedlegg 1) der de også ga informert samtykke. Det ble videre gitt informasjon om deres rett til å trekke samtykket sitt underveis og dermed utgå av undersøkelsen.

Det å opptre ærlig også i denne delen av prosessen var viktig for meg. Jeg ønsket å oppnå tillit, slik at informantene kunne kjenne at det var trygt å svare ærlig på spørsmålene som ble stilt. Dialogen mellom deltager og forsker forutsetter gjensidig tillit og respekt (Malterud, 2017) noe jeg vurderer at jeg klarte å oppnå i møte med informantene, og senere gjennom behandling, analyse og presentasjon av undersøkelsens funn.

Jeg vurderer også at spørsmålene jeg stilte i intervjuene ikke er spørsmål som bidrar til nedsettende eller latterliggjøring av respondenten, deres arbeidsplass eller annet som kom frem i samtalen. Jeg har gjennom hele prosessen vært bevisst på at det er en annens virkelighet som jeg skal fortelle videre.

Før jeg startet prosessen med å innhente data, ble prosjektet meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette for å sikre informantenes personvern siden det ble tatt lydopptak av intervjusamtalene og for å sikre at retningslinjer for oppbevaring av datamateriale og sletting av disse ved ferdigstilling av prosjektet, skulle følges.

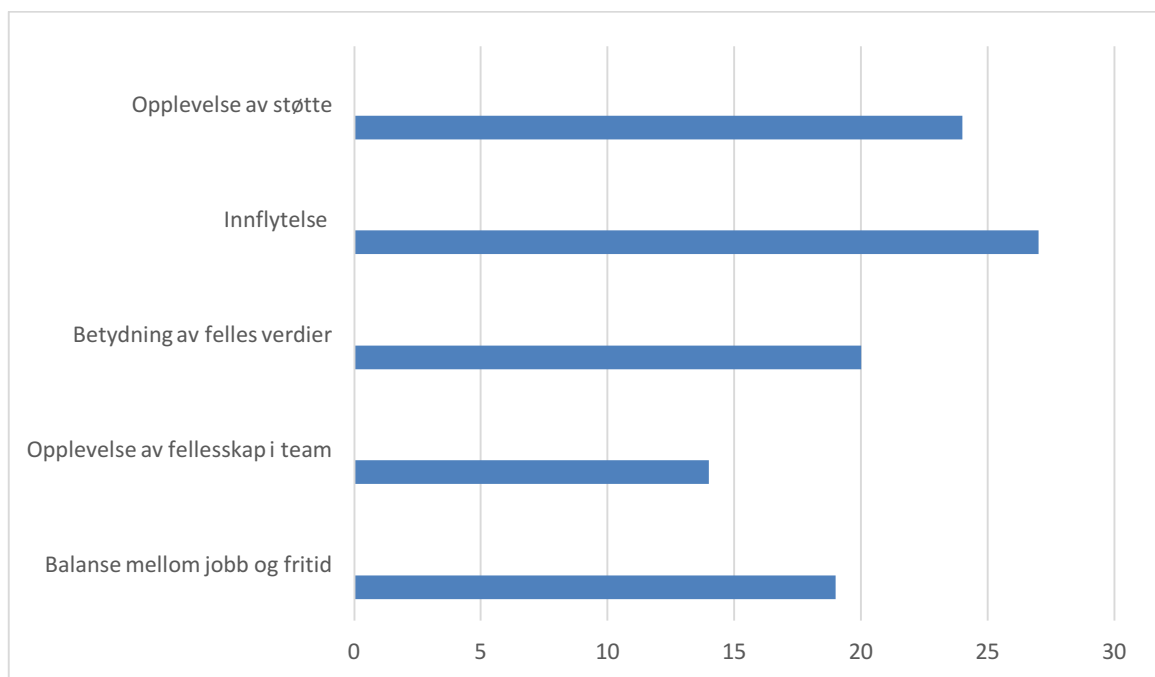
Fra VID ble det gitt en skriftlig bekreftelse på formålet med lydfile, som ble sendt inn sammen med annen dokumentasjon til NSD for godkjenning (vedlegg 2 og 3). Jeg var rask med å sende inn nødvendig informasjon, og fikk godkjenning til å starte prosjektet i god tid før den planlagte oppstarten av intervjusamtalene. Jeg har fulgt NSD sine krav om oppbevaring av data, og det er personlig kode på telefonen som sikrer at det kun er jeg som har tilgang til lydfile.

På grunn av oppstart i ny jobb høsten 2018, søkte jeg ett års permisjon fra studiet. Jeg meldte da dette inn til NSD og informerte deltagere i studien, og fikk godkjenning på utvidet oppbevaring av data til våren 2020 (vedlegg 4).

4 Studiens resultater

Jeg søker i min studie etter forhold og faktorer som er tilstede hos de motiverte lederne som er mine informanter. I dette kapitlet presenteres resultatene som svarer på studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og som faller inn under disse fem resultatkategoriene: opplevelse av støtte, innflytelse, betydning av felles verdier, opplevelse av fellesskap i team, balanse mellom jobb og fritid.

Illustrasjonen nedenfor viser antall ganger de ni informantene brakte inn ord eller beskrivelser på forhold eller faktorer, som faller inn i de fem resultatkategoriene.



Figur 2: viser antall ord eller beskrivelser som ble sagt om de fem fenomenene

Opplevelse av støtte ble beskrevet på 24 ulike måter av lederne. Innflytelse ble omtalt 27 ganger. Betydning av felles verdier 20 ganger. Fellesskap i team 14 ganger og balanse mellom jobb og fritid 19 ganger. Til sammen er det 104 ord eller beskrivelser som kom frem i intervjuene da informantene fortalte om forhold eller faktorer som var viktig for dem for å opprettholde motivasjon og arbeidstilfredshet i sin stilling som leder.

4.1 Opplevelse av støtte

En faktor som altså kom frem hos alle informantene, er beskrivelser på at støtte var vesentlig for å opprettholde motivasjonen og bidro til jobbtilfredshet.

Flere av informantene trakk frem at det å være leder er en ensom jobb. Én sa også at det til tider kunne være en utakknemlig jobb.

Støtten som ble beskrevet kunne være i form av å være deltager i et godt fungerende lederteam, opplevelse av å ha støtte og tillit fra nærmeste leder, ledere på samme linjenivå eller av ledernivået høyere opp i organisasjonen. Men det som likevel var mest fremtredende, var at alle informantene hadde beskrivelser av støttepersoner som sto dem nært i egen avdeling.

Disse støttepersonene ble ulikt betegnet, og var også formalisert i organisasjonen svært ulikt. Noen hadde stillingsbeskrivelser som ga dem en formell rolle for eksempel som driftskoordinator eller en stilling som innebar at de hadde stedfortrederfunksjon i lederens fravær, eksempelvis som assisterende avdelingsleder.

Andre var ikke definert på denne måten. En informant sa at hun hadde stor støtte i en ansatt med merkantil funksjon. En annen omtalte sin støtteperson på en kjærlig måte ved å beskrive vedkommende som en *potet* som hjalp til på så å si alle områder i avdelingen. "Hun er en *potet*, en viktig brikke for å få oppgavene og hverdagen min generelt til å flyte godt".

En av informantene fortalte at hun ofte drøftet situasjoner og saker med støttepersonen sin og sa dette:

Hun er en veldig god drøftingspartner og ser ofte ting litt fra en annen side enn det jeg gjør, og det er viktig. Hun er en klok dame rett og slett. En jeg stoler på. Hun har også et veldig godt hjerte.

Informanten ble stille etter at hun hadde fortalt dette. Etter et oppfølgingsspørsmål av meg om det var noe mer hun ønsket å fortelle om dette, fortsatte hun slik:

Hun er en veldig viktig støtte for meg og når vi snakker sammen og drøfter saker så merker jeg verdier og holdninger hennes tydelig skinne i gjennom, og det verdsetter

jeg så høyt. Vi må jo ha både hodet og hjertet med oss i denne jobben vet du, og hun har begge disse godt på plass.

En annen informant fortalte at en av hennes viktigste støttepersoner var en kollega i avdelingen som har vært der lenge. Hun var nå pensjonist og jobbet kun ekstravakter ved avdelingen. Informanten var tydelig på at den rollen denne personen spilte, var en viktig støtte for henne.

Samtlige informanter mente at støttepersoner utgjorde vesentlige faktorer for deres egen motivasjon og trivsel i lederstillingen sin. For to av informantene var ikke dette så klart for dem på forhånd, men de ble det bevisst gjennom våre intervjusamtaler. Den ene sa:

Han er rett og slett en veldig viktig person for meg. Mer viktig enn det jeg egentlig var klar over før vi nå snakket så konkret om det nå. Blei egentlig litt satt ut jeg nå, begynner å gråte til og med. Men det var fint å bli minnet på dette. Sånne gode medarbeidere vokser ikke på trær.

En av informantene fortalte at hun, etter erfaringer fra tidligere lederstillinger, var bevisst på at hun ønsket seg en støtteperson i avdelingen når hun søkte, og at hun fikk dette på plass. Hun sa også at det selvsagt var viktig med støtte i ledergruppen, men at den aller viktigste støtten for henne var å ha én som var tilgjengelig for henne i hverdagen. Hennes tilnærming til dette var å utfordre en ansatt i avdelingen, som på grunn av helseutfordringer var nødt til å endre sin arbeidssituasjon, om å forsøke seg i enn sånn type stilling. Hun fortalte om dette slik:

Hun var allerede i en prosess med behov for endring av arbeidsoppgavene sine når jeg kom inn som ny leder. Jeg utfordret henne til å prøve en annen type stilling og fortalte henne om oppgavene jeg tenkte denne personen skulle ha. Jeg var også tydelig på at jeg selv ønsket meg en slik stilling i avdelingen, en som kjente avdelingen godt og som hadde kjent *trøkket* på kroppen og hadde en forståelse av hvordan ting fungerer og ikke.

En annen informant hadde en forholdsvis lik situasjon. Da hun startet i lederjobben var det ingen merkantil støttefunksjon verken til å bistå henne, eller de andre tjenestene som

hennes avdeling var samlokalisert med. Dette fikk de etterhvert på plass og hadde nå to merkantil personale som denne informanten betegner som skikkelige *ja mennesker*.

De holder styr på alt fra avtalebøker, bookinger, tar i mot beskjeder fra ansatte ved for eksempel sykdom ... Uten de på plass hadde hele huset haltet kraftig tror jeg. Jeg blir motivert av å se deres evne til å ta tak i ting og løse dem. De er skikkelige *ja mennesker*.

Den siste informanten som trakk dette spesielt frem under intervjuet, fortalte at hun ikke hadde hatt en nær støttespiller i starten, men at det allikevel var én i personalgruppen som hun lente seg på. Hun opplevde det som en stor styrke og fikk formalisert dette ved at en ny stilling ble opprettet og som denne personen trådte inn i. Hun fortalte det slik:

I begynnelsen var hun ikke det, men jeg kjente behovet for en nær støttespiller i hverdagen, og søkte om å få henne opp i en stilling som gjorde at hun kunne delta mer sammen med meg. Ja i drøftinger av dilemma eller i vanskelige saker vi kan stå i. Dette fikk jeg innvilget og hun jobber nå ganske tett med meg pluss at hun er stedfortreder for meg hvis jeg er borte. Hun er en enorm støtte for meg, på stort og smått.

Når det gjelder støtte av lederkolleger, gjerne på samme linjenivå, trakk alle informantene dette frem som viktig. Det var dog svært ulikt hvor mye opplevd støtte de hadde. Noen sa at lederkollegiet var en arena for å drøfte saker på overordnet nivå, altså ikke avdelingsspesifikt og personalsaker. Det var nyttig, men de satt likevel igjen med behov for å få støtte i enkeltsaker. Andre igjen fortalte om opplevelse av å ha en arena for å stå sammen, dele erfaringer og støtte hverandre. Én forklarte det slik:

Vi *backer* hverandre opp og hjelper hverandre i med- og motgang. Viktig å feire og sette pris på de ukompliserte dagene også. Når det meste går på skinner og jobben bare er *gøy*. Ja den gruppa betyr veldig mye for meg rett og slett.

En av informantene hadde, fra tidligere lederjobb, en erfaring av manglende ledergruppestøtte. Hun ble emosjonelt beveget når hun fortalte om erfaringer fra den tidligere jobbsituasjonen som står i kontrast til støtten hun opplever å ha nå.

Den seksjonsgruppa som jeg er en del av nå er veldig, veldig viktig for meg. Det var kanskje den støtten jeg savnet aller mest når jeg var i ... den hadde jeg ikke da. Jeg var helt aleine, og den ensomheten må man passe seg for altså. Å oppleve støtte er helt avgjørende.

Informantenes opplevelse av støtte i egen leder, var det sprikende svar på i studien. Noen informanter opplevde å ha et forhold på et mer overordnet plan der det var lite kontakt med lederen. Andre beskrev forholdet som uformelt, med tett og åpen kontakt. En av informantene beskrev kontakten med nærmeste leder på følgende måte: "Jeg har et godt forhold til leder egentlig. Er kanskje litt for busy, så jeg kan ikke bare komme innom for noen spørsmål, avklaring eller å slå av en prat. Det skulle jeg ønske at jeg kunne".

En annen beskrev kontakten med sin leder slik:

Han er jo rask, effektiv og travel, men opplever at han har alltid har en åpen dør for meg. Han kan også komme til meg og luften stort og smått. En åpen tone vil jeg si. Vi kan også ha uenigheter og ta en kamp. Noen ganger må han gi seg og andre ganger gir jeg meg. Det er helt uproblematisk.

En av informantene fortalte om en støtteperson som var konsulent for ledergruppen på virksomhetsleder nivå. Denne konsulenten var for henne en nyttig drøftingspartner i saker som hun ønsket å drøfte, og kanskje også foreta beslutninger i, før hun tok det tilbake til sin virksomhet.

Én sammenfallende faktor som av informantene ble betegnet som vesentlig for å opprettholde motivasjon er altså personer som var til støtte for lederen.

I tillegg til støtte i personer, fortalte flere av informantene at de benyttet seg av teknikker for å jevnlig reflektere over oppgaver, dilemmaer eller situasjoner de sto i. To informanter fortalte at de hadde god nytte av å ha en ekstern coach. En sa det slik: " Det at jeg gjennom coaching- samtalene tvinges til å ta et skritt tilbake, hjelper meg til å holde denne støe kursen".

Å jevnlig benytte etisk refleksjon ble trukket frem av fire informanter: "Jeg skal jo ikke bare overleve i denne jobben. Jeg skal jo ha det bra. Jeg legger bevisst inn tid til etisk refleksjon gjennom uka. Jeg trenger det for å holde meg motivert og klare å sile ut all støy".

En annen informant sa dette om etisk refleksjon:

Jeg mener ganske så klart at jeg ved å jevnlig sette av tid til å reflektere og på en måte speile min situasjon sammen med andre, gjør at jeg er en bedre leder. Ikke bare bedre, men også at jeg holder meg fokusert og motivert for den lederen som jeg ønsker å være. Det handler om å ta ansvar for seg selv synes jeg.

Det siste funnet som jeg ønsker å trekke frem under overskriften opplevelse av støtte, er at flere av informantene, faktisk åtte av ni, på ulike måter sa at de ved å ha en form for støtte i sin lederhverdag, fikk frigjort tid til å drive med ledelse. "Jeg får muligheten til å drive ledelse slik jeg ønsker at det skal drives".

Eller slik som denne informanten sa:

Uten han så tror jeg arbeidstyngheden min hadde blitt altfor stor og jeg hadde ikke trives med å ha alle oppgavene og ansvaret alene. Det er jo en ensom jobb dette her og man trenger noen å dele det med, og for min del gjør det at jeg kan fokusere på det jeg skal. Drive og styrke avdelingen. Være en god leder for gjengen min her.

Det var en viss spenning som oppsto i flere av intervjuene når vi snakket om deres opplevelse av støtte. Dette viste seg ved at flere av informantene, gjennom refleksjon i samtalene, fikk en ny bevissthet og ble emosjonelt beveget. Det samme gjaldt for flere av informantene som sa at det å oppleve trygghet i lederstillingen, var knyttet til deres opplevelse av støtte.

4.2 Innflytelse

Et gjennomgående funn i resultatene fra intervjuene er at samtlige informanter trakk frem at deres stilling som leder gjør at de er i posisjon til å påvirke og bidra til endring. Det kan være retningen for arbeidet i enheten, prioriteringer i kommunen eller foretaket.

Informantene opplever det som motiverende å være sentrale i prosesser som fører til endring, være sentrale når beslutninger fattes, og at de selv også kan ta selvstendige beslutninger. Én informant fortalte at nettopp det å komme nærmere beslutningsmyndigheten eller makten, var avgjørende når hun søkte stillingen hun nå hadde.

Flere av informantene benyttet begrepet makt som en motiverende faktor. De fleste da med en noe flau tilnærming. En av informantene beskrev det slik:

Det å ha makt høres på en måte feil ut synes jeg. Noe negativt, eller jeg vet ikke. Jeg synes det er negativt ladet men det er jo faktisk en form for makt. Som leder har jeg makt og overtaket. Må kanskje ikke være så redd for å si det.

Å ha innflytelse og makt i form av å forvalte midler ble trukket frem av to informanter spesielt. En av de sa det slik:

Når man søker en lederstilling så vil man vel kanskje ha den type makt da? Altså det er jo en makt i det, for vi tar viktige avgjørelser på å bruke midlene mest mulig hensiktsmessig. Det gjelder jo jobbe for hvordan vi kan bruke budsjettet på en best mulig måte.

Den andre informanten var også bevisst på at hun hadde en form for makt ved å skulle forvalte de økonomiske rammene, men at det for henne ikke var noe hun betegnet som en motiverende faktor. Hun oppsummerte det slik: "Det blir for meg mer en mål- oppgave, og ikke en av de oppgavene jeg gleder meg til å gjøre. Det er jo en allsidig jobb dette her som består av hyggelige og mindre hyggelige oppgaver".

Samtlige informanter beskrev en motiverende faktor ved at de som ledere har mulighet til å lede en gruppe i den retningen de selv ønsker at de skal gå. At man satt i førersetet og i stor grad bestemte retningen, innholdet, farten og målet. Ansettelsesprosesser var et eksempel på en arena der flere av informantene nevnte at de fikk mulighet til å velge ut de medarbeiderne som de ønsket å ha med seg. En sa:

Ved ansettelse har jeg jo makt. Jeg kan plukke ut akkurat de jeg trenger, eller vil ha på laget mitt. At jeg er bevisst på hvilke kvaliteter og kompetanse jeg til en hver tid

ønsker inn i gruppa, er derfor veldig viktig. Det er sånn jeg kan bygge det laget jeg ønsker å ha. Ja, jeg synes det er motiverende. Å kunne bygge og lede et lag.

Flere trakk frem det å lede et lag: "Det å lede laget, og se at medarbeidere vokser og trives. Det motiverer meg".

Det var kun én informant som trakk frem det å ha ambisjoner som en klar motivasjonsfaktor for seg. Hun fremhevet at den stillingen hun hadde nå ga henne mulighet til å komme seg videre, oppover og frem. Når det er sagt, var det også flere som på ulike måter antydte at det å være i vekst og få utvidet og et økt ansvarsområde, også var motiverende for dem.

Flere nevnte selvstendighet. En sa: "Det handler mye om den friheten jeg har i denne stillingen til å forme dagene mine, tiden, prosjektene og hvordan jeg vil jobbe med min ansattgruppe". Innflytelse i form av selvstendighet, er en fremtredende faktor i studien og flere informanter nevnte dette. Som denne informanten sa: "Jeg ønsket denne stillingen både fordi den hadde mer ansvar og at jeg kunne få friere tøyler til å drive ledelse, slik jeg ønsker at det skal drives".

En av informantene sa at hun, gjennom selvstendigheten hun har i sin stilling, opplever å ha et handlingsrom der hun kan utforske og se etter nye løsninger, og at dette gir henne motivasjon. En annen informant sa om denne selvstendigheten dette:

Jeg har jo en selvstendighet eller autonomi om du vil, i stillingen som leder. Det å ha mulighet til å bestemme på denne måten er nok veldig viktig for meg. Det at jeg selv kan legge planer for dagene og arbeidsukene er motiverende synes jeg.

Den siste faktoren jeg vil presentere under temaet innflytelse er noe flere av informantene trakk frem, nemlig en motiverende faktor for motivasjon, gjennom å ha påvirkningskraft. En av lederne sa det slik: "Igjen så merker jeg at det at jeg har påvirkningskraft og kan løfte frem tema som jeg mener vi må ha fokus på, motiverer meg. Da er det godt å være leder"

En av informantene fortalte at hun i en tidligere stilling hadde gjennom flere år fremmet ulike endring eller forbedringsforslag for lederen sin. Dette var tiltak både for å bedre driften og arbeidsflyten, og forslag som var direkte knyttet til økonomisk strategiske tiltak. Hennes erfaring var at lederen hennes, langt på vei hadde støttet henne i å utarbeide disse

forslagene, men at han så og si likevel aldri løftet det videre, eller besluttet at noen av tiltakene skulle iverksettes. Det nedlagte arbeidet opplevdes derfor som uviktig og var demotiverende for denne informanten og hun sa om sin erfaring dette:

Jeg opplevde mye frustrasjon i den tiden, men fikk en viktig lærdom i hvert fall. Nå når det er jeg selv som sitter med muligheten til å påvirke, er det viktig for meg at både jeg og medarbeiderne mine bruker energien og kompetansen vår hensiktsmessig. Så hvis det er noe jeg vet at jeg ikke har påvirkningskraft over, da skal verken jeg eller medarbeiderne mine bruke tid på det. Da er det mitt ansvar og formidle dette til medarbeiderne slik at de ikke skal oppleve den samme frustrasjonen som jeg gjorde.

En annen presenterte et bilde der hun, også fra en annen stilling, hadde opplevelsen av å ha liten påvirkningskraft og på mange måter være *vingeklippet*, til at hun nå kunne spre vingene sine og ta fatt på det hun selv ønsker.

4.3 Betydning av felles verdier

Å ikke være i en verdikonflikt trakk flere av informantene frem som en faktor for å beholde motivasjonen. Spesielt to av dem hadde erfaringer fra andre arbeidsforhold der deres egne verdier i stor grad var avvikende fra lederen, eller selskapets verdigrunnlag. Dette førte til at de måtte handle på tvers av sine egne sentrale verdier, stadig presentere motargumenter og så videre. Slike prosesser ble beskrevet som krevende og *energyver* i en travel hverdag.

En av informantene sa: "Det var så utrolig tungt å jobbe med en gruppe som var så totalt annerledes enn meg på mange, og på ganske sentrale ting. Jeg var så sliten av alle fightene hele tiden". På spørsmål om hun opplevde å være i en verdikonflikt svarte hun: "Ja, tror det. Det ble en indre konflikt som pågikk hele tiden. Man kan ikke ha det sånn vet du".

Noe som ble vektlagt av flere i studien var at man gjennom sin rolle som leder har mulighet til å iverksette tiltak for å etablere eller styrke ønskede holdninger og verdier. "Det handler om å lede med verdiene i panna" er et sitat fra den ene av informantene. Hun fortalte at hun hadde et bevisst forhold til egne verdier, samt verdiene som var satt for kommunen og

avdelingen som hun var leder for. Hun var den eneste av informantene som helt eksplisitt trakk inn kommunens verdidokument. Andre informanter nevnte dette kun i beskjeden grad.

Motivasjon gjennom å bygge team, jobbe med bevisstgjøring av verdier og holdninger, og så kunne se dette vokse frem i miljøet, var faktorer som alle informantene i studien fremhevet. Likedan viktigheten av at det etableres en felles bevissthet og forståelse for de valgene som tas. En av informantene sa: "Det er jo nettopp dette som *driver* meg. Jeg ser jo at det er verdt det og at det nytter. Det blir jeg motivert av".

En av informantene var svært opptatt av å skape forutsigbarhet og trygghet i sin ansattgruppe. Hun omtalte det som et type lim som vil støtte dem og hindre at uønskede holdninger kunne vokse frem. En annen sa imidlertid at hvis ansattgruppen blir for satt i et bestemt mønster og hadde et stort behov for forutsigbarhet, dette vil hindre gruppa i å møte endringer, spontanitet og ulikheter på en hensiktsmessig måte. Hun sa: "Raushet for hverandres ulikheter er noe jeg tilstreber at skal vokse seg sterkt i min gruppe, og jeg gjødsler rikelig".

Verktøy som å benytte etisk refleksjon eller coaching ble nevnt av noen av informantene og ble betegnet som tiltak eller faktorer for å bli påminnet om hvor man er på vei, hva som er viktig og om man handler i tråd med sine verdier. Det å være rollemodell ble da vektlagt og at lederne, ved å benytte seg av disse verktøyene, fikk en bevisstgjøring om man i gruppa er den rollemodellen som man ønsker å være. Én informant fortalte at hun etter en etisk refleksjon hadde forstått at hun hadde handlet litt på autopilot, og at hun hadde tatt det for gitt at gruppa så den samme åpningen og hadde det samme retningsmålet som henne selv. Hun hadde imidlertid ikke i tilstrekkelig grad sjekket ut at dette stemte. Hun oppsummerte det leende slik:

Det er jo rimelig tungt å skulle dra en elefant gjennom et nøkkelhull. Men ved å sjekke ut og forsikre meg om at den forstår hvor vi skal, og hva slags gevinst det er på den andre siden, så er plutselig viljen der og jeg kan vise den veien gjennom døra i stedet for. Det er jo mye enklere.

Det å løse opp i verdikonflikter ble ansett for å være en sentral oppgave i lederrollen. En informant fortalte om en situasjon som hun valgte å gå inn i. " Det var en student som hadde

et menneskesyn som var utforende for de andre og også for meg. Det gikk på rasistiske holdninger”. Hun fortalte hvordan hun hadde jobbet med gruppa og studenten på en slik måte at både studenten fikk en viktig oppvekker, men også at hun opplevde at ansattgruppa fikk en økt bevissthet om betydningen av felles verdier på avdelingen.

4.4 Opplevelse av fellesskap i team

Informantenes utsagn under opplevelse av fellesskap i teamet, var ulikt. Noen informanter la vekt på sin egen opplevelse av å tilhøre et fellesskap i teamet, og hvordan de bidro til at det styrkes. En informant sa at hun selv hadde blomstret opp når hun fikk en ansattgruppe å lede, og at hun opplevde å være en vesentlig brikke for fellesskapet. Andre igjen la kun vekt på at dersom teamet opplever et fellesskap, det er det viktigste for dem som ledere. De hadde altså fullt fokus på hvordan de ansattes opplevelse var, ikke sin egen.

Beskrivelser som at det er meningsfullt å se medarbeidere trives av å være sammen, og at fellesskapet styrkes, ble trukket frem av flere. Det ble også nevnt at ved å iverksette veiledning i gruppen flere ansatte gikk fra å være frustrerte til å oppleve mer mestring og mål for jobben sin: ”At de ansatte kan kjenne at de er på et godt og riktig sted for dem, er en stor motivasjon for meg”, sa en av informantene.

Det å være en som legger til rette for de andre og å være rollemodell i miljøet, kom frem i undersøkelsen og ble betegnet som en viktig oppgave for å styrke fellesskapet.

En stor del av jobben min er jo å være synlig. Være den som kan *ri stormen*, stå sammen med. Være en rollemodell og veilede sånn at de opplever å mestre jobben sin. Det er viktig for dem, og det er viktig for meg.

Det at en leder har en rolle i å bidra til at samarbeid etableres og styrkes, og at det bidrar til motivasjon, ble videre nevnt i studien. En informant fortalte om dette slik:

Jeg får *et kikk* av å forsøke å bedre et samarbeid som kanskje ikke fungerer så godt. Det motiverer meg å gå inn og rydde opp litt, få orden, få det til å fungere bedre ... Det er *gøy* å se hva vi kan få til. Det er ikke lett, men vi får det til.

Humor ble trukket frem som en sentral motiverende faktor av flere informanter og at stillingen åpner opp for at man kan holde på med spennende og utviklende prosesser. En av informantene fortalte om flere prosjekter hun holdt på med, både i egen avdeling og med samarbeidende instanser. Hun sa:

Humor er så viktig det. At vi kan holde på med noe som er gøy på jobben, og at det samtidig gir mening. Det å oppleve at man lykkes i det man gjør. At det har en betydning for innbyggerne og de rundt. Det motiverer meg.

4.5 Balanse mellom jobb og fritid

Samtlige av informantene sa at de jobbet mye og flere sa at de var bevisste på å verne om fritiden sin.

Det at lederstillingen gir autonomi til å styre tiden sin, ble vektlagt som en tydelig motiverende faktor og at dette handlingsrommet bidro til at lederne kunne skape seg den viktige balansen mellom jobb og fritid som de trenger. Behovet var ulikt.

Utsagn som at ledelse ikke er jobb du kan legge fra deg på kontoret, ble på ulike måter bragt inn av flere informanter. En sa det slik: "Det kan surre jobbtanker 24/7 hvis du lar det få lov. Det er alltid utrolig mange uferdige tanker og pågående oppgaver".

Flere var tydelig på at de var helt nødt til å ha en motvekt til jobb. Dager eller perioder hvor de hadde helt fri og ikke var tilgjengelig hele tiden. Flere benyttet forholdsvis sterke metaforer for å understøtte viktigheten av dette, eksempelvis slik denne lederen sa: "Jeg må logge helt av innimellom, ellers så drukner jeg".

Flere av informantene hadde også erfaringer med at det i travle perioder på jobb, påvirket deres søvnkvalitet. Samtlige av de som brakte dette inn under intervjusamtalene hadde selv hatt utfordringer med søvn. En av informantene tok også dette inn igjen ved avslutning av intervjuet når hun fikk spørsmål om det var noe i intervjusamtalen som hun ønsket å utdype nærmere. Hun sa: "Jeg tenker mye i perioder. Kan da sove dårlig og våkne av jobbtanker. Det er et faresignal tenker jeg. Da må jeg ta grep. Det handler om å ta ansvar for eget liv".

En annen informant sa at søvnkvalitet også hadde en tydelig sammenheng med hennes yteevne på dagtid. Hun sa at hun i de periodene hun sov dårlig, også jobbet svært tungt: "Da er det mitt ansvar å ta grep. Det er helt nødvendig for å kunne stå i lederjobben over tid".

Hvordan informantene utnyttet fritiden sin var det sprikende resultater på i studien. Flere fortalte at de fylte den med aktiviteter som da var en klar motvekt til jobboppgavene. Det kunne være seg aktiviteter der de fikk bruke kroppen skikkelig. At det var et høyt tempo, mange involverte, å stå i prosjekter, pusse opp, bygge hytte, hjelpe noen å flytte eller trening.

Andre igjen sa at de bevisst søkte etter stille rom på fritiden, der tankene fikk skikkelig hvile. Det kunne være avslapning gjennom yoga og meditasjon, turer alene i naturen, rolig hagearbeid eller håndarbeid. En i utvalget hadde nettopp begynt å være med på yoga undervisning og fortalte om dette slik:

Jeg har begynt med yoga nå, som så mange andre. Det er ganske uvant for meg enda altså. Jeg synes det er vanskelig å slappe helt av og puste slik jeg nå har lært at jeg skal puste (ler) men jeg blir stadig bedre, og merker faktisk at det er med på å redusere stressnivået mitt. Blir bedre på å registrere tankene og så la de bare være.

En form for stabilitet på hjemmebane ble nevnt av flere informanter. At de opplevde forståelse fra sine nærmeste, og at det var fravær av store utfordringer mellom partner, barn og andre i nær relasjon.

Når det gjelder partnerens rolle for å balansere jobb og fritid var det ulikt hvordan informantene så på dette. Én sa at det var viktig for henne å kunne drøfte situasjoner og jobbtanker med partneren sin, og at de kunne ha gode samtaler om dette på fritiden. Det for henne var en styrke. Andre igjen sa at de bevisst ikke trakk sin partner inn samtaler som omhandlet jobb. En sa det slik:

Jeg er bevisst på å ikke belemre mannen min med for mye jobb snakk og da spesielt med bekymringer jeg kan ha. Jeg trenger han som en stødig person i hverdagen og kanskje en motvekt til jobblivet, og da kan jeg ikke slite på han med dette. Jeg vil jo at han skal holde ut med meg.

En leder, som også la vekt på at det var viktig for henne å ha en arena der hun ikke snakket jobb, sa at hun opplevde det frustrerende hvis det i møter med venner og familie også ble mye jobbrelevante samtaler og diskusjoner. Hun sa det slik: "Jeg har så mange venninner og noen i familien, som på fritiden snakker mye om jobb. Det er både kjedelig og demotiverende hvis det blir mye av det".

En hovedvekt av informantene hadde barn. Oppfølgingen av disse ble trukket inn som en tydelig faktor for å balansere jobb og fritid. En betegnet dette som: "En naturlig jording til det viktigste". En annen sa: "Barna gjør at får jeg jobbtanker og situasjoner der mer i bakgrunnen. Det gir meg den balansen jeg trenger".

Flere av informantene var i en form for videreutdanning når intervjuene ble gjennomført og fortalte om at de også gjennom det, fikk fokus på noe annet enn sin egen jobbsituasjon, noe som ble betegnet som en styrke og være med på å gi balanse. Å være i slike kreative rom på fritiden var for dem en arena for selvutvikling og vekst. En som var i et videreutdanningsløp sa dette:

Jeg har så godt av å *bruke meg* selv på noe annet enn det som er den vanlige jobbhverdagen. Jeg er veldig glad i den hverdagen altså, men det er fint å få utvidet horisonten min litt, tenkt over hvorfor jeg gjør som jeg gjør for det kan jo bli litt automatikk også vet du. Så er det jo også veldig fint å komme tilbake til avdelingen min igjen etterpå også da. Jeg har det veldig bra her.

Et tiltak eller redskap for å balansere jobb og fritid, var informantenes erfaring med bruk av hjemmekontorløsninger. Noen opplevde at de fikk økt frihet. Dette ved å ha mulighet til å kunne ta en *jobbeøkt* hjemmefra, eller ha mulighet til å være på reise og samtidig kunne logge seg inn dersom det var nødvendig.

Andre igjen formidlet det motsatte. De kjente da på et press, og noen sa at det også skapte en forventning, om å være tilgjengelig. Noe som gjorde det vanskelig å ta helt fri. En av de som kanskje var mest bevisst på dette sa følgende om hjemmekontorløsning:

Jeg ser det absolutt ikke som et gode. Jeg bruker det kun når jeg må, og det vil si når ansatte har kontaktet meg på privat telefonen og trenger en avklaring fordi de ikke får løst situasjonen selv. Da må de faktisk ringe meg privat, og det er helt greit for da

veit jeg at de har forsøkt alt det de kan, og allikevel ikke kan løse dette uten bistand fra meg.

En tydelig avklaring med personalet om terskelen om å ta kontakt med leder på fritiden, ble nevnt av flere men det var ulikt hvordan informantene faktisk hadde foretatt denne avklaringen. Lederen i sitatet ovenfor hadde gjort det. Hun hadde også tatt et bevisst valg om å ikke ha jobbmail på telefonen. Hun sa:

Jeg kan ikke klare å være tilgjengelig hele tiden jeg, da tror jeg faktisk ikke jeg kan stå i dette på sikt. Jeg er nok en person som må ha skikkelig fri når jeg har fri, og for å få det så må jeg lage meg dette hinderet av å ikke kunne sjekke mail i tide og utide. Nå må jeg jo inn kontoret for å logge meg på, og det er jo ikke tenkt at jeg skal i ferie eller helg ... Jeg glemte en gang å legge inn fraværsassistent. Det gjør jeg aldri igjen for å si det sånn, da ble jeg ringt etter i ferien og spurt hvorfor jeg ikke fulgte opp.

Et annet tiltak som ble beskrevet om balanse mellom jobb og fritid, og som ble nevnt av flere informanter, var opplevd effekt ved bruk av overtid. For noen var det hensiktsmessig at de i travle perioder ble igjen på jobb etter normal arbeidstid for å ta en økt og kvittere ut oppgaver. En sa det slik: "Jeg har god erfaring med å ta en skikkelig økt. Sitte en kveld eller en dag i helgen. Da får jeg gjort mye og stresset reduseres". Andre igjen sa at de gjerne satt en time så å si hver ettermiddag i perioder og hadde god effekt av det.

5 Diskusjon av studiens resultater

I dette kapittelet belyses studiens sentrale funn i lys av teori som ble presentert i kapittel 2. Det gis en fortolkning av innhentet datamateriale samt at fenomenene, som utgjør fellestrekk av informantenes subjektive erfaringer, bevissthet og opplevelser, diskuteres.

Det er flere fellestrekk ved informantenes subjektive opplevelser av fenomenene: opplevelse av støtte, betydning av innflytelse og felles verdier, samt opplevelse av fellesskap i team. Disse representerer alle forhold eller faktorer innad i lederens arbeidshverdag som bidrar til motivasjon og arbeidstilfredshet, og vil her diskuteres sammen.

Når det gjelder det siste fenomenet: informantenes opplevelse av balanse mellom jobb og fritid, representeres det der faktorer og forhold utenfor selve arbeidshverdagen og bringer inn et annet aspekt for lederens motivasjon og arbeidstilfredshet. Dette vil derfor diskuteres i kapittelets avslutning.

5.1 Faktorer og forhold innad i lederens arbeidshverdag

Utvalgets opplevelse av å ha en form for støtte rundt seg i arbeidet blir tydelig vektlagt og studiens resultater viser at det er få av informantene som opplever å ha en slik støtte fra sin nærmeste leder. Det kan derfor antas at denne formen for støtte er en underordnet faktor for dette utvalget, og at den sterkeste faktoren er den støtten de opplever å ha nært seg i virksomheten.

Fra intervjuene går det frem at informantene opplever mindre grad av støtte fra kolleger over seg i hierarkiet enn av de som var på samme, eller lavere linjenivå som dem selv. De på samme linjenivå så de kanskje daglig og jobbet forholdsvis tett sammen med.

Disse subjektive opplevelsene som studiens informanter fremmer, kan forstås i sammenheng med det Aakre (2016) fremmer i lys av Emmanuel Levinas moralfilosofi, som tar utgangspunkt i møter mellom mennesker, ansikt til ansikt. For å kunne knytte gode relasjoner, bygge tillit som er vesentlig for å kunne stole på den andre, oppleve trygghet til å

vise seg svak for den andre, samt kunne oppleve å bli styrket av den andre vil en forutsetning være at personene ser hverandre ansikt til ansikt. På den måten kan fortrolighet etableres.

Det er ansikt til ansikt vi møter den andre, der har vi mulighet til å se hverandre. Det er i ansiktet den andre gjør krav på oss, prøver ut tillit og stiller oss til ansvar. På godt og vondt kan vi ikke skjule noe når vi møtes ansikt til ansikt. Vi har ikke noe å skjule oss bak. (Aakre, 2016:37-38)

Studiens strategiske utvalg består av forholdsvis erfarne ledere, dette fordi ett av kriteriene for deltagelse var at de hadde vært leder i minimum fem år. Det er derfor verdt å merke seg at deres lederidentitet og opplevelser omkring sin lederhverdag vil variere fra det mer uerfarne ledere kanskje ville brakt inn, dersom de også hadde vært innlemmet i denne studien.

For å ha forutsetninger for å knytte støttepersoner eller funksjoner til seg som leder, er det en forutsetning at lederen er kjent med sin egen lederrolle, altså ha en godt etablert lederidentitet. Først ved det kan lederne vite hvem, og med hvilke funksjoner eller kvaliteter, som kan være viktige bidrag til å gi dem støtte i lederhverdagen. Min forståelse av dette er at identitet vil i så måte være noe som etableres og kan utvikles gjennom erfaringer som lederen gjør.

Dette belyses også av Vråle (2015) ved at identitet er noe som ligger fast men som også påvirkes og endres i takt med de erfaringer vi gjør, både som privatpersoner og i en profesjonell rolle.

Haaland & Dale (2005:13-17) beskriver en prosess der førstegangsledere utvikler en ny identitet. For å kunne fylle en lederrolle og etablere denne identiteten, må mange gi slipp på sin tidligere identitet, en identitet som kanskje er i form av å være en trygg fagperson for så å gå over i en ny rolle som de ikke har noe erfaring med.

Å bli leder for første gang handler derfor i lys av dette i stor grad om å løsrive seg fra sin faglige rolle og identitet, og begynne arbeidet med å utvikle en lederkarakter og skape en identitet som leder.

Parallelt med å etablere en ny identitet som leder, blir også den nyansatte lederen kjent med sin nye arbeidsplass, og med de holdningene og verdiene som er etablert der. Ikke bare på sin egen avdeling, men også i organisasjonen forøvrig. I denne bevisstgjøringen kan man anta at ledere kan komme til å oppleve å møte verdikonflikter, enten ved at egne verdier står som motsetning til avdelingens eller organisasjonens verdigrunnlag, eller ved at verdier som hun har i form av sin profesjon, blir utfordret. Aadland & Skjørshammer (2017) belyser dette om sykepleieledere slik:

Sykepleieledere opplever etiske konflikter som følge av motsetninger mellom profesjonsverdier og egen organisasjon, spesielt undersøkt i sykehus. Særlig gjelder det på områder som bruk av penger, behandling av ressurssvake pasienter, kritikkverdige forhold i ledelse/organisasjon, individuelle rettigheter vs organisasjonens behov. (2017:353)

Utvalgets informanter er informanter innen helse-og sosialsektoren. Hvis vi tar utgangspunkt i et sykehus, vil det der være sykepleiere, psykologer, leger og en rekke andre helseprofesjoner, representert. Flere av studiens informanter representerer profesjonen som sykepleiere, som da er den profesjonen som de tar med seg inn i rollen som leder og i ulike ledelsesprosesser der.

Forfatterne Severinsen & Hummelvoll (2001) belyser i sin artikkel, hvilke konsekvenser det er for sykepleiere å være i etiske konflikter og situasjoner som utfordrer deres verdigrunnlag, og hvordan dette påvirker deres opplevelse av arbeidstilfredshet, eller arbeidsglede som er det begrepet som forfatterne i artikkelen benytter. De hevder at etiske konflikter eller dilemma for denne gruppen, vil kunne føre til at sentrale verdispørsmål utfordres og at dette påfører stress:

Factors that contribute to job satisfaction or dissatisfaction were found to be related to the nurses' value systems. The ethical dilemmas that were specifically addressed involved how to care for patients and handle work in relation to patient's autonomy, how to approach the patient, how to provide care against the will of a patient, and what action was ethically right for each particular patient. (2001:80)

Det er nærliggende å tro at verdikonfliktene en leder kan møte, vil kunne prege henne i lederrollen. Dersom sentrale verdier, eksempelvis verdier som er forankret i form av godt etablerte *sykepleierfaglige verdier*, trues. Dette kan være kilder til vanskelige situasjoner for henne og utgjøre en verdikonflikt i praksis.

Opplevelse av å handle på tvers av egne verdier, eller å være i verdikonflikter, ble av utvalget brakt inn i studien som elementer som kunne forstyrre eller skade etablering av trygghet i lederrollen. Det samme med utviklingen av sin lederidentitet og for å kunne etablere støtte rundt seg.

Jeg vil likevel hevde at fravær av å være i en verdikonflikt, ikke vil kunne samsvare med den reelle virkeligheten som ledere vil kunne møte og stå i. Samtidig som informantene erkjenner at ulike verdier og verdikonflikter er utfordrende for dem, vurderes det også at de er klar over at en nødvendig egenskap hos en leder, nettopp er å kunne håndtere slike verdikonflikter. Dette gjør hun ved at hun må akseptere at verdikonflikter i perioder kan være en del av hverdagen i de fleste organisasjoner og er noe som må håndteres i ledelsesprosesser.

Tor Busch hevder at det også kan ha positive effekter dersom det er motstridende verdier i en organisasjon. Dette blant annet ved at de ansatte, gjennom å argumentere for sine verdier, bidrar til å stimulere til læring, holdningsendring og etablerer en større verdibevissthet i organisasjonen (2012:124).

Informantene i denne studien ønsker som tidligere nevnt å ha en form for støtte nært seg i sin lederhverdag. Dette viser seg blant annet ved at flere av dem har tatt bevisste valg for å få dette til og har aktivt jobbet frem stillinger som kan bidra til denne støttefunksjonen. Lederne viser ved dette klokskap og handlekraft ved at de, etter en fortolkning av situasjonen, iverksetter nødvendige tiltak.

En verdifull egenskap hos en leder er klokskap eller dømmekraft. Kjennetegnet for en leder som viser dømmekraft, er en leder som kjenner balansegangen mellom for mye og for lite (Aadland, 2004:121). Brustad (2009) sier at kunsten i klokt lederskap ligger i lederens evne til å forene kunnskapsbevissthet med bevisstheten om situasjonen hun er i. Hvis dette er på plass kan hun lettere improvisere og finne gode løsninger, selv om situasjonen kanskje er ny

og rammebetingelsene ikke optimale. Helhetsblikket som da ligger i erfaringer og klokskap hjelper lederen til å gjøre de riktige tingene, både knyttet til her og nå situasjonen, men også de konsekvensene beslutningene vil kunne få for fremtiden (2009:16).

Dømmekraft blir av Aakre (2016) beskrevet som en persons evne til å kritisk reflektere over sin iakttagelse, og at dette vil foregå som en stadig veksling, noe som gjør at disse fenomenene ikke kan skilles fra hverandre (2016: 27). En motsetning til å både bruke og utvikle sin dømmekraft, blir av Torborg Aalen Leenderts (2014) beskrevet ved at faktorer som sløvhet og manglende evne til kritisk selvrefleksjon står sterkere.

Lederne har tatt klare grep for hvordan de ønsker å tilrettelegge for sin egen lederhverdag og viser på denne måten i tillegg til dømmekraft, evne til å utøve selvledelse. Selvledelse kan forstås som at lederen tar disse bevisste valgene for å bedre kunne håndtere sin egen situasjon, sine arbeidsoppgaver, men også bedre håndtering av andre forhold i sitt liv.

Tom Karp (2016) hevder at selvledelse øker sannsynligheten for at ledere bedre vil kunne takle utfordringer, og fordi ledere stadig får mer komplekse arbeidsoppgaver, økt ansvar og må navigere i dette så godt de kan, kan denne egenskapen også være en nødvendighet (2016:15-18).

Tor Busch (2012) belyser også dette og gjengir fra tidligere forskning om temaet en modell som inneholder tre situasjonsfaktorer som antas å være viktige organisasjonsmessige forutsetninger for selvledelse:

1. Lederens modenhet
2. Grad av frihet i oppgaveutførelse (grad av struktur)
3. Tidspress i oppgaveutførelsen

I forklaringen av modellen angis det at høy grad modenhet er den viktigste forutsetningen for å kunne utøve selvledelse, og at dette også avgjør om det kan gis autonomi i oppgaveutførelsen. Er det høy modenhet, vil lederen også bedre kunne takle tidspresset som er satt for oppgaven (2012:132).

Å vise modenhet i lederrollen kan forstås i lys av det Solveig Botnen Eide belyser om en persons evne til å samarbeide med seg selv. Hun forklarer et slik samarbeid som at personen

kan føre en *to i én dialog*, som er en form for samhandling der personen pendler mellom ulike hensyn, eller gjennom å belyse ulike sider av saken. Det foregår ved dette en vekting av argumenter for og i mot. Denne pendlingen eller vektingen, vil kunne føre til at personen klarer å komme til enighet med seg selv, og ta sitt valg (2014:107-108).

Vi kan ved dette se at ledere med erfaring og en modenhet i sitt lederskap, har gode forutsetning for å praktisere selvledelse. I intervjuene fortalte informantene om strategier de foretok i ulike situasjoner, noe som viser at de er i stand til å ta i bruk strategier for å vokse og stå stødig over tid i sine lederroller. Det at informantene eksempelvis tar bevisste valg om å jevnlig gjennomføre refleksjon rundt egen lederrolle og etiske dilemmaer, viser dette.

Informantene tar da bevisst verdiene i bruk for å utvikle sin egen lederprofil. Denne formen for selvledelse belyses også av Aadland & Askeland (2017) som hevder at en vesentlig arena for bevisstgjøring av egne verdier, er etisk refleksjon over de reelle valg-alternativene man har.

Behovet for å ha en arena for å kunne drøfte, bli speilet, få coaching, støtte og utvikling, vektlegges av informantene. Det er grunn til å tro at utvalgets enstemmige tilbakemelding om støtte nært seg i sin lederhverdag, betyr at de har behov for en arena der de på nøytral grunn kan diskutere, kunne stille spørsmål og være usikre for så å tre tilbake i en mer profesjonell lederrolle.

Begrepet speiling, kan i denne sammenhengen forstås som at lederen i samtale med sin støtteperson får en avklaring om budskapet hun har formidlet ble forstått eller ikke (Vråle, 2015). Det å ha en arena for dette blir i så måte viktig for at lederen kan legge til rette for gode arbeidsprosesser, der hun sikrer at hun har medarbeiderne med seg og kan oppnå en ønsket fremdrift i avdelingen.

Denne formen for arena er også beskrevet ved Goffmans teatermetafor om å være fremme på en scene eller bak i kulissene (Kivle, 2008). Ut fra studiens resultater er det grunn til å tro at alt som skjer i kulissene der lederen opplever å ha støtte er med på å gjøre henne forberedt og til å etablere og videreutvikle det som til en hver tid skjer på scenen.

En slik veksling vil foregå kontinuerlig og et tenkt eksempel kan være: Det gjennomføres diskusjoner på et ledermøte, altså i kulissene, frem til en beslutning om en ny rutine. Denne rutinen tar så lederen med for videre drøfting med driftskordinator for planlegging av implementering i avdelingen. Når så implementeringsplanen er ferdig utarbeidet, presenterer lederen beslutningen som er fattet til personalet. Hun er da fremme på scenen. Deretter tar lederen med reaksjoner og tilbakemeldinger fra personalgruppen, tilbake bak i kulissene for videre diskusjon og speiling sammen med sin støtteperson. Hvordan ble beslutningen tatt i mot? Hvordan fremsto jeg når informasjon ble gitt? Kom budskapet tydelig frem? Hvordan er det hensiktsmessig å møte reaksjonene fremover? Deretter vil igjen lederen gå ut på scenen for videre håndtere av denne situasjonen i avdelingen.

Eksempelet ovenfor viser på mange måter, og som Selvik (2013) også hevder, at ledelse er som en skjør ferskvare. Ledelse skjer der og da, noe som også kan beskrives som en direktesending. Lederen er fremme på scenen der hun improviserer og fremfører en forestilling mens publikum allerede er i salen (2013:124). Lederens behov for å oppleve støtte i kulissene vurderes derfor å være en svært vesentlig faktor, noe som de motiverte ledere blant mine informanter formidlet at de opplevde å ha.

Studiens informanter har vært ledere i flere år, og det er nærliggende å tro at de gjennom årenes løp har bidratt med opplæring eller hatt en veiledende funksjon for andre lederkolleger. At det i lederteam utvikles en kultur for å bidra til opplæring, støtte og veiledning til nye ledere, anses å være viktig for at motivasjon og arbeidstilfredshet skal kunne etableres. Kanskje også en forutsetning.

Et begrep som jeg ved flere anledninger har hørt på arbeidsplasser i helsevesenet er, *å gjøre hverandre gode*. Man kan anta at det i dette ligger en oppfordring om å være en støttende kollega. En kollega som er villig til å dele av sin kunnskap og erfaring, med mål om å styrke gruppen og gjøre den *god*. Dette kan forstås som at det ved slike arbeidsplasser er en enighet om at alle har noe som de andre trenger, og at bidrag fra hver og én, nettopp er det som gjør at gruppen blir *god*.

Anne Ree Jensen, Bente Rossavik og Sissel Eikeland Husebø (2018) fremmer en studie i en artikkel i Tidsskriftet Sykepleien, et tiltak i form av gruppeveiledning for å styrke og bidra til

støtte for avdelingssykepleiere. Et av målene med gruppeveiledningen var å styrke samhandlingen på tvers av avdelingene og utvikle en kultur for å gjøre dem gode. Dette viser, slik jeg ser det, begrepet å *gjøre hverandre gode*, i praksis. Forfatterne av artikkelen hevder at avdelingssykepleierne vil komme inn i veiledningen med flere felles erfaringer og ved å drøfte disse på tvers av avdelingene, de kan dra nytte av hverandres erfaringer og oppleve støtte i situasjonene som de står i, samt at de vil kunne ta imot relevante forslag til problemløsning.

Med bakgrunn i denne masterstudiens utvalg og deres opplevelser av å ha støtte, samt betydningen av å ha en arena i kulissene som tidligere er drøftet i dette kapittelet, kan det antas at en slik veiledningsarena vil kunne bidra til å skape forståelse, styrke samarbeidet og bidra til vekst også for dem.

Det er nærliggende å tro at det er stor, og kanskje helt opplagt enighet om gevinsten ved å ha stabilitet i en ledergruppe. Det er viktig for å kunne etablere og styrke relasjoner til medarbeidere, og for drive og videreutvikle arbeidet. For å kunne lykkes med dette vil jeg anta at betydningen av at erfarne ledere bistår og støtter nye ledere i sin etablering, er en nødvendighet.

En motsetning til informantenes beskrivelser av opplevelse av støtte, kom også frem i studien. Et eksempel som kan trekkes frem er én av informantene som fortalte om erfaringer fra et tidligere arbeidssted der hun opplevde manglende støtte rundt seg. Hun kalte dette ensomhet og kom med en advarsel om å være leder under slike ensomme forhold: "Jeg var helt aleine, og den ensomheten må man passe seg for altså".

Tom Karp (2005) sier om ensomhet i lederrollen at ledelse på mange måter er en isolert utpost der det er en forventning om at lederen skal støtte og hjelpe sine medarbeidere, men selv som oftest har få eller ingen til å hjelpe seg, eller hente motivasjon fra (2005:103).

Forfatterne Skogstad & Einarsen (2002) tar inn et annet perspektiv som også støtter studiens informant sin påstand om faren ved å kjenne seg ensom som leder, der de hevder at faren ved dårlig eller manglende lederstøtte, er at selv de mest robuste ledere vil bli slitne, sårbare, syke og at nødvendig utvikling stagnerer. De sier videre om det motsatte at dersom lederen opplever å ha god støtte det i tillegg til å gjøre lederen sterkere, også er viktig for å

kunne lære av situasjoner og ved senere anledning mestre belastende situasjoner på bedre måter:

Opplevelse av støtte vil redusere de ubehagelige stressreaksjonene ... Å motta andres støtte og hjelp kan bidra til at den enkelte leder klarer å mobilisere egne indre og ytre ressurser slik at han eller hun kan utvikle nye mestringsevner for å kunne hanskkes med belastende situasjoner. (2002: 323)

Vedlikehold av ledere vil være et tiltak som kan knyttes til forebygging av ensomhet hos ledere. Aakre (2016) sier at det i tillegg til at det er ensomt å lede, også er viktig at ikke alt deles med de ansatte. Hun setter dette i sammenheng med viktigheten av at det gis god opplæring til nye ledere, samt å tilby allerede godt etablerte ledere, programmer som bidrar til vedlikeholds prosesser som har som hensikt å forebygge ensomhet i lederrollen og være et viktig tiltak for å forhindre hyppige lederskifter og turnover blant ledere.

Forfatterne Severinsen & Hummelvoll belyser i en artikkel i *Nursing and Health Sciences* (2001) at arbeidstilfredshet hos sykepleiere, eller arbeidsglede som er det begrepet som de benytter, har en klar sammenheng med hvordan stabiliteten i ansattgruppen vil være. Dersom de ansatte opplever stor grad av arbeidstilfredshet eller glede, vil dette kunne gi en stabilitet i gruppen, altså at det er mindre *turn over*. De hevder videre at sykepleiernes opplevelse av arbeidsglede også har sammenheng med hvorvidt deres eget verdigrunnlag samsvarer med organisasjonens, eller om disse står som motsetninger til hverandre:

Factors that contribute to job satisfaction or dissatisfaction can be related to the nurses value systems. Working in an organization, where its values coincide with one's own, is an important determinant of job satisfaction (2001:88).

Ved å være i utvikling, vil lederen kunne bygge viktige pilarer for sitt lederskap. Det kan antas at informantenes forklaring på betydning av fellesskap i team som viktige motivasjonsfaktorer for dem, er et eksempel på en slik pilar.

Fravær av misunnelse, gjensidig respekt, opplevd tillit og verdibevissthet er eksempler på ord som kom frem i intervjuene. Mye tyder derfor på at informantene i denne studien er ledere som har høy bevissthet om sine verdier og hvordan et fellesskap i teamet kan styrkes. Med dette mener jeg at disse lederne har reflektert over hvilke verdier de selv har, og vet

hvordan de kommer til uttrykk. Dette belyser, lik det Haaland & Dale (2005) også hevder, at ledere som har bevissthet om egne verdier vil være i stand til å sette en egen standard i en gruppe, og ikke automatisk føye seg inn i et allerede lagt mønster slik kanskje ledere med mindre bevissthet ville gjøre.

Verdibevisste ledere vil altså tydelig kunne stå frem og vise hva de står for, hvilke verdier de har og som er viktige for sitt lederskap. Dette kan forsås som at informantenes opplevelse av trygghet over eget verdigrunnlag og hvem man er som leder, er en avgjørende faktor for at deres motivasjon og arbeidstilfredshet kan opprettholdes.

Motsetningen til dette vil være slik én av informantene beskrev ved at det var frustrerende og tungt å jobbe sammen når man i ledergruppen så svært ulikt på det sentrale: "Var så sliten av alle fightene hele tiden. Man kom jo liksom ingen vei, det var demotiverende rett og slett".

Vråle (2015) belyser at arbeidshelse og faren for å bli utbrent, nettopp er i situasjoner der man over tid står i indre konflikt med egne verdier. Det å være godt kjent med sin lederprofil, å kunne ta i bruk strategier for vekst og utvikling gjennom selvledelse, vurderes derfor å være grunnleggende og viktige egenskaper hos en leder som opplever motivasjon i sin lederhverdag, og som opprettholder det over tid.

Fra intervjuene med mine informanter blir det tydelig at viktige faktorer eller forhold som bidrar til å opprettholde motivasjon og arbeidstilfredshet, er forbundet med informantenes indre motivasjon. Det blir naturlig å sette dette i sammenheng med det Kuvaas (2008) hevder om at en leders indre motivasjon vil øke dersom man opplever mening i arbeidet og at en leder opplever at tre grunnleggende behov er tilfredsstilt: opplevelse av autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Man kan i tillegg tolke faktorene opplevelse av støtte, bli sett, anerkjent og verdsatt til å være sentrale sosiale motivasjons faktorer (2008: 225 - 227).

Det er nærliggende å anta at disse faktorene og forhold som bidrar til motivasjon og arbeidstilfredshet ikke vil være konstante, men at de vil variere og avhenge av en rekke indre og ytre forhold. Eksempelvis omorganisering, økonomiske føringer, egen livssituasjon og

psykososiale forhold. Dette stemmer i så måte med Skogstad & Einarsens (2002: 21) beskrivelse av at opplevelse av motivasjon vil dynamisk varierer over tid.

Studiens resultater under fenomenet innflytelse, er den største noe som også vises visuelt i illustrasjonen i figur 2 som ble presentert på side 27.

Av de 104 ord, betegnelser eller beskrivelser som informantene brukte under intervjuene, faller hele 27 av disse nettopp inn under fenomenet innflytelse. Hvis man ser disse resultatene i sammenheng med informantenes opplevelse av jobbtilfredshet, kan man anta at deres opplevelse eksempelvis av å ha ansvar, makt og beslutningsmyndighet nettopp gir dem den form for innflytelse som de ønsker å ha (Askeland & Aadland, 2017).

Dette finner vi igjen i definisjonen av begrepet jobbtilfredshet som jeg la til grunn for denne masteroppgaven, altså at jobbtilfredshet er en emosjonell tilstand, basert på den ansattes opplevelse og evaluering av sin jobbsituasjon.

Studiens utvalg består kun av kvinnelige ledere og siden det i helse- og sosialsektoren både er kvinnelige og mannlige ledere på alle nivåer, er det naturlig å spørre seg om kvinnelige og mannlige ledere ville ha ulik opplevelse av fenomenet opplevelse av makt. På grunn av det strategiske utvalget i denne studien der kun kvinnelige ledere er representert, kan kjønnsperspektivet ikke belyses i denne masteroppgaven.

Det er i den første delen av dette kapittelet diskutert faktorer og forhold innad i lederens arbeidshverdag, bestående av utvalgets subjektive opplevelser innen de fire fenomenene: opplevelse av støtte, betydning av innflytelse og felles verdier, samt opplevelse av fellesskap i team.

Det siste fenomenet som vil utgjøre siste brikken i informantenes lederplattform, er utvalgets opplevelse av balanse mellom jobb og fritid. Dette diskuteres i påfølgende del.

5.2 Faktorer og forhold utenfor selve arbeidshverdagen

Utvalgets informanter ga tydelige beskrivelser av en nødvendighet av å ha en viss form for balanse mellom jobb og fritid.

Det er verdt å merke seg at informantene sa at de selv var ansvarlige for å skape denne balansen, noe som kan tyde på at de også her viser at de utøver selvledelse og har et godt fundament av egenskaper som i teori og forskning er tilknyttet dette. Martinsen (2015) belyser at forskning og psykologiske teorier knyttet til selvledelse blant annet bygger på lederens evne til kontroll, selvregulering, motivasjon og autonomi.

Balansen mellom jobb og fritid ble beskrevet på 19 ulike måter av informantene noe som vises i figur 2. side 27. Dette temaet er dermed ikke det fenomenet som de snakket mest om i intervjuene. På bakgrunn av det kan det være grunnlag for å anta at fenomenet ikke utgjør viktige faktorer for dem. På den annen side går det likevel frem av de 19 beskrivelsene en form for nødvendighet for informantene, altså at de så det som en forutsetning for å kunne stå i lederjobben som de hadde. Det kan derfor hevdes at informantenes behov for balanse mellom jobb og fritid, til tross for noe lavt skår i studien, likevel utgjør en nødvendig og svært vesentlig faktor for at de beholder motivasjon og jobbtilfredshet.

En ubalanse her vil kunne utgjøre en trussel for ledernes opplevelse av motivasjon og arbeidstilfredshet, og vil eksempelvis være dersom fokuset på arbeidet tar all tid og alle krefter som lederen har, ikke balanseres med rekreasjon, sosialt liv og familieliv. Det er ved slike tilfeller at lederjobber, med sitt innebygde stress, kan blir farlig hevdes det av Skogstad & Einarsen (2002: 325).

Mange som er i lederposisjoner fremhever gjerne at lederarbeid er strevsomt i perioder, men at dette blir kompensert med jobbtilfredshet og ved å oppleve å nå resultater og utrette noe verdifullt. Ved en ubalanse vil dette gjøre lederens plattform ustødig.

Skogstad & Einarsen (2002) belyser også et annet aspekt som jeg finner svært interessant, nemlig at dersom ledere har for lite å gjøre, dette vil gi en monotoni, kjedsomhet og meningsløshet i arbeidet, noe som kan forårsake minst like mye plager og problemer som et høyt aktivitetsnivå.

Det kan derfor tyde på at en gjennomgående utfordring for ledere, er at forhold og faktorer som er potensielle stressorer, også er kilder til motivasjon og jobbtilfredshet. Med utgangspunkt i mestringsteorier ligger på mange måter utfordringene i å søke å bevare de positive aspektene ved et høyt aktivitetsnivå og innsats, og dermed oppnå både tilfredshet og produktivitet, og samtidig kontrollere de negative effektene slike faktorer kan få for trivsel og helse.

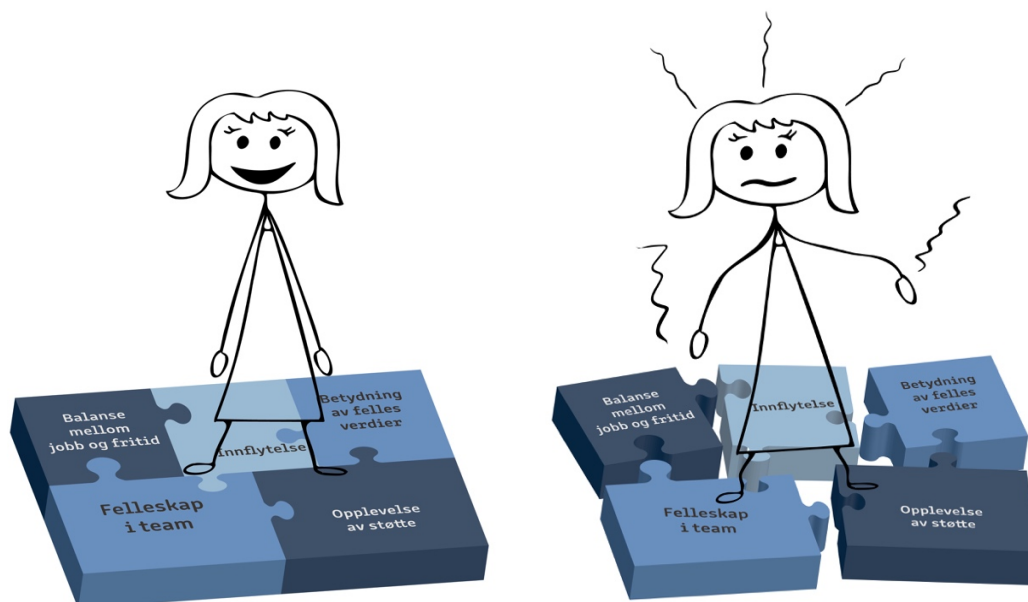
Anne Gerd Samuelsen (2011) sier om dette, at et høyt arbeidsnivå og stress som ledere opplever også kan være positivt og bidra til å gi energi, skjerpe sansene og forbedre prestasjonene. For at denne høye aktiviteten eller stresset skal være positiv, er det en forutsetning at personen etter en stund i dette stresset, klarer å *skru av knappen* helt, legge arbeidet bort og ta en pause, samt at all tankevirksomhet om arbeidet legges helt bort i denne pausen. Skadelig stress er dersom personen ikke har kontakt med, eller ikke bruker denne *av- knappen*, og dermed ikke tar de nødvendige pausene, men blir gående i konstant alarmberedskap.

5.3 Informantenes lederplattform

Det er etter analyse av studiens datamateriale og diskusjon av resultatene, nærliggende å tro at faktorene og forhold som kommer frem i de fem fenomenene som er diskutert ovenfor, utgjør en solid og stødig plattform for dem.

Informantenes ledererfaring og bakgrunn er av en slik karakter at de med bakgrunn i erfaringer de har gjort seg som ledere, er i stand til å reflektere over sin lederhverdag. De har opparbeidet seg evnen til å sette seg personlige mål, justere krav eller måloppnåelsen som de setter for sitt lederskap, de har evne til å lære av tidligere erfaringer og mulige feilprioriteringer, samt at de skaffer seg belønning for nedlagt innsats.

Jeg har utarbeidet en modell som viser én leder som står stødig på en slik solid plattform, samt en annen der det i motsatt tilfelle ikke er slik, og hvordan dette da påvirker henne.



Figur 3: Illustrasjon, lederplattform

Den første lederen i modellen har de ulike fenomenene satt sammen til en hel plattform under seg, som hun stødig kan stå på. Hun opplever at det er en god balanse mellom jobb og fritid. Hun opplever også støtte og et fellesskap i team, betydning av felles verdier og at hun har innflytelse for sitt lederskap.

Lederen ved siden av er i en helt annen situasjon. Hun har alle de samme elementene nært seg men de utgjør for henne ingen hel og stødig plattform. Kanskje hun opplever fragmenter av de samme opplevelsene som lederkollegaen ved siden av seg, men at de ikke er like etablert og forankret hos henne. Denne lederen blir stående ustødig og vakkende på sin plattform, og hun forsøker å trekke veksler på de ulike elementene rundt seg.

For å opparbeide seg en stødig lederplattform, kreves det god innsikt i eget lederskap. Just & Nordentoft hevder at ledere må ha relativt god selvinnsikt og at de ved dette "unngår at de indre dialoger bliver for selvkritiske (straffende), eller at man forsøker at leve op til for høje mål" (2012:167). Nettopp dette med å sette seg realistiske mål er også noe Aakre (2016)

trekker frem som en vesentlig egenskap for å unngå slitenhet og opplevelse av å strekke seg for langt.

Ledere har, på samme måte som alle mennesker, behov for å oppleve tilhørighet i en gruppe, og at de i denne gruppen opplever at sin identitet bekreftes. Bendixen m.fl skriver om dette: "Skal lederrollene fremstå som lederroller med den autoritet og legitimitet som kreves, må lederen finne sin naturlige identitet og tilhørighet til faglig relevante grupperinger" (2011:29). Videre hevder de at mange ledere kan slite med å etablere en sterk nok identitet og tilhørighet til selve rollen som leder, og at de da kan bli mer knyttet til sine egne medarbeidere.

Identitet og tilhørighet til egen enhet og til medarbeiderne er ikke skadelig men kan, for en ny leder, bidra til rolleforvirring og mulig også lojalitetsutfordringer i lederskapet. Et viktig tiltak i lederopplæring vil derfor være å iverksette ulike tiltak som bidrar til at den nyansattes lederidentitet etableres allerede fra start og at den på sikt også styrkes.

For utvalgets ledere vil jeg hevde at de har etablert en stødighet i sitt lederskap, og står solide på sine plattformer. Det er nærliggende å tro at deres lederidentitet og kompetanseutvikling frem til der de er i dag, har foregått på flere plan der de har fått utviklet sin evne til samarbeid med ulike lederkolleger, evne til å reflektere og lede seg selv, samt andre egenskaper som er sentrale hos en leder.

Det kan se ut som deltagerne i denne studien har lært mye gjennom egen og andres erfaring og utviklet kunnskap. Gry Bruland Vråle belyser, i boken: *Mangfold i faglig veiledning*, i lys av Patricia Benner som hevder at en forutsetning for at lederen skal kunne opparbeide seg kunnskap, er at de reflekterer over egne erfaringer, bearbeider og setter ord på dem. Hun omtaler det som kunnskapsutvikling (2006:200).

Patricia Benner benytter begrepene: fra novise til ekspert og refererer til en modell utarbeidet av filosof brødrene Dreyfus & Dreyfus som beskriver en prosess der læring skjer gjennom fem nivåer eller faser. Modellen bygger på studier og observasjoner blant annet av flyvere og sjakkspillere, og beskriver at læringen skjer gjennom faser fra å være nybegynner – til å bli en ekspert:

1. Nybegynner
2. Avansert nybegynner
3. Kompetent
4. Kyndig
5. Ekspert

Veiledningens rolle frem til ekspert er sentral. Det er nærliggende å tro at en forutsetning for at en novise lik eksempelet Benner fremmer, skal kunne gå stegene frem til å bli ekspert, nettopp er hun opplever å ha støtte.

Det er også aktuelt å trekke en parallell fra nybegynner til ekspert tankegangen videre til mester – lærling ordningen som flere yrkesgrupper spesielt innen håndverksfaget, har lang tradisjon for og som fortsatt benyttes i dag. Mesteren er den kompetente og er den som gjennom støtte og veiledning til lærlingen, legger til rette for at lærlingen skal tilegne seg kunnskap og ferdigheter ut fra det utgangspunktet som lærlingen har. Skagen (2000) belyser også dette, samt påpeker viktigheten av at det alltid er den uerfarne sitt ståsted som må være utgangspunktet for veiledningen.

Når det gjelder veiledning til nyansatte ledere, vil også der Skagens påstand være viktig å ta notis av. Det vil i følge den altså være den nye lederens ståsted som må være utgangspunktet for hvor tett opplæring og oppfølging den nyansatte bør ha.

Et ofte benyttet begrep ved nyansettelser er *on boarding*, og beskriver en plan for nyansattes opplæringstid med mål om at den skal starte fra rett utgangspunkt.

En artikkel i Ledernytt (2020), beskriver fire faser i en slik on boardings plan. Disse fasene skjer før selve opplæringen ute på arbeidsplassen begynner og består av: forarbeid, utforsking av kandidatens ståsted, jobbe sammen og tilslutt overlevering av en on boardings plan som beskriver videre opplæring. Det er nærliggende å tro at en slik on boardings plan er et tiltak som kan gi den nye lederen støtte helt fra starten av sitt ansettelsesforhold.

Lederutvikling vil altså, i likhet med annen form for utvikling av kunnskap, kompetanse og egenutvikling, foregå på flere nivåer. I flere faser og det vil ta tid. Det er nærliggende å tro at ved at en leder gjennom flere ulike situasjoner møter ulike utfordringer som de må arbeide

med og stå i over tid, er nødvendig for å kunne opparbeide seg denne formen for stødighet som figur 3 på side 55 viser.

Disse erfaringene som gjøres over tid, vil også gjøre lederen i stand til å bedre kunne håndtere uforutsette hendelser og oppgaver. Oppgaver som vil kreve rask respons og iverksettelse av nødvendige tiltak. Denne oppgavens utvalg, består i lys av Dreyfus & Dreyfus sin modell, av ledere som alle er eksperter. Som eksperter har de bygget seg en solid lederplattform og opplever trygghet i sin rolle som leder, og det er en forventning om at de har omstillingsevne til å handle rasjonelt og iverksette adekvate tiltak i uforutsette, alvorlige og krevende situasjoner.

Et eksempel på dette belyses godt fra denne vårens situasjon da Covid-19 viruset i løpet av få uker rammet landet og verden forøvrig, kraftig. Studiens utvalg er lik meg selv ledere ved ulike helseinstitusjoner, og med Covid-19 virusets raske utvikling og svært alvorlige konsekvenser for de som blir rammet, har krevet rask respons og håndtering for å minimere smittefare, opparbeide rutiner og bemanningsplaner for å kunne møte og håndtere situasjonen hensiktsmessig. Krisehåndtering og beredskap utgjør i skrivende stund utvalgets ledes arbeidshverdag.

Med en stødig lederplattform under seg, er det nærliggende å tro at utvalgets ledere i disse dager vil være bedre rustet til å håndtere dagens alvorlige pandemi-situasjon på en hensiktsmessig måte, enn de ledere som opplever at deres behov knyttet til de fem fenomenene som vil utgjøre en stødig lederplattform, enda ikke er etablert. Noe som antas og kunne gi dem mindre trygghet i denne situasjonen som er utfordrende for alle.

5.4 Avsluttende refleksjoner

De fem ulike fenomenene som denne studien har avdekket, og som deltakerne beskriver som avgjørende faktorer og forhold for deres motivasjon og arbeidstilfredshet, har gjort meg interessert i å få en mer inngående forståelse av hva deres opplevelse av støtte, fellesskap i team, innflytelse, betydning av felles verdier og balanse mellom jobb og fritid, består av. Det er fortsatt flere aspekter som belyses i studien som kunne vært interessant å undersøke videre. Studien danner i så måte grunnlag for videre forskning på temaet.

Ett aspekt som ville vært interessant å utforske ytterligere er å se disse fenomenene i sammenheng med informantenes utviklingsprosess fra novise til ekspert, og deres lederegenskaper. Det kunne trolig presentere viktig kunnskap for både rekruttering, utvikling og vedlikehold av ledere.

Informantene formidlet at støtte var særlig viktig for dem. En studie som i større detalj utforsket betydningen av støtte, ville vært interessant. Ved metodisk bruk av dybdeintervjuer kunne prosjektet utforske hva fenomenet støtte er og betyr for dem, og hvordan støtten erfaringsmessig kan utformes for eksempel ved å ha en back stage arene som Goffman beskriver, eller gjennom veiledning og refleksjon i kulissenene.

En studie med et utvalg som representerer begge kjønn ville trolig også kunne bringe inn nytt og interessant datamateriale, noe som i seg selv ville vært spennende å utforske.

Et noe overraskende funn i denne studien er beskrivelsene fra informantene om hvordan de endte opp i lederstillingen som de har nå.

Min forforståelse var at ledere som bevisst søker seg til lederstillinger, altså at de gjennom bevisste valg har tiltrådt i en slik posisjon, vet hva en slik stilling innebærer og er i stand til å etablere seg i rollen på en god måte. De vil kunne sette sammen brikkene til den stødige og nødvendige lederplattformen som denne studien viser at danner et viktig grunnlag for motivasjon og trivsel i lederjobben.

Det som derimot viste seg, var at en hovedvekt av informantene i utvalget ikke hadde søkt seg til stillingen på denne målrettede måten, men at de trinnvis hadde beveget seg fra andre roller på arbeidsplassen frem til der de i dag var etablerte som ledere. Tilfeldigheter hadde gjort at de hadde endt opp som ledere, eksempelvis via internt avansement og da fått spørsmål om å tiltre i stillingen, eller at de gjennom en langsommere og gradvis prosess hadde overtatt lederstillingene og etablert seg i dem gjennom overganger fra andre posisjoner i organisasjonen.

Det kan derfor hevdes at utvalgets ledere, selv om de nødvendigvis ikke bevisst har søkt seg til lederstillingen, likevel har tilegnet seg den nødvendige stødige lederplattformen som de trenger for å oppnå motivasjon og arbeidstilfredshet. En antagelse kan derfor være at det hos disse lå en latent indre motivasjon til å tre inn i en slik lederrolle.

6 Avslutning og konklusjon

Et grunnleggende mål for meg i arbeidet med denne masteroppgaven, har vært å utforske hva det er som gjør at noen ledere år etter år opprettholder sin motivasjon og jeg ønsket svar på følgende problemstilling: *Hva har betydning for lederes jobbtilfredshet og bidrar til at motivasjon opprettholdes?*

Innledningsvis presenterte jeg fire åpne og reflekterende forskningsspørsmål og jeg vil nå som en del av studiens konklusjon, svare på disse forskningsspørsmålene. Jeg har valgt å repetere forskningsspørsmålene her, men har for leseletthetens skyld valgt å besvare de fortløpende i teksten og ikke under hvert punkt.

1. Hva er det som motiverer ledere og som gjør at de står i jobben, år etter år? At ledere, til tross for at de kan oppleve lederjobben både som ensom og krevende, likevel beskriver seg selv som motiverte ledere?
2. Er det noen felles faktorer tilstede?
3. Hva slags form for støtte har de rundt seg?
4. Hvordan opplever informantene balansen mellom jobb og privatliv?

Studiens funn viser at det er flere sammenfallende faktorer og forhold som bidrar til utvalgets opplevelser av å være motiverte, og som er med på å gi og opprettholde jobbtilfredshet. De fem fenomenene: opplevelse av støtte, innflytelse, betydningen av felles verdier, opplevelse av fellesskap i team og balansen mellom jobb og fritid, beskriver informantenes subjektive opplevelser av forhold som er tilstede.

Studien viser at informantene noe ulikt vektlegger hvilke av disse fenomenene som står sterkest hos dem, men fenomenene er allikevel i ulik form representert hos dem alle.

Opplevelse av støtte er et fenomen som står særlig sterkt i studien og selv om det er ulikt hvordan informantene presenterte og vektla dette i intervjuene, er det en tydelig konsensus om at opplevelse av støtte er svært viktig for alle. For noen av informantene fremstår dette nærmest som en avgjørende faktor for at de skal opprettholde sin motivasjon og jobbtilfredshet.

Opplevelse av støtte ble av utvalget beskrevet både som å ha det i form av personer på arbeidsplassen men også støtte gjennom å benytte seg av teknikker, eksempelvis etisk refleksjon. Når det gjelder støtte i personer på arbeidsplassen er et sentralt funn i denne studien at svarene om å oppleve støtte fra egen leder viser seg å være en underliggende faktor for utvalget, og at den sterkeste faktoren er den støtten lederen opplever å ha nært seg i virksomheten. Støtteroller i form av merkantilpersonell, driftskoordinator eller en ansatt som fungerer som assisterende for lederen, kommer frem som eksempler.

Faktorer og forhold utenfor selve jobbaktiviteten ble av utvalget fremmet med en tyngde som understreket at de så det som nødvendige premisser for å kunne stå i lederjobben de nå hadde, og som krevde mye av dem.

Min antagelse er derfor at denne formen for stabilitet og fravær av særlige utfordrende situasjoner på det personlige, relasjonelle, økonomiske- eller andre sentrale plan i et menneskers liv, for denne studiens utvalg representerte forhold som var avgjørende for at de trivdes og opplevde motivasjon på jobb.

I oppgavens kapittel 5.3 presenterer jeg en modell som jeg med bakgrunnen i informantenes subjektive beskrivelser om sin lederrolle og fungering, mener kan vise deres lederplattform. Denne plattformen viser fenomenene godt festet i hverandre og utgjør en solid plattform der lederen kan stå stødig. Med en slik stødighet kan hun drive ledelse slik som hun ønsker at den skal drives, noe som gir henne motivasjon og jobbtilfredshet.

Denne stødige plattformen gir henne også mulighet til å rette blikket sitt opp og fremover, og gjør henne i stand til å tenke i *lengere linjer*. Min forståelse av å tenke i *lengre linjer*, er at hun klarer å rette fokus utover sin egen avdeling og ansvarsområde, og se den som endel av en helhet ved sykehuset eller kommunen og videre også på et mer overordnet samfunnsmessig plan. Dette vil være en viktig egenskap hos en leder på nivået som denne studiens utvalg representerer.

Det kan antas at denne studien ikke presenterer spesielt nye og oppsiktsvekkende funn om lederes motivasjon og jobbtilfredshet, men den bidrar på sin side til å bekrefte allerede etablert forskning, og på den måten styrke denne.

Når forholdsvis små forskningsprosjekters resultater er med på å bekrefte funn fra allerede anerkjent forskning og teori, disse er med på å styrke den og den faglige konsensusen på området.

En foreleser ved VID vitenskapelige høyskole sa i en forelesning jeg deltok på i løpet av mine år som masterstudent om dette noe slikt: "Hvis man ser forskningen i et tema som en mur i stein, så vil vi kunne se at både store og små steiner vil være i denne". Både store og små forskningsprosjekter vil altså være representert i muren og de har på hver sin måte en vesentlig funksjon. Noen er med på å gjøre muren tykkere, større eller tilføre noe nytt, andre bidrar kun med en støttende funksjon.

Kunnskap som denne studien bringer inn, kan i så måte ses på som en liten stein i et stort forskningslandskap omkring motivasjon for ledelse.

Lederplattformen som jeg presenterte i pkt. 3.5 som et helt puslespill der de fem brikkene er godt festet sammen, er det i den særlig puslespillbrikken *opplevelse av støtte* som er den faktoren som for meg har blitt en viktig stein til forskningsmuren om lederes motivasjon og arbeidstilfredshet.

Litteraturliste

Arbeidshefte, 10 FAKTOR, hva nå? Arbeidshefte for ledere og medarbeidere 2. Utgave. Publisert 11.01.2020. lest: 25.02.2020: <https://www.10faktor.no/oppfolging-av-10-faktor-ledere-og-medarbeidere>

Askeland, H. (2015): *Managerial practice in faith-based welfare organizations. Journal of Religion and Society*, 28 (1).

Atkinsen, J. W. 1983. *Personality, motivation and action: Selected papers*. New York Praeger

Atkinsen, J. W. Og Birch, D. 1978. *Introduction to motivation*. New York: D. Van Nostrand Company

Bendixsen, G. Dahl, K. Knudsen, J.A. Lindås, T. Roald, O (2011) *Ledelse – å lede mennesker*. Oslo: Kommuneforlaget

Brunstad, P. O. (2009) *Klokt lederskap, mellom dyder og synder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bunkholdt, V. (2002). *Psykologi. En innføring for helse-og sosialarbeidere*. Universitetsforlaget

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

Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap*. AFFs lederundersøkelse. Bergen: Fagbokforlaget

Drønen, T. S (01.09.2016). *Vitenskapsteori. Hermeneutikk. Hvordan forstår vi?* Oslo. VID Vitenskapelige høyskole. Power-point- presentasjon. Gjengitt med tillatelse fra foreleser, som refererte til modellen i sin presentasjon.

Eide, S, B. (2014) *Om å samarbeide også med seg selv, Samarbeidets filosofi*. Gyldendal Akademiske.

Gamst, K. T (2011). *Profesjonelle barnesamtaler. Å ta barn på alvor*. Oslo: Universitetsforlaget

Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo. Universitetsforlaget

Grelland, H. H, Eide, S. Kristiansen, A. Sævareid, H.I, Aasland, D,G (2014) *Samarbeidets filosofi*. Gyldendal Akademiske.

Grenness, T. (2012) *Hvordan kan du vite at noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere , konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Haukedal, W (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. Utgave. Oslo: Cappelen Akademiske forlag

Haaland, F. H, Dale, F. *På randen av ledelse, en veiviser til førstegangsledelse*. 1. Utgave. 12. Opplag. Oslo: Gyldendal Norske forlag

Johannesen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave, 2. Opplag. Oslo: Abstrakt forlaget

Jelstad, B (2007): *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole. Lest 20.11.2019.
<https://www.semanticscholar.org/paper/BEYOND-MONEY%3A-Intrinsic-work-motivation-in-profit-Jelstad/df6f059221a9cc2a9cae72dd8658d8d5d01d5b2d>

Jensen, A.E, Rossavik, B. Husebø, S.E (2018) *Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning*. Sykepleien 2018.106 hentet fra:
<https://doi.org/10.4220/Sykepleiens.2018.73043>

Just, E. Nordentoft, H. M (2012) *Tverrfaglig praksis*. København: Hans Reitzels Forlag

Karp, T. (2016) *Til meg selv, om selvledelse*. 1. Utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kaufmann, G. Kaufmann, A (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. Utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Kivle, B (2008): Sosiologisk tidsskrift: VOL 16, 107-126. *Å lære og å praktisere i sykehus – turnuslegen som student og lege*. Universitetsforlaget

Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. 2 utgave. Oslo. Gyldendal Akademisk

Kuvaas, B. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Evidensbasert HRM. (2008) Fagbokforlaget (HRM = human resource management ledelse av menneskelige ressurser)

Ledernytt (2020). *Strukturert onboarding – for å sikre suksess med nyansatte*. Hentet fra:
<https://www.ledernytt.no/strukturert-onboarding-for-aa-sikre-suksess-med-nyansatte.5861863-355436.html> Lest 21.03.2020

Leenderts, T. A. *Person og profesjon* (2014) 3. Utgave Oslo: Gyldendal Akademisk

Loke, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunette (red), *Handbook o findustrial and organizational psychology* (side: 1297 – 1349). Chicago: Rand McNally

Løgstrup, K. E (2010). *Den etiske fordring*. Århus: Klimt forlag

Løvås B. J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen*. I: Askeland, H & Aadland, E (red). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Løvås, B. J. & Vråle, G (2020) *The value of group reflection*. In Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J & Sirris, S (Eds.) *Understanding values work. Institutional perspectives in leadership and organization*. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/discover>
- Malterud, K. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. 4. utgave Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2015) *Perspektiver på ledelse* 4. Utg. 1. Opplag. Gyldendal Norsk forlag
- Samuelson, A. G (2011) *Kunsten i tilstedeværelse* 1. Utgave 2. Opplag. Oslo: Kommuneforlaget
- Selvik, A. (2013) *Ledelse på hjernen, med hodet på jobb*. Fagbokforlaget
- Severinsen, E. Hummelvoll, J. K. *Factors influencing job satisfaction and ethical dilemmas in acute psychiatric care* (2001) *Nursing and Health Sciences*, 3, 81-90
- Skagen, K (2000). *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning*. Fagbokforlaget
- Skogstad, A og Einarsen, S (2002) *Ledelse på godt og vondt*. 5. Opplag 2010. Fagbokforlaget
- Teslo, A-L. (2006) *Mangfold i faglig veiledning*. Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. Utg) Bergen: Fagbokforlaget. Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Oslo. Gyldendal Akademisk
- Thomassen, M. (2006) *Vitenskap, kunnskap og praksis innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal akademisk
- Vråle, G. B. (2015) *Veiledning når det røyner på*. 1. Utgave, 1. Opplag. Gyldendal Norsk forlag
- Wenger, E. (2004). *Praksisfælleskaber*. København: Hans Reitzel Forlag
- Aadland, E. Askeland, H. (2017) *Verdibevisst ledelse*. 1. utgave 1. Opplag. Oslo: Cappelen Damm
- Aadland, E. (2004); *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. Skjørshammer, M. (2017) *Hvordan forske på verdier i organisasjoner? I: Askeland, H & Aadland, E (red). Verdibevisst ledelse*. 1. utgave 1. Opplag. Oslo: Cappelen Damm
- Aakre, M. (2016) *Jakten på dømmekraft, praksisnært etikkarbeid i helsetjenesten*. Gyldendal Akademisk

7 Vedlegg

Vedlegg 1: informasjon om studien, forespørsel om å delta og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Bekreftelse fra VID

Vedlegg 3: Vurdering av prosjektet og godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Vurdering og godkjenning fra NSD, ny tid for innlevering

Vedlegg 5: Intervjuguide

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Hvilke forhold eller faktorer har betydning for lederes jobbtilfredshet, og som bidrar til at deres motivasjon opprettholdes?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke forhold eller faktorer som har betydning for lederes jobbtilfredshet, og som bidrar til at motivasjon opprettholdes. I dette skrivet vil jeg gi informasjon om målene for prosjektet og hva en deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave og vil fullføre mitt masterstudieløp, Verdibasert ledelse, ved VID Vitenskapelige høyskole. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke forhold eller faktorer som er tilstede hos ledere som beskriver at de opplever motivasjon i sin lederjobb.

Tema som masteroppgaven vil belyse er forhold eller faktorer som bidrar til motivasjon. Problemstillinger innen motivasjonsteori, ledelse, verdibevissthet og selvledelse vil være sentrale i studien. Masteroppgaven er en selvstendig forskningsoppgave og er ikke tenkt å benyttes til undervisning eller inngå i andre forskningsprosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet. Høyskolelektor Tone Lindheim er prosjektansvarlig. Høyskolelektor Gry Bruland Vråle er veileder for masterstudien.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ledere som jeg ønsker å intervjuer i mitt forskningsprosjekt, er ledere i helsesektoren som har vært ansatt over 5 år på samme arbeidsplass, eller i tilsvarende stilling, og som har personalansvar. De beskriver at de opplever å være motivert i sin lederjobb. Ledere ved ulike helseforetak er spurt om å delta og utvalget er satt til 8-10 respondenter. Du oppfyller mine kriterier og spørres derfor om å delta som informant i mitt prosjekt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse vil innebære en intervjusamtale som gjennomføres på din arbeidsplass, i et tidsrom som passer for deg. Samtalen vil vare ca 45 minutter.

Vår samtale tas opp og opptaket vil kun bli benyttet av meg når jeg skal analysere datamaterialet. All data anonymiseres og vil ikke kunne identifisere deg eller din arbeidsplass.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velge å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som jeg har beskrevet i dette skrivet. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som vil ha tilgang til lydfilen som oppbevares på min private mobil/ PC som har kode for å kunne åpne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.2019. All datamateriale, lydfil vil da makuleres / slettes.

Opplysninger i mitt prosjekt vil ikke inneholde personopplysninger om respondentene. I lydopptak vil ikke ditt navn eller arbeidssted nevnes. Dersom det hadde vært tilfelle at jeg skulle oppbevare personopplysninger, hadde dine rettigheter vært slik:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelige høyskole, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID Vitenskapelige høyskole ved prosjektansvarlig, Tone Lindheim eller veileder Gry Bruland Vråle.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ingvill Madsen
Masterstudent



Til den det måtte angå

Oslo,
03.05.2020

Vedrørende studentprosjekt Ingvill Madsen

Det er avklart fra VID at Ingvill Madsen lagrer data på privat lagringsenhet, pc, som er beskyttet med passord og nedlåst. Pc-en har antivirusprogram med jevnlig oppdateringer.

Annette Rose Leis-Peters
Prodekan
Fakultet for teologi diakoni og ledelsesfag

Hvilke forhold har betydning for en leders jobb tilfredshet og motivasjon i eget arbeid?

Referanse

759972

Status

Vurdert

NSD Personvern

08.11.2018 10:42

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 759972 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD, den 08.11.18. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.19.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art.

5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare status for behandlingen av opplysningene.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Kjersti Haugstvedt Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Hvilke forhold har betydning for en leders jobb tilfredshet og motivasjon i eget arbeid?

Referanse

759972

Status

Vurdert

NSD Personvern

31.03.2019 14:46

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 759972 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: NSD har vurdert endringen registrert den 31.03.2019.

Studenten har bekreftet at informantene er blitt informert om forlengelse av prosjektperioden til 31.05.2020. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 31.03.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Eva J B Payne

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide:

1. Hvordan du kom inn i lederjobben som du har nå?
2. Var det noen spesielle faktorer eller forhold som gjorde at du ønsket akkurat denne stillingen?
3. Du har fortalt at du opplever deg selv som en motivert leder og at du trives i jobben din. Har du noen tanker på hva det er som driver/pusher deg i dag? Hvilke faktorer er tilstede – hva eller hvem som bidrar til dette?
4. Hva assosierer du med begrepet motivasjon?
5. Jeg vil tro dine verdier viktig for deg. Er de med på å motivere deg? På hvilken måte?
6. Har du noen eksempler på situasjoner i din lederhverdag som du opplever særlig gode, stimulerende?
7. Du har vært i din stilling over tid. Har du gjort deg noen tanker om framtiden?
8. Kan jeg spørre deg litt om din fritid – hvem er du utenfor din profesjonelle rolle som leder? Hva fyller du fritiden med?
9. Har du lederutdanning?
10. Er det noe annet enn det vi har snakket om som du ønsker å utdype eller si noe mer om?

