

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **BE 323 E**

Navn på kandidat: **Tone Elisabeth Isaksen**

«Jakten på lederlysten» -

En kvalitativ studie av lederes motivasjon i offentlig og privat sektor

Dato: 20.05.2016

Totalt antall sider: 97

FORORD

I prosessen med denne masteroppgaven har jeg hatt et indre bilde. Min mentale forestilling har vært å gå en til tider svært krevende fjelltur. Hele veien har jeg sett for meg hvordan det ville bli å stå på toppen med DEN følelsen! Nå er jeg her! Om jeg har grunn til å sprette cavaflaska eller ikke, får andre bedømme. Jeg gjør det uansett, fordi prosessen har vært svært lærerik.

Den viktigste lærdommen er å ha vilje og tro på å lykkes. Når det ramler ned «små og store steiner på veien», må du først og fremst klare å motivere deg selv for å komme deg videre. Om noen da sier til deg: «dette klarer du ikke!», så må du ikke la deg vippe av pinnen. Da blir det viktig å se tilbake på lignende utfordringer som du har lyktes med. På den måten kan du bygge opp din egen tro på å lykkes.

I tillegg har jeg lært at det er nyttig og viktig å ha en egen «heia-gjeng» som kommer med oppmuntrende ord og støtte underveis. Veilederen min, Tom Karp, har vært en viktig supporter, spesielt da medstudenten min måtte gi seg underveis i prosjektet. Han sa noe som ble svært viktig for meg: «Bestem deg for å klare det!». Det ga meg styrke og tro på at jeg ville klare det. Tusen takk for at du trodde på meg, og at du har gitt meg styrke underveis med nyttig veiledning!

Egen arbeidsgiver, Tromsø kommune, har også vært en viktig del av «heia-gjengen». Takk for at dere ga meg rom til å gjennomføre et masterstudium!

Familie og venner har vært en uvurderlig støtte underveis. En spesiell takk må jeg gi til mine to tålmodige sønner, Erling og Håkon!

Sist, men ikke minst må det rettes en stor takk til de åtte lederne i Tromsø-området som lånte av den dyrebare tida si, og som delte tanker og erfaringer med meg! For meg har det vært svært verdifullt, og gitt meg tro og styrke til å fortsette som leder. Uten dere hadde rett og slett ikke denne oppgaven blitt til.

Tromsø mai 2016

Tone Elisabeth Isaksen

SAMMENDRAG

Tema for denne studien er motivasjon hos ledere i offentlig og privat sektor. Et klart flertall av studier som undersøker arbeidsmotivasjon, har fokus på de ansatte, og hvordan motivasjonen påvirker virksomhetens resultater. Ut fra at ledere også trenger å være motiverte, nettopp for å kunne motivere medarbeidere, vil det derfor være nyttig å finne mer ut av hva som motiverer ledere. Ledermotivasjon er et til dels oversett tema innenfor forskning. Hensikten med denne studien har derfor vært å tilføre mer kunnskap om motivasjon hos ledere.

Problemstillinga: «*Hva motiverer ledere i offentlig og privat sektor*» har vært undersøkt ved hjelp av kvalitativ forskningsmetode. Utvalget har bestått av åtte ledere, halvparten kvinner og menn. Datamaterialet er innhentet gjennom semistrukturerte intervju, og forskningsprosessen er inspirert av «*grounded theory*».

Funnene viser at det er flere motivasjonsfaktorer som gjør at lederne har blitt ledere og fortsatt som ledere over tid. Lederne i dette utvalget er i hovedsak drevet av indre eller prososialt motiverende behov. Disse motivene dreier seg om mulighet til å påvirke, at de har et behov for å ta ansvar, behov for selvaktualisering av personlige egenskaper, og at de er drevet av et engasjement. Når det gjelder ytre insentiver som lønn, er det kun to av lederne som mener at dette har betydning for om de er ledere eller ikke.

Videre tyder funnene på at opprettholdelse av lederens motivasjon i stor grad hviler på den enkelte leder. Funnene tyder også på at ledere har et ubevisst forhold til strategier for å opprettholde motivasjonen når de står overfor utfordringer. De motiverer seg selv gjennom indre dialog og gjennom mer eller mindre systematisert feedback fra andre i virksomhetene. I tillegg søker alle støtte hos partnere, venner og familie når de møter på utfordringer i arbeidet.

Praktiske og forskningsmessige implikasjoner vil også bli belyst.

Nøkkelord: Ledelse, motivasjon og selvledelse

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	1
1.1	Aktualisering	1
1.2	Nytteverdi	2
1.3	Problemstilling	3
1.3.1	Forskningsspørsmål	4
1.4	Avgrensning	4
1.5	Oppbygging av oppgaven	5
2.0	PERSPEKTIVER PÅ ARBEIDSMOTIVASJON	6
2.1	Avklaring av begreper	6
2.2	Ytre, indre og prososial motivasjon	8
2.2.1	Ytre motivasjon	8
2.2.2	Indre motivasjon	8
2.2.3	Prososial motivasjon	10
2.3	Klassiske motivasjonsteorier	11
2.3.1	Behovsteorier	12
2.3.2	Situasjonsteorier	14
2.3.3	Kognitive motivasjonsteorier	15
2.3.4	Sosiale motivasjonsteorier	17
2.4	Motivasjon og mestring	18
2.5	Motivasjon og selvledelse	20
2.6	Motivasjon til å lede	23
2.7	Hva vet vi om norske lederes motivasjon?	24
3.0	METODE	26
3.1	Forskningsstrategi	26
3.2	Forskningsdesign	27
3.3	Forskningsmetode	27
3.4	Forskningsprosessen inspirert av Grounded Theory	28
3.4.1	Utvalg og utvalgskriterier	29
3.4.2	Intervjuguide	30
3.4.3	Datainnsamling	30
3.5	Analyse av data	31
3.6	Datakvalitet	33
3.6.1	Validitet	33
3.6.2	Pålitelighet (reliabilitet)	35
3.6.3	Transparens	36
3.7	Etiske betraktninger	37
3.8	Styrker og svakheter ved valgt metode	38
4.0	RESULTATER	39
4.1	Hva gir ledere motivasjon til å lede?	39
4.1.1	«Har du litt sånn lederen, så tenker du: «Yes, her...!»	39
4.1.2	«Så har man engasjert seg, og fått posisjoner som innebærer ledelse»	41

4.1.3 «Jeg flyter opp som en dupp!»	42
4.1.4 «Få til ei forandring, er det som egentlig trigger meg».....	43
4.1.5 «Lønn og lønn, fru Blom!»	45
4.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjonen til å lede?	48
4.2.1 «Det kan nå ikke være så problematisk!»	48
4.2.2 «Feedback er motiverende, punktum finale!».....	50
4.2.3 «Jeg kan alltid ventilere med kona mi».....	53
5.0 DRØFTING.....	56
5.1 Hva motiverer til å bli ledere og fortsette som ledere?	56
5.1.1 Personlige lederegenskaper	56
5.1.2 Engasjement	58
5.1.3 Personlig ansvar	60
5.1.4 Påvirkning og innflytelse	63
5.1.5 Lønn	65
5.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjonen?	66
5.2.1 Selvmotivasjon	66
5.2.2 Feedback fra andre i arbeidssammenheng	69
5.2.3 Støtte fra partner, familie og venner.....	74
5.3 Oppsummering av drøftinger	75
5.3.1 Hva motiverer til å bli leder og fortsette som leder?.....	75
5.3.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjon til å lede?	77
6.0 AVSLUTNING	80
6.1 Praktiske implikasjoner	80
6.2 Begrensinger og forskningsmessige implikasjoner.....	82
6.3 Konklusjon	83
Litteraturliste	85
VEDLEGG.....	91
Vedlegg 1 - INTERVJUGUIDE	91
Vedlegg 2 - INFORMASJONSSKRIV	92

1.0 INNLEDNING

1.1 Aktualisering

Hva får ledere til å glede seg til neste arbeidsdag? Hva skal til for at ledere henter ut sitt potensiale for å yte på jobb dag etter dag? Fasettene i lederskap er omfattende og komplekse, og må utøves i et til dels høyt tempo. Ledelse kan eksempelvis dreie seg om alt fra bedriftsøkonomisk analyse, strategisk planlegging, endringsledelse, konflikthåndtering, prosjektadministrasjon, oppfølging av sykmeldte arbeidstakere til å administrere hvem som skal rydde på personalrommet.

Nye tanker og ideer om hva som gjør lederskapet mer effektivt og vellykket dukker stadig opp. En av de mest populære teoriene innenfor ledelse er transformasjonsledelse. Ut fra denne teorien vil en viktig del av lederskapet innebære å kunne inspirere, motivere, engasjere og sørge for at medarbeidere både trives og gjennomfører arbeidet på høyt nivå (Sandvik, 2013, s. 418-419). Det hviler med andre ord et stort ansvar på dagens ledere. Et område som likevel er lite belyst, er hva som gjør at noen har lyst til å bli ledere, og hva som skal til for at denne lederlysten ivaretas over tid? Fokus i denne studien vil være på lysten, eller motivasjonen, til å lede.

Det finnes flere ulike definisjoner på motivasjon. I denne studien benyttes følgende:

«Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). I det daglige språket vårt benytter vi ofte «å ha lyst til» som synonymt med at vi er motivert til noe.

Motivasjon har ifølge Brochs-Haukedal (2013, s.109) lenge vært et av de mest sentrale problemstillingene for ledere. Det er høyt fokus på hvordan ledere bør påvirke motivasjonen hos medarbeidere til å yte og skape verdier for virksomheten, og forskningen på dette området er omfattende (ibid og Kerns, 2015, s. 9). Fokus og forskning på hvordan ledere får motivasjon til å lede er imidlertid sparsom, og til dels oversett innen ledelsesforskning internasjonalt (Felfe & Schyns ,2014, s.852, Facer et al. ,2014, s.12 og Kerns, 2015, s. 9).

I følge Brochs-Haukedal (2013, s. 397) er ikke forskning på norske ledere noe unntak. Motivasjon satt i sammenheng med ledelse handler oftest om hva ledere kan gjøre for å motivere medarbeidere. Det er omtrent 150 000 personer i Norge med lederansvar. I tillegg til direkte å påvirke medarbeidere, forvalter ledere også Norges næringslivs- og offentlige

ressurser og ledere har relativt godt betalt. Med dette som bakgrunn vil det være nyttig å finne mer ut om hva som motiverer ledere til å lede andre (ibid). Av forskning som er gjort på norske ledere, er lederundersøkelsene som er utført av administrativt forskingsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF), de mest omfattende. Det er totalt gjort tre slike spørreundersøkelser, henholdsvis i 1999, 2002 og i 2011. I dette studiet vil fokus være på noe av resultatene fra den siste, da denne best reflekterer dagens ledere i Norge. Det er om lag 70 % av 4000 norske ledere som har svart på denne undersøkelsen, deriblant på spørsmål om deres motivasjon (ibid, s.15).

1.2. Nytteverdi

I følge Felfe & Schyns (2014, s.852) vil høy grad av motivasjon føre til høyere målorientering, mer innsats og mer utholdenhet spesielt ved motgang. Dette betyr at uten høy grad av motivasjon kan for eksempel økonomiske vekstmuligheter oversees. Zenger og Folkman (2013, s. 58) gjorde en studie av 125 dyktige finansledere. De fant at de dyktigste lederne anså at evne til å kunne inspirere og motivere ansatte var en av de viktigste lederferdighetene. Likevel var dette den ferdigheten som lederne selv mente de utførte dårligst, og som de mente måtte være en medfødt egenskap. Studier av ledere som er dyktige til å inspirere og motivere andre, viser at dette er en ferdighet ledere kan utvikle. En vellykket teknikk som ledere da kan anvende er å jevnlig gi uttrykk for sitt eget engasjement og vise forpliktelse overfor arbeidet. Dette betyr at ledere også må være motiverte for arbeidet dersom de skal lykkes med å inspirere og motivere andre (ibid).

Om lederes motivasjon til å lede er høy, vil antakelig ansatte i større grad påvirkes positivt til å ha gode dager på jobb, og til å lykkes med å skape verdier for virksomheten. En demotivert leder vil trolig kunne påvirke organisasjonen i større grad negativt enn om medarbeidere er demotiverte for arbeidet.

Ved å fokusere på motivasjon også hos ledere, vil de gode lederne kunne rekrutteres og beholdes, og belastningen på organisasjonen bli mindre som for eksempel ved et lederskifte. Med fokus på virksomhetenes resultater, må det derfor være av vesentlig betydning, at også lederes motivasjon løftes fram.

For å finne ut om temaet for denne studien har praktisk relevans og om det er verd å forske på, var samtale med tre ledere nyttig. To ledere i kommunal sektor og en leder innenfor forskning ble spurt om hva de tenkte om motivasjon hos ledere. Alle tre synes temaet er svært interessant, fordi de opplever at det er lite fokus på hvordan ledere har det. De mener at det

ikke er fokus på hvordan lederes motivasjon ivaretas. Begge lederne i kommunal sektor trekker fram at det ikke finnes noe formelt ledernetverk, og at det er opptil den enkelte å sørge for å motiveres til å fortsette som leder. Lederjobben oppleves av alle tre til dels ensom. Ut fra svarene disse lederne ga, kan det se ut som at hvordan ledere blir motivert hviler på den enkelte leder, og dermed i hovedsak foregår gjennom en form for ledelse av seg selv.

Drivkraften til å gjøre en studie på dette feltet, er at det både kan ha praktisk relevans, og at det overraskende nok, finnes forholdsvis lite forskning på området. En studie om dette temaet vil derfor være interessant å gjennomføre for å finne ut hva som gir motivasjon hos ledere.

1.3 Problemstilling

Denne studien har som mål å få en dybdeforståelse, og eventuelt avdekke ny kunnskap, rundt fenomenet motivasjon til å lede. Det er ønskelig å finne mer ut om hva som er den grunnleggende motivasjonen til å lede, og hva som motiverer til ledelse over tid.

I nevnte undersøkelse av AFF ble det funnet et klart skille mellom privat og offentlig sektor i forhold til hva som motiverer lederne. Resultatene viste blant annet at prososial motivasjon står betydelig sterkere i de rene offentlige organisasjonene enn i de private og blandende organisasjonsformene. Kort forklart er prososial motivasjon knyttet til å bli motivert av andres nytte og glede. Det viste seg at kvinnelige ledere var mer motivert av prososiale forhold enn menn (Rønning et al, 2013, s. 304). Det vil derfor være interessant å undersøke motivasjon både hos ledere i offentlig og i privat sektor, og hos kvinner og menn.

Følgende problemstilling ble valgt:

Hva motiverer ledere i offentlig og privat sektor?

Selv om det finnes mye kjent kunnskap om fenomenene motivasjon og ledelse, er problemstillingen et åpent spørsmål. Spørsmålet er også uklart ved at kunnskapen om hva som motiverer ledere er mangelfull. Resultatene fra nevnte undersøkelser utført av AFF har benyttet kvantitativ metode med deduktiv strategi, og tolkningen baserer seg på enkelte spørsmål som kan relateres til motivasjon for å lede. Det finnes få studier hvor det er benyttet mer åpen eller induktiv strategi om norske lederes motivasjon til å lede.

1.3.1 Forsknings spørsmål

Problemstillinga er konkretisert eller operasjonalisert, ut fra ønsket om å finne mer ut av spesielt tre forhold:

- 1) *Hva motiverer til å bli leder?*
- 2) *Hva gir motivasjon til å fortsette som leder?*
- 3) *Hvordan opprettholder ledere motivasjonen til å lede?*

I følge Jacobsen (2015, s.129) vil kvalitativ metode være best egnet der vi vet lite om det temaet som er ønskelig å undersøke. En kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. For å få mer dybdeforståelse for hva som motiverer ledere i privat og offentlig sektor, vil derfor kvalitativ metode med semistrukturert dybdeintervju benyttes for å innhente informasjon. Forskningsstrategien er inspirert av «*grounded theory*».

1.4 Avgrensning

Med så mange dyktige ledere å velge mellom, må det gjøres noen bevisste valg for hvem som skal forskes på. Tross et begrenset utvalg, er det et ønske om å få frem så mange nyanser som mulig. Utvalget består derfor både av kvinner og menn med erfaring som ledere fra privat og/eller offentlig sektor. Videre er lederne både toppledere og mellomledere. I og med at et av forskningsspørsmålene er hvordan ledere opprettholder motivasjon, må informantene ha minst 3 års erfaring som leder.

Studien har som hensikt å undersøke motivasjonen hos kvinnelige og mannlige ledere både fra offentlig og privat sektor. Dette kan også avdekke om det finnes forskjeller og ulikheter mellom privat og offentlig sektor, og i mellom menn og kvinner. Lederne er fordelt med halvparten kvinner og menn. Fire ledere er fra offentlig virksomhet og fire er fra privat virksomhet. Ut fra begrenset tid og økonomiske midler, er det geografiske området avgrenset til Tromsø og omegn. Gjennomføring av intervju og bearbeiding av materialet i etterkant er ressurskrevende. Av praktiske hensyn til oppgavens størrelse og gjennomførbarhet, er utvalget avgrenset til åtte ledere. Åtte informanter bør være tilstrekkelig for å kunne gi nok og brukbar informasjon til å bygge et kvalitativt studie på.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Begrunnelse for valg av tema og problemstilling for denne studien er gitt i innledningen. I kapittel 2 vil det teoretiske utgangspunktet konkretiseres. Først vil relevante begreper presiseres. Deretter presenteres noen klassiske motivasjonsteorier, teori om motivasjon og mestring, motivasjon og selvledelse, samt en konseptuell modell for motivasjon til å lede. Etter dette presenteres tidligere empiri, herunder også noen studier som omhandler norske lederes motivasjon. I kapittel 3 vil forskningsstrategi og forskningsdesign gjøres rede for. Her vil utvalgs-kriterier for informantene og begrunnelse for de metodiske valgene for innsamling og bearbeiding av data bli beskrevet. Deretter blir styrker og svakheter ved valgt metode presentert. Kapittel 4 inneholder resultater fra studien. I kapittel 5 vil resultatene drøftes opp mot teori og annen relevant litteratur. Avslutningsvis vil praktiske og forskningsmessige implikasjoner samt begrensninger belyses, før studien konkluderes, i kapittel 6.

2.0 PERSPEKTIVER PÅ ARBEIDSMOTIVASJON

Først i dette kapitlet vil begrepene motivasjon, arbeidsmotivasjon og ledelse avklares. Som bakgrunnsforståelse, og for å kunne tolke resultatene i denne studien, vil det være nødvendig å benytte flere av de klassiske teoriene om arbeidsmotivasjon. For å rydde i de ulike perspektivene innen motivasjon, vil skillet mellom indre, ytre og prososial motivasjon beskrives. Deretter presenteres ulike klassiske motivasjonsteorier. I tillegg anses teori og litteratur om sammenhengen mellom motivasjon og mestring, og motivasjon og selvledelse, som relevant. For å forstå lederes motivasjon spesielt, vil et teoretisk rammeverk for motivasjon til å lede. Til slutt i dette kapitlet vil det presenteres noe empiri om lederes motivasjon og da spesielt norske ledere, noe som kan antyde hva som kan forventes av funn i denne studien.

Teoriene er i hovedsak hentet fra lærebøker i organisasjonspsykologi og noe fra pedagogisk psykologi. Annen relevant litteratur og studier om motivasjon er hentet fra elektroniske databaser

2.1. Avklaring av begreper

Motivasjon

Motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr «å bevege». Både ordet motivasjon og motiv er utledet fra ordet *motivus* som betyr å sette i bevegelse (Steiro & Torgersen, 2011, S. 11, Hetland og Hetland, 2009, s. 141). I dagligspråket brukes motivasjon gjerne som synonym for entusiasme og ønske om å prestere (Brochs-Haukedal, 2013, s.109). Ifølge Steiro og Torgersen (2011, s. 11) kan motivasjon også betraktes gjennom formelen:

$$\text{Motivasjon} = \text{Mål} \times \text{Lyst} \times \text{Mestringstro}$$

Motivasjon er på denne måten sammensatt av flere forhold. Det handler om hvilke mål vi setter oss og hvor ambisiøse disse er, hvor lyst vi har til å nå målet eller å lykkes, samt hvilken tro eller forventning, vi har på egen og andres evne til å klare det som skal til for å realisere målene. Om frykten for og mislykkes er større enn lysten til å lykkes, og hvis vi ikke har tro på at målene kan nås, vil drivkraften eller motivasjonen for å gjøre noe for å oppnå målene være liten (ibid).

Relatert til definisjonen for motivasjon som er gitt innledningsvis, er det naturlig å tenke at fysiologiske behov som sult og tørst kan virke motiverende. Slik kan det imidlertid også være med psykologiske størrelser som ønske om status og mestring. Ved hjelp av motivasjonsbegrepet kan en forklare både hva og hvordan atferd initieres, så vel som hvilken retning den har og hvorfor handlinger opprettholdes over tid (Brochs-Haukedal, 2013, s.109).

Innenfor motivasjonspsykologi vil spørsmålet være hvilke *drivkrefter* eller motiv, som får oss til å handle, det vil si hvorfor handlingene våre går i ett spor og ikke i et annet. På denne måten vil spørsmålet være hva som er målet for handlingene våre og hvilke hensikter vi har. Generelt sett karakteriseres motiv ved av at de styrer handlingene i en bestemt retning, med en viss styrke eller intensitet og med en viss varighet, iverdighet eller utholdenhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.113).

Arbeidsmotivasjon

For å forstå motivasjon, må vi også kunne forstå relasjonen mellom motivene til den enkelte og hvilke vilkår som skapes av de ytre betingelsene i konteksten der handlingene foregår. Arbeidslivet vil være en slik kontekst. Arbeidsmotivasjon handler dermed om hva som antas å ligge bak personens atferd, handlinger og prestasjon i arbeidslivet (Aronson et.al., 2012, s. 198). For å gi en definisjon på arbeidsmotivasjon refererer Kerns (2015) til Campell & Pritchard, 1976, Kanfer, 1990, Robbins & Judge, 2014:

«Arbeidsmotivasjon er relatert til et individs retning, energi og opprettholdelse av prestasjon knyttet til en oppgave, rolle eller prosjekt» (oversatt til norsk fra Kerns, 2015, s.9)

Ledelse

Det finnes en mengde definisjoner på ledelse. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 416) er det likevel etter hvert stor enighet om at *«ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.»*

2.2. Ytre, indre og prososial motivasjon

I dette underkapittelet vil det klassiske teoretiske skillet mellom ytre og indre motivasjon bli kort beskrevet. Selv om det er vanlig å skille mellom disse formene for motivasjon, er ikke skillet vanntett. Manger og Wormes (2015, s. 28) hevder at den indre motivasjonen ofte er et resultat av tidligere ytre motivasjon. I tillegg vil prososial motivasjon også bli presentert.

2.2.1 Ytre motivasjon

De amerikanske forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan skilte mellom to motivasjonssystemer, ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon viser til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor arbeidet utføres utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, en ny stilling, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Et felleselement for disse teoriene, er oppfatningen om mennesker som nyttemaksimerende vesener og en forestilling om at arbeidsinnsats er instrumentell. Arbeidet er da ikke nødvendigvis interessant i seg selv, men et virkemiddel for å oppnå noe annet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

Det finnes flere motivasjonsteorier i denne kategorien, og i ledelsesfagene er de vanligste kjent som *forventningsteori*, *målsettingsteori* og *equityteori* (Brochs-Haukedal, 2013, s. 399). Ifølge Hetland og Hetland (2009, s. 142) kan det også settes et skille mellom om den ytre motivasjonen er autonom eller kontrollert. På denne måten kan ytre motivasjon beskrives ut fra graden av relativ autonomi. Autonom motivasjon vil si at en føler at en har et valg eller gjør noe frivillig. Kontrollert motivasjon innebærer opplevelsen av å være presset eller tvunget.

2.2.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon innebærer at aktiviteten er belønnende i seg selv, og kjennetegnes av at personen er engasjert i aktiviteten for dens egen del. En slik motiveringsfaktor, har sine røtter i to grunnleggende behov: behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).

Forskning viser at indre motivasjon gir betydelig bedre resultater enn ytre motivasjon. Indre motivasjon er avgjørende for hvilken innsats medarbeideren gjør, kvaliteten på arbeidet som leveres, lojaliteten til organisasjonen og stoltheten av å arbeide der, samt ønsket om å slutte eller bli i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2009, s.232 og Lai, 2015, s.5 -6). Det er dermed

spesielt viktig å styrke denne formen for arbeidsmotivasjon, og unngå at den svekkes over tid. Sterk vekt på ytre motivasjon og belønninger som ikke er relevante for oppgavene som løses, har en sterk tendens til å svekke den indre motivasjonen for oppgavene.

Eksempel på indre motiverte aktiviteter kan være nysgjerrighet, utprøving, lek og kreativitet. Aktivitetene gir en opplevelse av å være autonom og kompetent. En av de som har forsket mest på slik type arbeidsmotivasjon er Csikszentmihalyi som er særlig kjent for arbeidet med «flow» (flytsonen). Her handler det om å la seg sluke av aktiviteter hvor det kontinuerlig forsøkes å skape litt bedre resultater fordi en vet at det er mulig (Brochs-Haukedal, 2013, s. 410).

Forskning basert på egenmotivasjonsteori («self-determination theory») har vist at kompetanse (mestringstro og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse), opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert. Indre motivasjon og opplevd bruk av relevant kompetanse virker også gjensidig forsterkende på hverandre. Høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats nettopp for å bruke relevant jobbkompetanse (Lai, 2015, s.5). Lai (ibid) har gjennomført en serie studier på til sammen over 4000 norske medarbeidere, som viser at muligheten til å benytte relevant jobbkompetanse ofte er den aller viktigste faktoren for å være indre motivert.

Ifølge Hetland og Hetland (2009, s. 141) viser forskning at ved siden av å være engasjerende, er indre motivert atferd knyttet til både læring og prestasjoner. Dette tilsier at ledere og andre nøkkelpersoner på en arbeidsplass bør undersøke hva den enkelte opplever som indre motiverende, og sørge for at jobben innebærer en del elementer som spiller på indre motivasjon.

Hetland og Hetland (ibid, s. 142) trekker i tillegg inn internalisering av motivasjon som en dimensjon. Dette innebærer at en tar inn verdier, holdninger og reguleringsmekanismer slik at ytre regulering ikke trengs for at en skal utføre jobben. Et eksempel kan være at en jobber selv om ingen ser på eller kontrollerer hva som blir gjort, fordi en har en indre motivasjon for arbeidet. Både indre motivasjon og godt internaliserte former for ytre motivasjon anses som autonome, mens svakt internaliserte former for ytre motivasjon betraktes som kontrollerende.

2.2.3 *Prososial motivasjon*

Både indre og ytre motivasjon har et egoistisk utgangspunkt ved at motivasjonen oppstår gjennom at den enkelte opplever glede eller nytte for seg selv. *Prososial motivasjon* er derimot knyttet til andres nytte og glede. Siden andres nytte og glede i liten grad lar seg måle direkte, vil prososial motivasjon være knyttet til selve verdiene i arbeidet. Dette betyr at noen tiltrekkes av å hjelpe andre, har en sterkere samfunnsorientering og tenker mer kollektivt enn andre (Dag-Ingvar Jakobsen, 2013, s. 292).

Lai (2015, s. 22) viser til en stor oversiktsstudie av Podsakoff, Whiting, Podsakoff og Blume fra 2009. De har samlet mer enn 3500 enheter fra mange ulike bransjer. Resultatene viser at prososial motivasjon og atferd gir høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk av ansatte.

Studier viser at også indre motivasjon kan henge sammen med prososial motivasjon, og at prososial motivasjon kan ha en positiv effekt på indre motivasjon. En mulig forklaring på dette er at prososial motivasjon kan gi et bredere perspektiv på oppgavene man gjennomfører, og derved større opplevd mening – som er sentral i indre motivasjon. Mye tyder derfor på at det bør arbeides parallelt med indre og prososial motivasjon. (Kuvaas og Dysvik, 2009, s.230, Grant, 2014 og Lai, 2015, s.6).

Lai (2015, s.6) viser til at personer med høy prososial motivasjon også i større grad bruker makt på en ansvarsfull måte og til nytte for andre enn personer med lav prososial motivasjon. Sistnevnte gruppe har en mye større tendens til å misbruke makt til egen fordel. Lai (ibid, s. 22) mener at disse funnene har interessante implikasjoner for ledelse og utvelgelse av ledere, også fordi det fra en rekke andre studier viser seg at prososial orientering er svært gunstig for å oppnå gode resultater på egen og andres vegne.

En av dem som har forsket spesielt mye på prososial motivasjon er den amerikanske organisasjonspsykologen Adam Grant (2014, s. 14). Grant hevder at mennesker som opplever stor suksess, har tre ting til felles: motivasjon, evne og mulighet. I tillegg vil tilnærmingen vi har til menneskene rundt oss være avgjørende for om vi lykkes. Grant sier at hver gang vi er i kontakt med andre mennesker på jobben, står vi overfor et valg: Skal vi forsøke å få mest mulig egen vinning ut av det, eller skal vi bidra- uten å tenke på avkastningen for egen del? Disse valgene har oppsiktsvekkende betydning for om organisasjoner lykkes.

Grant (ibid, s.14-15) hevder at det er store forskjeller på hvor mye vi er ute etter å få i forhold til hvor mye vi ønsker å gi. Han tegner et bilde på to mennesketyper som står på hver sin side

av skalaen på jobben. Disse kaller han *givere* og *taere*. Hvis du er en taer, hjelper du andre ut ifra en strategisk vurdering om at din nytteverdi av å hjelpe er større enn kostnadene ved å gjøre det. Hvis du er giver, velger du å hjelpe til dersom nytteverdien for andre er større enn kostnadene ved å yte hjelp. Eller så tenker du kanskje ikke på innsatsen i det hele tatt, og hjelper andre helt uten å forvente noe tilbake. Hvis du er en giver på jobben, anstrenger du deg for å være sjenerøs og dele av tiden, energien, kunnskapene, ferdighetene, ideene og kontaktene dine, til andre som kan ha nytte av dem.

I profesjonell sammenheng mener Grant (ibid, s.15) at de færreste av oss er rene givere og taere, men *matchere*, som søker å opprettholde en likeverdig balanse mellom å gi og få. Matchernes hovedprinsipp er rettferdighet. En matcher tror på like deler av å gi og få, og baserer relasjonene sine på likeverdig utveksling av tjenester. Disse tre er basisrollene innenfor sosial samhandling. Det er ingen vanntette skott mellom dem. Ofte veksler vi mellom disse rollene fra jobbsituasjon til jobbsituasjon og ulike sosiale relasjoner. Det viser seg likevel at de aller fleste utvikler dominerende trekk.

Grant (ibid,s. 32) viser til at både givere, taere og matchere kan ha- og har suksess. Når taerne vinner, er det som regel noen andre som taper. Vellykkede taere har lett for å skape misunnelse og få mennesker rundt seg til å ville jekke dem ned og «vise dem». Når givere lykkes derimot, opplever de at folk heier på dem og støtter dem. Givernes suksess har ringvirkninger, slik at også menneskene rundt dem opplever større suksess enn før. Giverne styres av verdier som hjelpsomhet (å jobbe for at andre skal ha det bra), ansvar (pålitelighet), sosial rettferdighet (omsorg for de svake) og medlidenhet (empati, varhet for andres behov). Taerne styres av verdier som velstand (penger, materielle eiendeler), makt (dominans, kontroll over andre), glede (glede over livet) og seiere (det å vinne over andre).

Redselen for å bli vurdert som veik eller naiv gjør at mange med vilje lar være gå gi i arbeidslivet. Mange som styrer livet sitt etter giververdier på andre områder i livet, velger å opptre som matchere i jobben. De etterstreber da balansen mellom å gi og få (ibid).

2.3 Klassiske motivasjonsteorier

I dette underkapittelet vil de mest kjente og anvendte teoriene for arbeidsmotivasjon bli kort presentert. Disse klassiske motivasjonsteoriene kan deles inn i innholdsteorier og prosensteorier. Innholdsteoriene omfatter ifølge *behovsteoriene*, samt *situasjonsteoriene*.

Prosessteoriene omfatter de *kognitive motivasjonsteorier* og de *sosiale teoriene* for motivasjon (Brochs-Haukedal, 2013, s. 109-113).

2.3.1. Behovsteorier

Behovsteorier er særlig relevante for å forstå hva som igangsetter atferd. Behov kan variere i styrke og varighet, og disse egenskapene kan variere fra individ til individ (Brochs-Haukedal, 2013, s.109 og 115). Behovene kan være biologiske eller et produkt av læring over lang tid. Kort fortalt vil motivert atferd innen *behovsteorier* betraktes som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.114). Relatert til dette studiet vil behovsteoriene kunne spesielt forklare både hva som motiverer til å innta en lederrolle og hva som opprettholder denne motivasjonen.

Den mest kjente av de klassiske motivasjonsteoriene er **Abraham Maslow** sin teori, hvor alle menneskelige behov er klassifisert og ordnet i et hierarkisk system. Hovedideen er at menneskers handlinger i stor grad påvirkes av ulike former for behov. Et gitt behovs styrke og påvirkningskraft er til enhver tid bestemt av hvorvidt andre eller mer basale behov er tilfredsstilt. Dette grunnleggende prinsippet er ofte illustrert som en pyramide (Brochs-Haukedal, 2013, s.116).

Maslows behovshierarki, har fått stor praktisk betydning for diskusjonen om hvilke betingelser som er gunstige for å fremme motivasjon i arbeidslivet. I teorien inngår fem hovedtyper som er klassifisert i to underkategorier; underskuddsmotiver og overskudds- eller vekstmotiver. Innenfor underskuddsmotivene finner vi *fysiologiske behov* på bunnen av hierarkiet, deretter *sikkerhetsbehov* før det tredje som er *sosiale behov*. På det fjerde nivået finner vi *aktelse*, og da er vi over i gruppa overskudds- eller vekstmotiver. Kjennetegnet for denne typen behov, er at det ikke er rettet mot å dekke en underskuddstilstand, slik som de tre første behovene. Innenfor denne type behov, handler det om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Maslow antok at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Ønsker om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået. På det høyeste og femte nivået i behovshierarkiet finner vi *selvaktualisering*, som innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensial i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Vanligvis

ytter folk sitt aller beste under disse betingelsene, noe som kommer både bedriften og personen til gode (Hein, 2009, s.71-76 og Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.114-115).

Flere har forsøkt å reformulere Maslows teori. Den mest kjente er **Clayton Alderfer** som reduserte antall grunnleggende behov fra fem til tre. Disse behovene er klassifisert som *eksistensbehov*, *relasjonsbehov* og *vekstbehov* (Hein, 2009, s. 99-100 og Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.117). Eksistensbehov er relatert til materielle objekter, som for eksempel sult, tørst, lønn, frynsegoder og fysisk sikkerhet (Hein, *ibid*, s. 100). Relasjonsbehovene har å gjøre med forhold til andre mennesker som har betydning for den enkelte. Eksempler på dette er å tilhøre en familie eller ei arbeidsgruppe som har felles interesser. Vekstbehovene korresponderer med Maslows behov for selvrespekt og selvaktualisering uten å være identiske. Maslow oppfattet for eksempel selvaktualisering som et iboende potensial, en form for utviklingsprosess som ligner vekst. Alderfer derimot, så dette som behov for mestring og kontroll av omgivelsene (Brochs-Haukedal, 2013, s.119-120 og Hein, 2009, s. 101). I tillegg åpnet Alderfer for muligheten til å bevege seg både oppover og nedover i hierarkiet. Videre innførte Alderfer tanken om at udekkede behov og ønsker på ett plan kan medføre til *regresjon* og aktualisere behov på nivået under. I praksis betyr dette at dersom det ikke er særlig rom for personlig utvikling på jobb, vil vi ut fra denne tankegangen forvente en økning av relasjonelle behov på nivået under i hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.117).

En annen teoretiker med bakgrunn i behovstradisjonen er **David McClelland** som skiller mellom behovene for *prestasjon*, *makt* og *tilhørighet*. McClellands behovsteori inneholder ingen hierarkisk rangordning av behovene. Behovene plasseres langs et kontinuum. På denne måten er det ikke et behov som må dekkes før et annet behov, men det vil alltid være et behov som er mer dominerende enn de to andre (Hein, 2009, s. 115).

Folk som er sterkt motivert til å *prestere* godt, foretrekker oppgaver hvor det er 50-50 sjanse for å lykkes, og hvor alt avhenger av deres egeninnsats (Kaufmann og Kaufmann, s.118). Et annet kjennetegn på disse personene, er at de har et sterkt ønske om tilbakemelding eller *feedback* (Brochs-Haukedal, 2013, s. 121). McClelland skiller mellom to typer feedback. Den ene er følelsesfeedback som knyttes til anerkjennelse, ros og aksept og virker spesielt motiverende for personer med et stort tilhørighetsbehov. Personer med et stort prestasjonsbehov vil ha mer nytte av, den andre typen som er, oppgavefeedback. Tilbakemeldingen må da være konkret og knyttet til oppgaven og prestasjonen, og den må være troverdig, kvantifiserbar og faktabasert. For disse personene vil det gi mer

tilfredsstillelse å løse oppgaven og nå målet enn å motta ros og anerkjennelse. Videre påpeker McClelland at personer med et stort prestasjonsbehov hverken motiveres av materielle eller økonomiske belønninger, av status eller sikkerhetsbehov (Hein, 2009, s. 118). Det er påvist at sterkt prestasjonsmotiverte personer føler at de lykkes bedre med karriere, inntjening og faglige utfordringer enn dem som er mindre prestasjonsmotiverte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 118-119).

Behovet for *makt* handler om et ønske om påvirkning. Her er det viktig å skille mellom det vi kan kalle rå makt og kultivert makt, altså påvirkning som et mål i seg selv, og som et instrument for å oppnå mål. Påvirkning som mål er styrt av trangen til å råde over andre, mens påvirkning i instrumentell forstand først og fremst dreier seg som et behov for å påvirke for å finne aksept for egne ideer og interesser som tjener allmenngyldige mål som gagnar fellesskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2013, s.118).

I McClellands teori inngår også behovet for *tilhørighet* som reflekterer ønsket om å bli sosialt akseptert. Mennesker med et sterkt utviklet behov for tilhørighet er først og fremst interesserte i å etablere positive følelsesmessige relasjoner med andre. For ledere med en slik personlighetslegning, kan det skape problemer ved at det er så viktig for dem å opprettholde disse positive relasjonene, at det går utover kvaliteten av de beslutningene de tar i forbindelse med produksjonen (Brochs-Haukedal, 2013, s. 123).

2.3.2 Situasjonsteorier

Situasjonsteoriene handler om motivasjonselementer i selve arbeidet. Sentralt innen situasjonsteorier er kartlegging av hvilke faktorer som virker motiverende og demotiverende i selve arbeidssituasjonen. De mest kjente teoriene innenfor situasjonsteoriene er **Hackmann og Oldhams** jobbkarakteristika modell og **Frederich Herzbergs** motivasjons- og hygieneteori (ibid).

Hackmann og Oldham (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.262) utviklet en teori om hvordan arbeidet bør utformes for at de ansatte kan anvende sine ferdigheter slik at det skaper verdier for virksomheten. Denne teorien har vært en av de mest innflytelsesrike teoriene innenfor forståelsen av motivasjon og utforming av arbeidet som skal utføres. Forenklet bygger modellen til Hackmann og Oldham på en idé om at arbeidsoppgavene i seg selv er nøkkelen til den ansattes motivasjon. Kjedelig og monotont arbeid vil kunne hindre motivasjon, mens en passe utfordrende jobb vil kunne øke motivasjonen. Arbeidsoppgaven må da kjennetegnes

ved at den krever variasjon i kunnskap, personen må identifisere seg med oppgaven, oppgaven må ha betydning og gi den enkelte opplevelse av personlig ansvar for resultatene av arbeidet (autonomi) (ibid). Arbeidsinnsatsen henger naturlig sammen med tilbakemeldingen som gis, og det er viktig at den enkelte har tilgang til informasjon fra selve arbeidsprosessen. En slik tilbakemelding vil være bedre enn å motta tilbakemelding fra andre personer, fordi den er raskere og mer direkte (Brochs-Haukedal, 2013, s. 127).

Frederich Herzbergs motivasjons- og hygieneteori har vært utgangspunkt for en rekke arbeidsmotivasjonsstudier i flere land (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.261). Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet som *motivasjonsfaktorer*, da de motiverer medarbeidere til bedre ytelse. Dette er faktorer som arbeidsoppgavens karakter, (at de er utfordrende, interessante og varierte), ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon, prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb, anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid, forfremmelse og vekst (ibid). Disse faktorene har relativt varig virkning på holdninger til arbeidet og er relatert til jobbinnholdet og forholdet person/ arbeid (Brochs-Haukedal, 2010, s. 123). Faktorer relatert til mistriksel kalte Herzberg for *hygienefaktorer*, fordi de dreier seg om arbeidsmiljøet. Det betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede og mistriksel om de ikke er det. Hygienefaktorene vil kunne skape mistriksel dersom de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de ikke er tilstede. Effekten er mer kortvarig for hygienefaktorene enn motivasjonsfaktorene. De er mer relatert til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng enn til selve jobbinnholdet (ibid).

2.3.3 Kognitive motivasjonsteorier

Kort fortalt vil motivasjon ut fra kognitivt teori, sees på som et resultat av personens forventinger om måloppnåelse, ytre og indre belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 121). Basert på behov, verdier og konteksten dette foregår i, vil mennesker sette seg mål og finne strategier for hvordan målene skal oppnås. Dette vil også være påvirket av hvilke antakelser den enkelte har utviklet om seg selv og sin identitet (Latham, 2012, s.194). Relatert til dette studiet, vil de kognitive teoriene spesielt kunne forklare hvordan lederne opprettholder motivasjonen til å lede.

Innenfor kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet er det vanlig å skille mellom *forventningsteori*, *målsettingsteori* og *kognitiv evalueringsteori* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.121).

Forventningsteori ble utviklet med bakgrunn i økonomisk teori. Her er det naturlig at selve valget, og ikke målet i seg selv, står sentralt (Brochs-Haukedal i Rønning et. al, 2013, s. 399). Den første av disse teoriene ble utviklet av **Vroom** i 1964 (Brochs-Haukedal, 2013, s. 130). I forventningsteoriene handler det om at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningen er da en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Belønning brukes da i videre forstand. Det kan dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status. I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng: 1) subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater («Vil jeg klare det om jeg prøver?»), 2) instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning («Vil de aktuelle handlingene gi forventet utfall?») og 3) valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet («Hvor nyttig er utfallet for meg?») (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.121).

Målsettingsteori er en annen kognitiv teori om motivasjon. Denne teorien ble først utviklet av de amerikanske organisasjonspsykologene **Edwin Locke** og **Gary P. Latham**, og kan betraktes som en variant av kognitiv forventningsteori der fokuset er særlig på målets betydning som motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.124). I korte trekk går målsettingsteori ut på at det å ha et mål, er i seg selv motiverende. I alle fall når målet er akseptert og forpliktende. Dersom målet er konkret, tallfestet, ambisiøst, realistisk og tidsavgrenset, er det enda mer motiverende (Brochs-Haukedal i Rønning et. al, 2013, s. 399). De viktigste prinsippene er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, og at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert. I tillegg vil tilbakemelding om resultater føre til større ytelse enn om det ikke gis tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.125). Tilbakemelding eller «feedback» er en viktig effekt-moderator, spesielt når det settes høye mål for prestasjonen. Det er i alle fall tre grunnleggende motiver for hvorfor mennesker søker «feedback»: 1) instrumentelt for og nå et mål og prestere godt, 2) egosentrisk for å forsvare eller styrke sitt ego, og 3) «image»-basert for å beskytte eller høyne forestillingen som andre har av en (Latham, 2012, s. 194).

Det er to betingelser som er viktige i målsettingsteori. For det første er det viktig å sikre at medarbeiderne forplikter seg på målet (commitment), det vil si at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen og ikke på egen hånd vil endre eller forlate den. Den

andre faktoren er knyttet til individets mestringsforventning (self-efficacy), det vil si ha en person tror det kan klare med hensyn til en bestemt oppgave (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 125). I *kognitiv evalueringsteori* har de amerikanske forskerne **E.L.Deci** og **R.M. Ryan** skilt mellom to motivasjonssystemer, ytre og indre motivasjon. Disse er beskrevet tidligere i dette kapittelet.

2.3.4 Sosiale motivasjonsteorier

Fokuset i *sosiale motivasjonsteorier* er på hvordan personens opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere, kan virke motiverende eller demotiverende. Her er det spesielt betraktninger for *rettferdighet* som er de vesentlige kildene til variasjoner i motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 132). Ett bestemt sett psykologiske teorier, kalt «Equity»-teorier retter seg mot dette fenomenet.

Grunnlaget for disse teoriene ble først utviklet i *likeverdsteorien* av **J.Stacy Adams** (Brochs-Haukedal, 2013, s. 133). Equityteori forutsetter at mennesker til enhver tid vurderer arbeidsinnsats i forhold til hva de får igjen, sammenlignet med andres innsats og deres gevinster (Rønning et. al, 2013, s. 400). I klassisk likeverdsteori handler det først og fremst om *fordelingsrettferdighet*, dvs. fordeling av mengder og proporsjoner av goder (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.135).

I *likeverdsteorien* av Adams vil det ifølge Kaufmann og Kaufmann (ibid, s.133) skilles mellom fire referanselikninger: *Selvintern* hvor vi sammenligner vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon. *Selvekstern* som betyr at vi sammenligner vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass. *Andreintern* hvor sammenligning foregår når vi sammenligner oss med et annet individ eller en annen yrkesgruppe i samme organisasjon. *Andreekstern* hvor vi sammenligner oss med en annen person eller en annen gruppe utenfor vår egen arbeidsplass. Ved sammenligningene er det tre betingelser som er viktige: *lønnsnivå*, *utdanningsnivå* og *ansettelseslengde*.

For å rette opp en ubalanse i likeverd, spesifiserer teorien seks ulike fremgangsmåter: 1) *Forandre innskuddet* (for eksempel ved å yte mindre), 2) *forandre uttaket* (for eksempel ved å øke produksjonsmengden), 3) *fordreie selvopplevelsen* (forandre fra å oppleve seg som liktarbeidende til merarbeidende), 4) *fordreie opplevelsen av andre* (referansepersonens jobbsituasjon sees på som mindre attraktiv), 5) *velge et annet referanseobjekt* («jeg tjener i alle fall bedre enn folk med samme utdanning i offentlig sektor») og 6) *slutte* (gå over i en annen stilling) (ibid, s.134).

2.4 Motivasjon og mestring

En av de sentrale teoriene innenfor mestring, er **Banduras** sosial-kognitive teori, hvor begrepet «*self-efficacy*» er sentralt. «*Self-efficacy*» kan oversettes til norsk som mestringsforventning, og handler om hvordan lærte forventninger om å mestre avgrensede oppgaver fører til suksess. Det avgjørende vil da være om den som lærer, har tro på at han eller hun kan utføre handlinger med den kunnskapen og de ferdighetene som personen har (Manger og Wormes, 2015, s. 113). Andre norske ord som benyttes om «*self-efficacy*» er mestringsstro (Lai, 2015, s. 7) og subjektiv mestringssevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.125). For ikke å skape forvirring med hensyn til de ulike ordene, kommer jeg i det videre til å benytte mestringsforventning for å vise til det engelske ordet «*self-efficacy*».

En medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringsforventning, er avgjørende både for motivasjon, innsats og ytelse, og har også betydning for hvor sårbar vi er for stress, angst, uro og depresjon (Lai, 2015, s. 7). Mestringsforventning har stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringsforventning yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringsforventning, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter eller evner (Lai, 2015, s. 7 og Manger og Wormes, 2015, s. 123). Forskjellen mellom ytelsen til medarbeidere med lav og høy mestringsforventning er minst for grupper med høyt kompetansenivå, og høyest for grupper med lavt kompetansenivå (Lai, 2015, s. 7).

Ifølge Wormes og Manger (2015, s. 114) er forventning om mestring ikke en evne eller et personlighetstrekk. Derimot er det en tro på, eller en opplevelse av, at en kan mestre oppgaven som en i øyeblikket står overfor. Et sentralt spørsmål knyttet til forventning om mestring er: «kan jeg klare det?». Dersom vi tviler på vår egen evne til å utføre handlingen (lav mestringsforventning), vil ikke troen påvirke atferden. Personer kan også tro på at gitte handlinger kan føre til bestemte resultater (høy resultatforventning) eller «*outcome expectation*» som Bandura kaller det. Det avgjørende spørsmålet knyttet til forventning om resultat er: «vil det å klare det være tjenlig for meg?» Hvis svaret på ett av disse to spørsmålene er nei, øker sannsynligheten for at personen lar være å prøve seg på oppgaven. Denne distinksjonen har sentral betydning i Banduras teori. Den forklarer også godt motivasjonsforskjeller mellom individer (ibid, s. 114-115).

Mestringsforventning påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En

medarbeider med lav mestringsforventning vil vanligvis gi opp raskere hvis han eller hun møter motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringsforventning. Medarbeidere med lav mestringsforventning, vil ofte oppleve høyere stressnivå på jobb, nettopp fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter eller motstand så godt som de ønsker. Lav mestringsforventning kombinert med lav stresstoleranse kan også svekke selvbildet og selvfølelsen. Den relative mestringsforventningen (høy eller lav) kan dermed bli selvforsterkende, både isolert sett for hver enkelt medarbeider og sammenlignet med andre medarbeidere. Høy innsats gir ofte uttelling over tid i form av høy ytelse, noe som forsterker mestringsforventningen. Lavere innsats og når personen gir opp tidligere, gir dermed ofte dårligere resultater, noe som igjen svekker mestringsforventningen (Lai, 2015, s. 7-8).

Mestringsforventning vil variere både i styrke, generalitet og i grad. Med styrke menes hvor sterk troen på mestringsforventningen er, med generalitet menes omfanget av generalisering til forskjellige situasjoner, mens graden uttrykker hvilket vanskelighetsnivå vi tror vi kan mestre. Ut fra dette er ikke mestringsforventningen en stabil egenskap ved personen, men kontekstavhengig (Manger og Wormes, 2015, s. 123).

Det er fire hovedkilder som påvirker våre mestringsforventninger (ibid, s. 147). Dette er utøvende atferd eller autentiske mestringsopplevelser, rollemodeller, verbal eller sosial overtalelse fra personer vi identifiserer oss med eller setter høyt, samt emosjonell aktivering.

Utvøvende atferd eller autentiske mestringsopplevelser viser at tidligere forsøk med lignende oppgaver som vurderes som vellykkede, øker forventningen om mestring, mens tidligere forsøk, bedømt som mislykkede, reduserer forventningen om mestring. Gjennom å lykkes med oppgaver bygges det opp en robust forventning om å mestre lignende oppgaver også i fremtiden. Gjentatt feiling undergraver derimot forventningen om mestring, spesielt om feiling forekommer før en noenlunde positiv forventning er etablert (ibid, s. 117). Ifølge Lai (2015, s.8) vil mestringserfaring være den mest effektive måten å forbedre en medarbeiders mestringsforventning.

Den andre hovedkilden rollemodeller viser til modellæring. Modellæring vil være en kilde til informasjon om hvilke handlinger som vil føre til suksess og hvilke som vil føre galt av sted. Forventning om mestring kan også påvirkes gjennom verbale meldinger og sosial overtalelse. Gjennom gjentakelser, oppmuntring, stimulans, kritikk og straff fra andre forsterkes eller svekkes sammenhengen mellom forventning, handling og mestring (Manger og Wormes, s.

147). Den siste hovedkilden er fysiologiske signaler fra kroppen. For høy emosjonell aktivering som skjelving, svetting muskelspenninger og avslappethet svekker vanligvis prestasjonene. Lav forventning om mestring øker spenningsnivået, og forhøyet spenningsnivå reduserer forventningen ytterligere. En trygg person kan tolke slike kroppslige reaksjoner som at «jeg er skikkelig tent på oppgaven». Nettopp dette karakteriserer de dyktige idrettsutøverne. Som en generell regel vil et moderat aktiveringsnivå øke oppmerksomheten og hjelper til med å utføre en ferdighet, mens høyt nivå går utover måten en utfører en oppgave på (ibid, s. 121).

Kommentarene og meningen vi tillegger det som hender oss, blir viktige for å opprettholde drivkraften i det vi arbeider med. Søker vi vansker og utfordringer, eller unngår vi dem? Svaret avhenger av hvordan vi forstår og vurderer situasjonen vi befinner oss i. I siste instans vil det avgjøre om vi vil oppleve oss som sterke eller svake, syke eller friske, med håp eller som hjelpeløse (ibid, s. 227).

2.5 Motivasjon og selvledelse

Historisk sett har ledelse vært ansett som en prosess hvor først og fremst lederen påvirker personene som blir ledet. Etter hvert har det vokst fram en ledelsesfilosofi, der tanken er at alle innenfor organisasjonen er i stand til å lede seg selv i ulik grad. Denne formen for ledelse blir kalt for *selvledelse* (self-leadership) (Pearce & Manz, 2005, s. 133 og Martinsen, 2010, s. 325). Konseptet selvledelse bygger primært på Bandura sin sosial-kognitive teori med tilhørende arbeid i forhold til selvkontroll, og ble introdusert av Charles Manz i 1983. Selvledelse ble av Manz definert som: «*The process of influencing oneself to establish the self-direction and self-motivation needed to perform*» (Neck og Manz, 1996, s. 446).

Johannesen og Olsen (2010) gir følgende beskrivelse av selvledelse på norsk: «*Selvledelse innebærer å sette seg egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre*» (s.41).

Det meste av den internasjonale forskningen på selvledelse er ifølge Martinsen (2010, s. 327) oppsummert av Neck og Houghton i 2006. De viser at selvledelsesteoretikerne særlig bygger på motivasjon, og hevder at selvledelse er mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem. I bakgrunnsteori for selvledelse finnes blant annet teorier hvor det legges vekt på at forsterkningsmekanismer eller belønninger (incentiver) bidrar til å øke motivasjon og effektivitet. Selvledelsesteoriene bygger også på teorier om målsetting og indre motivasjon.

Et viktig grunnprinsipp innen selvledelse, er at personer kan kontrollere sine egne tanker ved å benytte kognitive strategier (Neck og Manz, 1996, s. 446). Dette er også et sentralt prinsipp innenfor Banduras sosial kognitive teori (Rogelberg, et.al., 2013, s. 184). Selvledelse kan derfor læres, og det er utviklet et rammeverk for dette som kalles «*thought self-leadership*» (Neck og Manz, 1996, s. 446). Generelt vil målet med selvledelse være forbedring av personlig effektivitet gjennom å benytte tre ulike individuelle strategier. Den ene strategien er «*behavior-focused strategies*» som, sette seg egne mål innebærer: observasjon av seg selv, selvbelønning eller kompensasjoner som styrker en selv, selvstraff eller konstruktiv tilbakemelding av seg selv og «*self-cuing*» eller ekstern signalisering. Den andre er «*natural rewards strategies*» som innebærer å øke følelsen av kompetanse og besluttsomhet gjennom forbedring og fokus på morsomme oppgaver. Den siste strategien er «*constructive thought strategies*» der målet er å skape positiv tenkning gjennom å redusere dysfunksjonelle antakelser og reduksjon av negativ selvsnakk samt å øke positivt selvbilde (Alves et.al, 2006, s. 341).

I følge Rogelberg et.al (2013, s. 184) vil indre dialog eller selvsnakk regnes som kjernen i hvordan personer leder seg selv. Selvsnakk kan defineres som: «*den indre dialogen der personen tolker sine følelser og persepsjoner, regulerer og forandrer evalueringer og overbevisninger, og gir seg selv instruksjoner og forsterkninger*».

Innenfor idrettspsykologi har det vært gjort en rekke studier som bekrefter at evnen til selvsnakk og mental forestilling øker prestasjonene hos idrettsutøvere (Neck og Manz, 1996, s. 446). Indre dialog og visualisering er teknikker som også benyttes for å få ledere til å prestere og hente ut sitt potensiale. Eksempler på dette finnes hos mentaltreneren Larssen (2013, s. 174).

Manger og Wormes (ibid, s. 247) hevder at mange ikke er oppmerksomme på særegenheter ved sin egen måte å tenke på. De mener at persepsjon er utvelgende, og påvirker motivasjon og mestring. Det vi husker og gir oppmerksomhet, vil klart ha forrang og fremstå som figur. Videre hevder de at personer med en positiv indre dialog vil enklere se positive elementer i sin kontakt med andre, og de vil også være i godt humør. Negativitet og selvkritikk på den andre siden, vil skape usikkerhet, nedstemthet og manglende selvtillit. Dialogen med andre hjelper oss til å opprettholde og endre vår indre dialog. For at vår mentale styrke skal opprettholdes, trenger vi støtte, klare tanker, dialog og bekreftelse på mestring, Vi trenger andre mennesker til å støtte oss på og sammenligne oss med og som utfordrer oss. Først

innenfor en sosial sammenheng kan vi virkelig underbygge det gode selvbildet som bedrer mestringssevnen. Den mentale styrken ved å beholde konsentrasjonen, opprettholde følelsesmessig stabilitet og vise en positiv holdning til tilværelsen erfarer vi først i kontakt med andre. I motgang og ved utfordringer oppdager vi vår egen styrke og evne til rasjonell tenkning. Derfor er andre mennesker viktige for oss og vi for dem (ibid, s. 247-248).

Ross (2013, s. 305) har utviklet en konseptuell modell for utvikling av selvledelse. I modellen er sammenhengen mellom den enkeltes indre prosesser og de ytre faktorene som påvirker den dynamiske prosessen i å utvikle egen selvledelse, sentral. Ross trekker spesielt fram utvikling av «*self-esteem*» (selv-verd), «*self-concept*» (selvoppfatning) og «*self-confidence*» (selvtillit) som viktige dimensjoner i utvikling av selvledelse. Selvverdet utvikles gjennom en dynamisk prosess som involverer individets kontinuerlige sammenligning mellom personens selvoppfatning og oppfatningen til grupper som personen synes er viktige (ibid, s.304). Et individs positive selvverd bidrar til en positiv selvoppfatning. Når selvverdet er negativt, vil dette føre til negativitet gjennom prosessen med å utvikle selvledelse, noe som igjen resulterer i at personen blir stående fast innenfor sin komfortsone (ibid,).

Som bakgrunn for denne modellen viser Ross blant annet til Cameron et.al og Chan og Drasgow som mener at personen sin selvoppfatning eller tanker om seg selv, vil være fundamental i et hvert program for å utvikle lederskap. Videre vil positiv selvoppfatning, føre til en selvsikker leder. Ross (ibid, s. 300) viser til Neck og Manz som mener at en person som ikke er i stand til å lede seg selv, heller ikke kan forvente å kunne lede andre.

Ross (ibid) refererer også blant annet til Knowles et.al. som mener at en negativ selvoppfatning vil begrense personens syn på hva han eller hun er i stand til, ved at personen tenker «dette kan jeg ikke» eller «dette er ikke mulig». På denne måten vil personen heller ikke være åpne for muligheter som kan føre til personlig vekst. En positiv selvoppfatning vil være assosiert med motivasjon til å oppnå noe. Jo sterkere positivt selvbilde, jo større vil personens tilbøyelighet til oppnåelse være, fordi personen tenker at hun eller han ikke vil gjøre feil. Positive erfaringer vil være en katalysator i prosessen med å utvikle selvledelse.

2.6 Motivasjon til å lede

Når det gjelder studier som omhandler lederes motivasjon viser flere kilder (Felfe og Schyns, 2014, s.850, og Kerns, 2015, s.11) til arbeidet av Chan og Drasgow fra 2001. Med bakgrunn i arbeidet til McClelland og Boyatzis fra 1982, samt egne empiriske resultater utviklet Chan og Drasgow et teoretisk rammeverk som kalles for «motivation to lead» eller motivasjon til å lede. Motivasjon til å lede kan defineres på følgende måte: «*En persons affeksjon til å anstrenge seg for å oppnå en lederposisjon*» (oversatt til norsk fra Felfe og Schyns, 2014, s. 852)

Motivasjon til å lede vil ifølge Chan og Drasgow (2001, s. 481) være påvirket av den enkeltes personlighet og verdier, så vel som tidligere erfaringer med å være leder. I rammeverket til Chan og Drasgow fra 2001 differensieres motivasjon til å lede inn i tre ulike årsaker eller tanke-sett: For det første vil noen mennesker være villige til å innta en lederrolle primært på grunn av moralske grunner eller sosiale normer (ibid, 495). Denne kategorien kalles for «*social-normative motivation*» (ibid, s. 490-491 og Kerns, 2015, s.12). For det andre vil noen primært ha deres individuelle belønning i tankene. Disse menneskene kalkulerer kostnadene ved å være leder og vil bare innta en lederrolle dersom det er klare fordeler for dem. (Chan og Drasgow, 2001, s. 490 og Felfe og Schyns, 2014, s. 852). Denne kategorien kalles for «*Noncalculative motivation*» (Chan og Drasgow, 2001, s. 490 og Kerns, 2015, s.12). Den tredje og siste kategorien kalles «*Affective motivation*», som innebærer et indre ønske om å lede andre (Chan og Drasgow, 2001, s. 490 og Kerns, 2015, s. 11). Disse menneskene identifiserer seg med lederrollen og er villig til å ta ansvar uten å føle seg presset verken av sosiale normer eller forventinger om belønning. Chan og Drasgow viste at den affektive komponenten er den beste prediktoren for hva som kommer ut av lederskapet (Felfe og Schyns, 2014, s. 852).

Med bakgrunn i blant annet Chan og Drasgow sitt arbeid har Kern (2015, s.12-15) nylig utviklet en konseptuell modell for lederes motivasjon til å lede. Dette rammeverket inneholder tre hovedkategorier for kilder til hva som motiverer ledere til å lede. Disse tre er «*self-interest*» (egeninteresse), «*career consideration*»s (karierehensyn) og «*higher-purpose*» (overordnede grunner). «*Self-interest*» defineres som å være motiverte av konkrete belønninger som gir en personlig verdi for lederen. Eksempler på dette er lønn, bonus, arbeidsplaner, frynsegoder, personlig makt og prestisje. Om en leder motiveres på denne måten vil ønske om makt og innflytelse være drevet av personlige behov og ikke et sosialt motiv som oppnås kollektivt. Denne type motivasjon mener jeg at minner om beskrivelsen av

ytre motivasjon. «*Career consideration*» defineres som å være motivert av karrieremessig avansement og suksess enten i eller utenfor egen fremtidig organisasjon. Eksempler på dette er forfremmelse, avansement i karriereveien og karrieremessige strategier, opprykk, synlighet og eksponering og sosial påvirkning/ makt. Ut fra dette perspektivet vil lederposisjonen være en måte å bygge videre på sin egen fremtidige karriere mulighet. Både egeninteresse og karrierehensyn mener jeg minner om ytre motivasjon. Den siste av kategoriene «*Higher – purposes*» defineres som å være motivert av overordnede grunner som overgår egne interesser og karriere hensyn. Eksempler er lykkefølelse, sosialt ansvar, vekst og sunnhet i organisasjonen, «fruktbarhet» og ære. Disse lederne ser utover seg selv for å finne grunner til å lede (ibid). Denne type motivasjon mener jeg minner om prososial motivasjon.

Felfe og Schyns (2014, s. 859) undersøkte i sin studie sammenhengen mellom «*Romance of leadership*» og «*Motivation to lead*». Målet var å finne ut om denne sammenhengen er påvirket av personligheten til lederen. «*Romance of leadership*» viser til fenomenet der mennesker overdimensjonerer rollen som leder og på samme tid neglisjerer faktorer når de forklarer suksessen eller mislykketheten i organisasjonen. I sin studie fant Felfe og Schyns, at det er en positiv sammenheng mellom «*Romance of leadership*» og «*Motivation to Lead*». Jo mer personene tror på at lederskapet påvirker organisasjonens suksess eller mislykkethet, jo mer motivert er de til å lede (ibid).

2.7 Hva vet vi om norske lederes motivasjon?

Som nevnt innledningsvis har administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF) utført tre omfattende spørreundersøkelser på norske ledere, sist i 2011. I forhold til ytre motivasjon, trekker AFF'undersøkelse fra 2011, insentiver som innsatsbetinget lønn fram. Når det gjelder insentiver i form av årlig bonus, viser det seg at en det er en god fjerdedel av respondentene mottar slik belønning, men det er store forskjeller virksomheter imellom. Resultater gir ikke belegg for å anta at det er en sterk sammenheng mellom insentiver og tilfredshet med jobben som leder eller innsatsen på jobb (Brochs-Haukedal, 2013, s. 414).

Når det gjelder indre motivasjon, er undersøkelsens spørsmålsledd fra 2011, orientert rundt i hvor stor grad lederne har glede av arbeidet, og om det har betydning for andre. Det gjennomgående resultatet er at norske ledere i all hovedsak finner stor glede i arbeidet og synes det er både engasjerende og til og med «gøy». Generelt viser resultatene fra denne

undersøkelsen at norske ledere har høy grad av autonomi, som er kjent for å skape tilfredshet. Norske ledere opplever seg også som arbeidsomme og oppfatter arbeidet sitt som svært meningsfylt (ibid.).

I samme undersøkelse fant man et klart skille mellom privat og offentlig sektor i forhold til prososial motivasjon. Prososial motivasjon står betydelig sterkere i de rene offentlige organisasjonene enn i de private og blandende organisasjonsformene. Det viste seg at kvinnelige ledere var mer motiverte av prososiale forhold enn menn. Videre fant de at ledere utdannet innenfor teknisk-naturvitenskapelige og innenfor økonomisk-administrative fag (inkludert jus) er mindre motiverte av prososiale forhold enn utdanningsgrupper, og det var en svak tendens til at ledere med bakgrunn i helse- sosial- og omsorgsfag er noe mer motiverte av prososiale forhold enn andre utdanningsgrupper. I tillegg fant de at desto høyere utdanning, desto mindre legger lederne vekt på prososiale forhold (Jacobsen, 2013, s. 304).

Et norsk kvalitativ studie, som anses relevant, er utført av Espedal og Kvitastein (2012). Samtlige av informantene mente at et formelt handlingsrom var en svært viktig motivasjonsfaktor for å kunne påta seg lederansvar. Formelt handlingsrom var viktig i den daglige drift, men spesielt viktig ved endring og omstilling. Autonomi skapte indre motivasjon (glede ved prosesser) og indre motivasjon hadde betydning for erfaringsbasert læring.

3.0 METODE

I denne delen av oppgaven vil studiens metodiske tilnærming gjøres rede for. Kapittelet viser hvordan studien er gjennomført og hvilke avveininger og valg som er gjort. Innledningsvis begrunnes det hvorfor induktiv eller åpen tilnærming er valgt som forskningsstrategi. Deretter forklares det hvorfor beskrivende og intensivt forskningsdesign er benyttet. Videre vil valg av kvalitativ metode for datainnsamling, ved hjelp av dybdeintervju beskrives og begrunnes. Prosessen med utforming og justering av intervjuguiden, i tillegg til utvalg og utvalgs-kriterier, blir også presentert. Videre vil det beskrives hvordan forskningsprosessen er gjennomført inspirert av «*Grounded Theory*». Datakvaliteten ved bruk av kvalitativ metode blir belyst gjennom intern og ekstern gyldighet (validitet), pålitelighet (reliabilitet) og transparens. Til slutt i kapittelet vil forskningsetiske utfordringer og metodens styrker og svakheter diskuteres.

3.1 *Forskningsstrategi*

I denne studien er målet å gå så åpent ut som mulig, for å få en bredere forståelse av fenomenet motivasjon. Det er derfor valgt en induktiv, eller rettere sagt en åpen, tilnærming som forskningsstrategi. Idealet i *induktiv* tilnærming vil være å gå ut i virkeligheten med et så åpent sinn som mulig, samle inn relevant informasjon for så å gå i tenkeboksen og systematisere de data som er samlet inn. Ut fra en slik tilnærming dannes så teoriene. Målet er at ingenting skal begrense hvilken informasjon den enkelte forsker samler inn. Dette idealet kommer fra Glaser og Strauss som trakk fram det de kalte for grunnlagt teori (*Grounded Theory*) (Jacobsen, 2005, s. 35 og 129). «*Grounded theory*» vil bli beskrevet ytterligere i underkapittelet om forskningsmetode.

Det er imidlertid umulig og naivt å tro at mennesker er i stand til å gå ut i virkeligheten med et helt åpent sinn. Istedenfor å snakke om rene deduktive og induktive tilnærminger er det derfor blitt mer vanlig å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger til datainnsamling (ibid, s. 35). Gjennom åpen tilnærming kan dataene forskeren får tak på, bli svært nyanserte.

Forskeren skal ikke påtvinge de undersøkte faste spørsmål med faste svarkategorier, slik det gjøres i deduktive tilnærminger. Den enkelte informant skal kunne gi sine fortolkninger, sine meninger, kort sagt den individuelle og unike forståelsen, av et forhold. Muligheten til å oppdage helt nye og kanskje uventede resultater vil gjennom en åpen tilnærming også styrkes. For at dataene ikke skal bli for komplekse og for ressurskrevende å analysere, vil det likevel

være en fordel å pre-strukturere intervjuene noe (ibid, s. 129). Dette er gjort gjennom å benytte en intervjuguide i dette prosjektet.

3.2 Forskningsdesign

Det har vært ønskelig å få fram individuelle variasjoner og forskjeller, for bedre å forstå motivasjon hos ledere. Samtidig har det også vært ønskelig å få fram likheter i utvalget. Ut fra at målet har vært å få fram så nyanserte og detaljerte svar som mulig, vil det ifølge Jacobsen (2005, s. 89) være mest hensiktsmessig å benytte et *intensivt* forskningsdesign. Dette betyr at forskeren må gå i dybden. Dybde sier noe om måten forskeren nærmer seg fenomenet som skal undersøkes, mens bredden sier noe om hvor mange elementer som skal inngå (ibid). Dette samsvarer også med metodikken som benyttes i «*grounded theory*.»

Fenomenet motivasjon hos ledere vektlegges i større grad enn kjønn og kontekst i denne studien. For å få tak i så mange nyanser som mulig for å belyse fenomenet i ulike kontekster, vil et lite N-studie med få enheter passe best ifølge Jacobsen (2005, s. 89). Denne type studieopplegg egner seg best når forskeren ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen på tvers av flere steder eller situasjoner (ibid). På denne måten kan også variasjoner mellom kjønn og offentlig og privat sektor framskaffes. Ut fra denne begrunnelsen er et N-studie med åtte informanter valgt som forskningsdesign.

3.3 Forskningsmetode

En *kvalitativ* metode vil ifølge Jacobsen (2005, s. 131) være best egnet når forskeren er interessert i å avklare nærmere et fenomen, samt der vi vet lite om det temaet som skal undersøkes. Individuelle intervju egner seg best når forskeren ønsker å få fram hvordan den enkelte fortolker og legger mening i en situasjon, når det er viktig å få fram hva den enkelte sier, og der det er relativt få som skal undersøkes (ibid). Prosjektet har som formål å undersøke nærmere fenomenet motivasjon hos relativt få ledere. Kvalitativ tilnærming med individuelle dybdeintervju er derfor valgt som metode.

«*Grounded theory*» (GT) er valgt som metodisk ideal for hele prosessen i denne studien. GT er en forskningsmetode som ble utviklet av Glaser & Strauss i 1967, og metodikken ble anerkjent innen medisinsk sosiologi gjennom publikasjonen av «*The Discovery of Grounded Theory*». Designet eller metodologien GT kan benyttes for å utvikle nye og

kontekstspesifikke teorier. Metoden er i all hovedsak benyttet ved analyser av intervju- og observasjonsdata (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2014, s. 200). Dersom målet med forskningen er å gi en grundig beskrivelse av et bestemt fenomen, kan GT ifølge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 202) være en glimrende metode. Resultatet av forskningen blir da en beskrivelse eller en dypere forståelse av et fenomen og ikke en teori. Denne studien har ikke som mål å utvikle en ny teori eller en konseptuell modell, men å forstå ledermotivasjon som fenomen. Hvordan «*grounded theory*» metodikken er anvendt i denne studien vil bli beskrevet nærmere i neste underkapittel.

3.4 Forskningsprosessen inspirert av Grounded Theory

Prosessen i «*grounded theory*» omfatter alle steg fra definering av forskningsspørsmål, valg av informanter og datainnsamling til den avsluttende teoretiske skrivningen (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 203). Kort forklart kan fasene i «*grounded theory*» beskrives på følgende måte:

1. Undersøkellesdesign: Avgrens fenomenet som skal studeres. Definer problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er beskrevet innledningsvis i kapittel 1, og i underkapittel 3.4.2.1 *intervjuguiden*.
Velg første informant (teoristyrte utvalg). Denne delen av fase 1 beskrives under punkt 3.4.1 *utvalg og utvalgskriterier*.
2. Datainnsamling: Lag en systematisk datainnsamlingsprotokoll med feltnotater (Kodenotater, teorinotater, operasjonelle notater). Gå ut i felten.
3. Organisering av data: Identifiser og still opp viktige hendelser kronologisk.
Fasene 2 og 3 er beskrevet i underkapittelet 3.4.2 *datainnsamling*.
4. Data analyse: Datainnsamling, organisering av data og analyse foregår parallelt.
Fasene i analysearbeidet når første informant er valgt og data hentet inn (Åpen koding, koding langs handlingsaksen, selektiv koding, teoriutledning, avslutning)
5. Sammenligning med eksisterende litteratur: Hva er likt, hva er nytt og hvorfor?
Fasene 4 og 5 er beskrevet i underkapittelet 3.5 *dataanalyse*.

Punktene 2-3 og 4 skal i «*grounded theory*» foregå parallelt (ibid:204).

3.4.1 Utvalg og utvalgskriterier

Ut fra praktiske hensyn til oppgavens størrelse, begrenset tid og økonomiske midler, måtte utvalget avgrenses til åtte ledere fra Tromsø og omegn. På denne måten kan forskningsdesignet betraktes som et N-studie som er forklart tidligere i dette kapitlet. Ifølge metodikken i «*grounded theory*», kan forskeren strengt tatt ikke på forhånd planlegge hvilke eller hvor mange informanter som skal undersøkes.

Selv om utvalget er lite, har det vært et mål å få fram så mange nyanser som mulig. Utvalget består derfor av halvparten kvinner og menn. Fire av lederne er fra offentlig virksomhet og fire er fra privat virksomhet. Alle har erfaring fra å være mellomledere. To av dem arbeider i dag som mellomledere, mens seks arbeider som toppledere. De har alt fra ni til 31 års erfaring som ledere, hvor de i gjennomsnitt har over 18 års erfaring som ledere. De leder i dag mellom 19 og 3500 ansatte, hvor de har personalansvar fra seks til 50 personer. Alle de åtte lederne har videreutdanning innen ledelse, og alle er med i et mer eller mindre formelt ledernettsverk.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2004, s. 203) skal forskeren etter å ha avgrenset prosjektet, finne den første informant. Forskeren må da velge en informant som representerer det problemområdet som skal studeres. Dette kalles *teoristyrte utvelgelse* innenfor «*grounded theory*»- metoden. Den første informant ble valgt ut fra personlig kjennskap, og ut fra at hun fylte utvalgskriteriene for studiet som er beskrevet. For å rekruttere denne lederen, ble det sendt skriftlig informasjon om prosjektet med forespørsel om å delta i prosjektet. Informanten var positiv og sammen fant vi tid og sted for gjennomføringen. Ut fra kjennskap til informantene gjennom personlig kontakt eller kjennskap fra media, ble de tre neste informantene forespurt på samme måte som den første. Alle informantene var positive til prosjektet. For å finne fram til informanter som kunne tilføye prosjektet nyttig informasjon om temaet, ble de utvalgte informantene spurt om de hadde forslag til andre ledere. Disse lederne måtte også fylle utvalgskriteriene, og ble også kontaktet via skriftlig forespørsel. Alle, bortsett fra en ga svar og var positive til å delta. Den siste informant ble også rekruttert etter forslag fra to av de andre informantene. På denne måten har det blitt benyttet en kombinasjon av et strategisk utvalg og «snøball-metoden» for å oppfylle kravet om teoristyrte utvelgelse av informantene.

3.4.2 Intervjuguide

Et overordnet ønske har vært at lederne kunne komme med spontane beskrivelser og at de gode historiene dukket opp. Utgangspunktet har derfor vært å gå så åpent ut som mulig, for å oppfylle målet med dette prosjektet. Det var derfor ikke hensiktsmessig å strukturere intervjuet i for stor grad. For å sikre at tematikken blir belyst bør det ifølge Jacobsen (ibid, s. 145) utarbeides en intervjuguide. Intervjuguiden er basert på forskningsspørsmålene som er beskrevet innledningsvis. Forskningsspørsmålene er utformet med bakgrunn i problemstillingen, og teori for arbeidsmotivasjon og studier om hva som gir ledere motivasjon. Det har likevel vært et mål å få fram helt nye aspekter, gjennom å benytte en åpen tilnærming.

Kravet innenfor «*grounded theory*» (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004, s. 203), er at forskningsspørsmålene må være såpass fokusert at de danner et godt utgangspunkt for datainnsamlingen, men samtidig så åpne at de gir fleksibilitet og muligheter til oppdagelser underveis. Dette kravet mener jeg at dette prosjektet tilfredsstillter. Opplevelsen under prosessen med å innhente data gjennom intervjuene, var at forskningsspørsmålene fungerte som rettesnorer for å holde fokus. I tillegg til forskningsspørsmålene, ble det stilt mer detaljerte spørsmål. Idealet om en så åpen tilnærming som mulig ble sikret ved at hovedspørsmålene var åpne, slik at informantene kunne komme med nyanserte svar. Gjennom å variere rekkefølgen på spørsmålene, var det likevel mulig å få til en så naturlig samtale som mulig. I tillegg ble noen stikkordspregede hjelpespørsmål benyttet. Denne måten å strukturere intervju på sammenfaller med delvis strukturert eller semi-strukturert intervju (ibid, s. 143).

Intervjuguiden hjalp til med å holde fokus og sørge for at alle hovedtema ble belyst under intervjuene. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført og analysert, ble intervjuguiden noe justert, ut fra hvilke hovedkategorier som hadde størst forklaringskraft. Dette er i tråd med metodikken i «*grounded theory*» (ibid, s. 205). Vedlagt intervjuguide viser hvilke spørsmål som ble stilt.

3.4.3 Datainnsamling

Gjennom en åpen tilnærming til datainnsamlingen, er det åpnet opp for diskusjoner og muligheten til å få fram nye og overraskende funn som ikke var forutsett før gjennomføring av intervjuene. Dette er i samsvar med metodikken i «*grounded theory*» (ibid, s. 29).

Det har vært ønskelig at den enkelte leder skulle komme med sine meninger og synspunkter. Individuelle dybdeintervju er derfor valgt som metode. Dette går ut på at undersøger og

informant prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2005, s.142). For å få med alt helt eksakt som blir sagt under intervjuet, har alle intervjuene vært tatt opp på lydband. På denne måten har det vært mulig å transkribere intervjuene ordrett. Dette har lettet arbeidet med å analysere dataene i etterkant, uten å være redd for at viktig informasjon skulle gå tapt. Siden vi var to studenter i starten av denne studien, ble syv av åtte intervju gjennomført med begge oss til stedet. Den ene av oss hadde da hovedansvaret for å intervju, mens den andre noterte stikkord og kom med oppfølgende spørsmål.

Etter hvert som intervjuene ble analysert, ble det også tatt med kodenotater og teorinotater under intervjuene. I kodenotatet ble tanker og ideer og valg for koding av intervjuene nedfelt. Dette skal ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 204) gjøres for å sikre konsistens under kodingen, og dokumentere de valg som er gjort underveis. Teorinotater inneholder analyser, fortolkninger og ideer som oppstår underveis. Hovedtrekkene fra disse skriftlige notatene ble etter hvert fylt inn i intervjuguiden.

Ønsket var å intervju alle ansikt til ansikt. På denne måten kan det ifølge Jacobsen (2005, s. 145) være lettere få til en personlig kontakt og skape et klima med fortrolighet. I tillegg vil det være mulig å observere kroppsspråk i forhold til hvor langt forskeren skal gå for å for eksempel få utdypet et spørsmål (ibid, s.144). Syv av de åtte intervjuene har vært gjennomført ansikt til ansikt på den aktuelle lederens arbeidsplass, mens ett har vært gjennomført per telefon, etter ønske fra denne lederen. Intervjuene har i gjennomsnitt vart en times tid. Etter beste evne har det vært gjort forsøk på å få til en god dialog under intervjuene.

Gjennomføring av intervju er tidkrevende, både i forkant, under og ikke minst etter hvert intervju.

3.5 Analyse av data

Et grunnleggende trekk ved arbeidsmåten i «*grounded theory*»-metoden, er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s.201). De innsamlede dataene er derfor analysert underveis i prosessen. Gjennom også å ha fått veiledning, har det vært mulig å kunne danne et bedre bilde av hva som er det sentrale, og gjennom dette fokusere de neste intervjuene ytterligere. Et av hovedprinsippene i GT (ibid) er at det må jobbes med å identifisere og integrere ulike kategorier fra dataene for så å finne relasjoner mellom kategoriene. GT er opptatt av å oppdage kategoriene og ikke problematisere dem. Etter hvert som alle kategoriene ble identifiserte, har oppgaven vært å

bygge opp under utsagnene som kan knyttes til empiri. Dette karakteriserer en induktiv metode der forskeren er opptatt av å lage en «datadrevet teori», det vil si at teorien er forankret (grounded) i data, Jacobsen (2015, s. 29).

Når de tre første intervjuene var gjennomførte, ble dataene analysert mye grundigere. For å kunne gjøre dette på en god måte, ble intervjuene kodet. Koding er da den prosessen der data analyseres, konseptualiseres, kategoriseres, begrepsforklares og bygges opp til en beskrivelse. Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 205) refererer til Strauss og Corbin, som sier at kodeprosessen har tre steg: Åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding.

Åpen koding betyr å bryte ned, undersøke, sammenligne, begrepsdefinere og kategorisere fenomener gjennom analyse av data. Her ble utsagn sammenlignet og spørsmål som «hva er dette?» stilt. Under analysen har det vært sett om det finnes noen fellesnevner i det lederne sier. Å begrepsforklare er et av de grunnleggende analyseverktøyene i grounded theory. Ord eller begrep som blir brukt ofte er en god kode. Når mange slike gjentakende ord, blir funnet må vi så begynne å kategorisere disse ordene i større «*grupper, typer, form, slag, stil, sjanger og klasse*» (ibid). I følge Tjora (2012, s. 179) vil målet være å finne fram til tekstnære koder i den induktive metoden. Denne kodetypen benevnes som «*in vivo*» (erfaringsnær koding) innenfor «*grounded theory*»- metoden (Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 205) Dette vil si koder som er utviklet fra data, og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller fra planlagte temaer. I kodingen av materialet har det derfor vært et mål å finne utsagn fra informantene som igjen kan settes sammen og fylle de ulike kategoriene.

Koding langs handlingsaksen: her er formålet å klarlegge forbindelsene mellom de enkelte kategoriene, den såkalte paradigmemodellen (ibid, s.206-208). I denne fasen har dataene blitt satt sammen på nye måter, ved å se sammenhengen mellom kategoriene og eventuelle underkategorier. Utgangspunktet har vært fenomenet motivasjon hos ledere som den sentrale kategorien, eller kjernekategori. I tillegg har spørsmålene «hva motiverer lederne?» og «hvordan motiveres lederne?» vært hovedkategorier for strukturering av dataene. De øvrige emnekategoriene har blitt plassert som underkategorier, og har så langt det har gått fått tekstnære kategorier som kan beskrive innholdet i de ulike kodene.

Den siste delen av kodingen består av å sammenligne den åpne og den strukturerte kodingen (koding langs handlingsaksen), for å se om det dukker opp nye koder. Til sist i analysen ved bruk av GT, er *selektiv koding*, hvor en analytisk historie, en «story line» blir skrevet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, s.208).

3.6 Datakvalitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Ett spørsmål vil da være om forskeren har undersøkt det som var hensikten med studien, også betegnet som *intern validitet* (Jacobsen, 2015, s.213-214). Ett annet spørsmål knyttet til validitet, vil være om resultatene fra studien kan overføres til andre lignende fenomener, betegnet som *ekstern validitet* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 229). Neste spørsmål vil være om selve undersøkelsesmåten har påvirket resultatene, altså om de er pålitelige eller *reliable* (Jacobsen, 2005, s. 225).

3.6.1 Validitet

Validitet eller gyldighet i kvalitative undersøkelser, dreier seg om å hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Spørsmålet blir da om funnene virkelig reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 228).

I forhold til den *eksterne validiteten* følger dreier den seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2005, s. 222). Denne studien har ikke som mål å generalisere funnene til å gjelde lignende fenomener. Målet er å utdype ledermotivasjon og kunne overføre denne kunnskapen til praksisfeltet.

Den *interne validiteten* kan ifølge Jacobsen (2005, s. 214) testes på to måter. Den ene måten er å kontrollere undersøkelsen og konklusjonene mot andre. Den andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

For å validere resultatene mot andre, kunne enkeltpersoner som har deltatt i studien uttale seg om i hvilken grad de kjenner seg igjen i sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen. Dette er ikke blitt gjennomført i dette studiet på grunn av manglende tid. En annen mulighet er å gjøre en gyldighetstest av egne konklusjoner mot andre undersøkelser. Hvis det er sammenfall med én eller flere undersøkelser, vil gyldigheten bli styrket. Gyldigheten vil bli ytterligere styrket om to undersøkelser, som er uavhengige av hverandre og benytter ulike tilnærminger, munnar ut i de samme konklusjonene. Denne måten å validere data på, kalles også for *metodetriangulering* (ibid). I denne studien er resultatene sammenlignet med teori og empiri fra både kvalitative og kvantitative undersøkelser, for å se om andre forskere har kommet fram til samme konklusjon. Dette vil synliggjøres i analysen av resultatene og i konklusjonen av prosjektet. I tillegg vil jeg her foreta en kritisk vurdering av de to mest

sentrale fasene i forskningsprosessen, utvalg av informanter samt dataanalysen med vekt på teoretisk sensitivitet.

Ifølge metodikken i «*grounded theor*», kan forskeren strengt tatt ikke på forhånd planlegge hvilke eller hvor mange informanter som skal undersøkes. Idealet er at når en ny informant (eller case) ikke lenger gir noen ny informasjon er det på tide å gi seg (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004, s. 203). Begrensning i tid og omfang for denne studien, har gjort dette umulig. Metodikken har dermed ikke vært fulgt fullt ut.

Ved at utvalget består både av kvinner og menn, fra offentlige og private virksomheter med ulik erfaring som ledere, har jeg forsøkt å redusere utvalgsskjevheten. Med liten kjennskap til de utvalgte informantene, er det en fare for at de ikke har vært best egnet til å belyse temaet ledermotivasjon. Ved å benytte både et strategisk utvalg, og «snø-ball metoden» mener jeg likevel å ha redusert klassifiseringskjevheten.

En forutsetning for å lykkes med analysen er at forskere hele tiden må opprettholde *teoretisk sensitivitet* (ibid, s.202) Dette betyr at jeg må være følsom ovenfor nyansene i datamaterialet, og kunne evne og forstå hva som er viktig og hva som er mindre viktig, og dermed gi det en mening. Johannessen, Kristoffersen og Tuft (ibid) refererer til Strauss og Corben (1990), som lister opp fire måter å utvikle en teoretisk sensitivitet på. Dette er for det første å lese tidligere forskning og litteratur på området, noe som ble gjort gjennom først å få en grov oversikt over motivasjonsteoriene før datainnsamlinga begynte. Etter hvert dukket det opp noen likheter og ulikheter i svarene fra informanten. Dette førte til at jeg måtte fordype meg mer i motivasjonsteoriene og finne flere studier innenfor motivasjon. I tillegg fant jeg etter hvert ut at det også var relevant å lese meg opp på litteratur innenfor selvledelse samt litteratur om mestringsstrategier. Dette var noe jeg ikke hadde tenkt ut før datainnsamlinga startet.

Den andre og tredje måten å utvikle teoretisk sensitivitet på, er å benytte faglig og personlig erfaring. I og med at jeg selv er leder, bærer jeg med noen egne erfaringer om hva som motiverte meg til å velge lederrollen og hva som har gjort at jeg har valgt å fortsette. Dette kan være en styrke ved at jeg forstår hva lederne snakker om. Det kan imidlertid også være en svakhet, ved at jeg er forutinntatt og dermed ikke har klart å spørre informantene grundig nok. Den fjerde måten å utvikle teoretisk sensitivitet på, er gjennom arbeidet med den analytiske prosessen jeg har fått gjennom arbeidet med denne studien.

Den teoretiske sensitiviteten utgjør det kreative elementet i forskningsprosessen. Forfatterne (ibid, s.203) referer til Holm og Schmidt (1995), som sier at vi må ha en balanse mellom kreativitet og metode, noe jeg har forsøkt å etterstrebe. De mener at en GT-analyse uten kreativitet kan bli en relativ uinteressant mekanisk oppdeling av data, mens en GT-analyse uten metode sannsynligvis forlater forankring i virkeligheten (ibid). For å sikre at de metodiske reglene har blitt fulgt, har jeg med jevne mellomrom trukket meg litt tilbake for å se kritisk på analysen og også gjennomført analysen på nytt.

3.6.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene som er framkommet (ibid, s. 225). Sentralt vil være hvilke data som benyttes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning kan reliabiliteten styrkes ved å gi leseren en inngående beskrivelse av kontekst og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen (ibid, s. 228). Dette er beskrevet tidligere i underkapittel 3.4.

I og med at det er benyttet dybdeintervju i denne studien, vil det være vanskelig å replisere dataene nøyaktig. Intervju er verdiladet og kontekstavhengig. Noen andre vil neppe få de samme resultater ved bruk av samme intervjuguide, siden vi alle er forskjellige og har forskjellige utgangspunkt. I kvalitativ forskning bruker forskeren seg selv som instrument (Jacobsen, 2005, s. 366). På denne måten vil egen framferd også påvirke resultatene. Noen ganger vil jeg som forsker være opplagt, andre ganger kanskje trøtt, andre ganger ikke. Å opptre likt til alle tider og i alle sammenhenger er ikke mulig, dermed åpner det seg for at de ulike informantene har fått ulike stimuli. Dette problemet forsterkes i situasjoner der det benyttes flere ulike intervjuere (ibid).

Under syv av åtte av intervjuene var vi to som intervjuet. Den ene hadde hovedansvaret for å intervju, mens den andre skrev ned notater og kom med oppfølgende spørsmål. Dette ble gjort for å sikre at vi fikk med de vesentligste spørsmålene under alle intervju, og for å fange opp nye spor i svarene fra informantene. Informantene har blitt påvirket av oss, enten med kroppsspråk, stemmeleie, antrekk og holdninger. Dette kalles intervju effekt (Jacobsen (2005, s. 144). Ved at vi var to som gjennomførte de fleste av intervjuene, har det vært en asymmetri i intervjusituasjonen. I følge kan dette kan ha medført at informantene har svart ut fra hvilket svar som han eller hun trodde var ønsket, og dermed ikke fått fram sine egentlige meninger

om temaet (ibid). Det kan dermed være en fare for at det er forskjell mellom hva en informant svarer på et spørsmål, og hva han eller hun faktisk mener. Slike avvik kan skyldes tre forhold. Det første er at respondenten svarer strategisk, det vil si at han eller hun har en egeninteresse ved å snakke usant. Ved at informantene visste at de kom til å bli anonymiserte, håper jeg likevel at informantene har gitt ærlige svar. Det andre forholdet som kan føre til avvik, er at jeg som forsker har presset informantene til å gjøre seg opp ei mening om noe de ikke har spesiell kunnskap om eller interesse for. Det tredje forholdet som kan skape problemer er at respondenten svarer i «hytt og vær» (ibid:268).

For å unngå *kognitiv skjevhet* har jeg forsøkt å ha et så åpent sinn som mulig i innhenting av datamaterialet og under analysen. Dette er en av svakhetene ved bruk av metodikken «*grounded theory*», da dette ikke lar seg gjøre fullstendig. Overvurdering av hvor enige eller uenige informantene er med meg, er også en fallgrube som jeg har forsøkt å ta hensyn til ved å gjengi materialet så nøyaktig som mulig. Det er også en fare for at informantene ikke har fortalt hele sannheten. En annen feilkilde kan være at informantene har vektet egne positive trekk som skaper feilinformasjon. Eksempel på dette kan være hvor gode ledere mener at de er til å motivere seg selv. Dette kan medføre mer positive svar enn det som faktisk er virkeligheten. Jeg må også være klar over risikoen for at både jeg og informantene kan se på meg/ seg selv som mindre fordomsfulle enn andre. En av de største feilkildene ved kvalitativ metode er at informantene svarer det de tror ønsker å høre, eller det som er sosialt akseptert. Dette har jeg vært klar over, og derfor forsøkt å bygge opp tillitt gjennom intervjuet, slik at den gode samtalen og de gode historiene likevel kunne komme. Under intervjuene, og ikke minst under analysen av empirien, må det rettes oppmerksomhet på kulturelle forskjeller, og at alle informantene svarer fra sitt eget ståsted (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:245-247).

I følge Jacobsen (2005, s. 218) vil forskere lære mer og mer om det fenomenet som skal undersøke, og jo senere i forskningsstadiet man kommer, jo mer fokusert vil man være enn tidligere. Jacobsen refererer til Miles & Huberman (1994) som sier at de dataene som er samlet inn på et senere tidspunkt i innsamlingsfasen, er de beste. Svakheten er derimot at forskeren kan ha blitt blind for eventuelle nye forhold og momenter.

3.6.3 *Transparens*

I følge Tjora (2012, s.216) vil et av de viktigste kravene til forskning være hvordan resultatene blir presentert, og er knyttet til transparens eller gjennomsiktighet. Så langt det lar

seg gjøre, har jeg forsøkt å bringe et unikt perspektiv inn i dette prosjektet. Jeg må likevel være oppmerksom på at det er funn av forskningen som presenteres, og ikke mine egne holdninger.

Et viktig spørsmål i forhold til transparens, er om noen andre kan bekrefte funnene? (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 249). Gjennom litteratur, og annen forskning innenfor temaet, har jeg forsøkt å belyse dette så langt det lar seg gjøre. Jeg har hele veien forsøkt å være selvkritisk til hvordan prosjektet gjennomføres, kommentert erfaringer underveis, forsøkt å oppdagede skjevheter og avvik, samt tatt hensyn til eventuelle egne fordommer og oppfatninger som kan være med på å påvirke resultatene av funnene.

3.7 Etiske betraktninger

Forskningen som er gjennomført må rette seg etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. I praksis betyr dette at informantene ikke skal utsettes for ubehag eller overlast. I følge Jacobsen (2005, s. 45) er utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag tre grunnleggende krav: *informert samtykke, krav på privatliv og krav om korrekt gjengivelse*. Nord universitetet er underlagt LOV 2006-06-30 nr 56: Lov om behandling av etikk og redelighet i forskning, som må følges. Den grunnleggende forutsetningen for begrepet *informert samtykke*, er at den som undersøkes, skal delta frivillig, og at den som undersøkes skal være informert om farer og gevinster ved deltakelsen. Deltakelsen i denne studien er derfor basert på frivillighet. Informantene har kunnet trukket seg fra undersøkelsen uten begrunnelse, når som helst. For å unngå at forhåndsinformasjonen skal få for store effekter på undersøkelsens pålitelighet, mener Jacobsen (ibid, s.47) at vi må basere oss på en gylden middelvei og gi informantene tilstrekkelig informasjon. Dette betyr at de skal være kjent med hva som er hovedhensikten med undersøkelse og hvordan resultatene skal benyttes. I forhold til *krav om privatliv*, inneholder ikke datamaterialet sensitiv informasjon som rase, religion, politisk overbevisning, helseforhold, seksuelle forhold og medlemskap i foreninger og dermed ikke underlagt taushetsplikt. Videre har jeg forsøkt å etterstrebe diskresjon ved å behandle informasjonen konfidensielt og anonymisert dataene. Gjennom anonymisering, vil heller ikke studien være meldepliktig til Datatilsynet (ibid, s. 49). Studien er meldt inn og godkjent av personvernombudet ved Nord universitetet, og har prosjektnummer 47398.

For å ivareta *krav til korrekt gjengivelse* av data, er intervjuene transkribert. For å sørge for at informantene hadde fått tilstrekkelig informasjon, ble det innhente et informert muntlig samtykke fra hver informant før intervjuene.

3.8 Styrker og svakheter ved valgt metode

Styrken ved kvalitativ metode og ved bruk av dybdeintervju er muligheten til å få fram flere nyanser og en større helhetsforståelse av virkeligheten, enn ved bruk av kvantitativ metode. Å benytte ansikt-til-ansikt intervju, kan være en styrke, og kan ha gitt en nærhet til informantene, men det kan også ha vært en svakhet gjennom *intervjueffekten* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 371).

Det er ulike former for metodefeil som kan oppstå ved kvalitativ metode og ved bruk av dybdeintervju. Den induktive tilnærmingen i studien har noen svakheter. I og med at valgt metode er inspirert av «*grounded theory*,» har det vært et ideal å gjennomføre undersøkelsen helt uten tanker for hva som kan forventes av svar, og uten å være påvirket av tilegnede kunnskaper, erfaringer, holdninger og meninger. Det er dessverre ikke mulig å ha et fullstendig åpent sinn. Det må derfor tas høyde for at resultatene kan være påvirket av mine egne ønsker og/eller holdninger og kunnskaper som jeg har hatt med meg.

Noen andre svakheter ved valgt metode er mangel på teoretisk sensitivitet, ved at jeg ikke har oppdaget relevant litteratur og fått lest meg tilstrekkelig opp på tidligere forskning og annen litteratur. En annen svakhet er at jeg ikke har erfaring med bruk av «*grounded theory*» som metode, noe som kan gi negativt utslag. Tjora (2012, s. 176) mener det er gått inflasjon i påstanden om at kvalitative forskere benytter GT eller er inspirert av GT. Han mener de fleste prosjekter har såpass stram tidsramme at stadig veksling mellom datagenerering og konseptutvikling blir for ambisiøs eller uoverkommelig. Han mener at det snarere er snakk om at disse forskerne har benyttet en mer generell induktiv metode eller noe som minner om stegvis deduktiv induktiv metode.

Intervjuene er gjennomført semistrukturerte og delvis tematiserte. Dette kan gjøre at det har vært lagt for store føringer for hvilke svar som har kommet, og at de helt spontane og uventede svarene ikke har dukket opp. Dette har jeg forsøkt å forhindre med å la den gode samtalen gå, og ikke avbryte underveis.

4.0 RESULTATER

I dette kapitlet vil resultatene fra dybdeintervju med de åtte ledere bli presentert og kommentert. Første del av dette kapitlet inneholder resultater i forhold til hva som motiverer til å bli leder, og hva som gir motivasjon til å fortsette som leder. I den andre delen rettes fokus på hvordan ledere opprettholder motivasjonen til å lede. Kategoriene er tekstnære og laget med bakgrunn i ulikheter og likheter i svarene som lederne ga. I tillegg har den tilegnede teorien vært med på å prege valg av kategorier. Referansene bak utsagnene viser til de enkelte informantene som er nummererte fra 1-8.

4.1 *Hva gir ledere motivasjon til å lede?*

For å finne ut hva som gir lederne motivasjon til å lede, ble det stilt to hovedspørsmål. Det ene var: «Hva var det som gjorde at du hadde lyst til å bli leder?». Det andre var: «Hva er det som gjør at du har valgt å fortsette som leder?» I det følgende blir svarene presentert under ulike kategorier.

4.1.1 «*Har du litt sånn lederen, så tenker du: «Yes, her...!»*»

På spørsmål om hva som gjorde at lederne hadde lyst til å bli ledere, kommer flere av dem inn på personlige egenskaper som en viktig faktor. En av de kvinnelige lederne uttrykker det slik:

«Men leder, tror jeg, det er nok sånn typen min...det er typen min som er leder. Det har jeg egentlig vært bestandig, fra jeg var liten, har jeg vært en sånn ledertype. Sånn at jeg har nok likt og tatt styringa å holde på litt. Jeg tror nok det, det er nok det jeg måtte bli» (Informant 1).

Denne kvinnen gir uttrykk for at hun måtte bli leder ut fra hvilken type hun er. Hun sier videre at hun liker å ta styring, og at hun alltid har gjort det. Dette utsagnet, kan derfor også forstås som at hun identifiserer seg med lederrollen. En av mennene, sier det på denne måten når han blir spurt om han kunne ha arbeidet som ansatt og ikke leder:

«Man kunne sikkert hatt det fint som en ansatt også, men det..kanskje noen mennesker har en higen, en lyst til å stå fremst i bresjen egentlig, ta støytten både i gode og vonde dager, altså. Det må man være beredt på egentlig, det er jo et ensomt liv» (Informant 4).

Denne lederen bekrefter at han har en higen til å stå fremst i bresjen, selv om det innebærer å «ta støyten» og, at det er et ensomt liv å være leder.

En av de andre mennene uttrykker det slik:

«Har man evne til å lede andre, eller synes man det er greit å følge andre? Og det er slike parametere som var naturlig å tenke litt gjennom (...) Så begynte jeg jo der, der hadde jeg opp i 70 i staben, på de største arrangementene i 1999 (...), med 900 damer til bords, og de kom med busser, det er et helt apparat, det trigger deg. Har du litt sånn lederen, så tenker du: «Yes, her...!»» (Informant 5)

Dette utsagnet vitner om at denne lederen har tro på personlige egenskaper eller egne evner til å være leder gjennom et «ledergen». Han mener at dette er årsaken til at han trigges av å løse et stort arrangement med 900 gjester.

En av de andre kvinnelige lederne, uttrykker det på denne måten:

«Men da jeg først nå begynte å tenke over det, så har det vært en sånn iboende greie jeg har hatt. Og om det er kombinasjonen med å jobbe med folk og ønske om å oppnå noe, altså et resultat-orientert menneske. Menneske og resultatorientert menneske som har gjort at du har gjort disse valgene underveis» (Informant 8).

Denne kvinnen mener å ha en «iboende greie», som kan forstås som noen personlige egenskaper og evner, som gjør at hun har lyst til å skape resultater gjennom andre mennesker.

En av de andre mennene, gir denne forklaringen på hvorfor han hadde lyst til å bli leder:

«(..)jeg tror at noe av det som en leder er, er fordi man har noe med seg, og det tror jeg at jeg også har. At jeg har noe ved meg som gjør at folk vil trives og vil jobbe, og tro på de tingene som jeg mener er riktige å tro på» (Informant 3).

Denne mannlige lederen peker også på at han har noe ved seg som også må forstås som personlige egenskaper og evner som gjør at andre mennesker vil trives, jobbe og tro på de tingene som han mener er riktige.

Personlige egenskaper vektet av fem av de åtte lederne som faktor for hvorfor de har ønsket å bli ledere. Fire av disse lederne arbeider i privat sektor, og en i offentlig sektor, hvor tre er menn og to er kvinner. Selv om alle disse fem lederne har et behov for å realisere sitt potensial i form av sine iboende anlegg, evner og egenskaper, gjennom å være ledere, viser de nyanser i svarene. To av dem gir uttrykk for at de bare liker å lede andre, mens de tre andre

legger til at de har et behov for å skape eller oppnå noe, eller å få andre til tro på de samme tingene som lederen tror på.

4.1.2 «Så har man engasjert seg, og fått posisjoner som innebærer ledelse»

Når lederne blir spurt om hva som gjorde at de hadde lyst til å bli ledere kommer det også frem andre faktorer. Alle kvinnene og en av mennene, forteller at de tidlig havnet i roller som innebærer ledelse. Det har dreid seg om å være speiderleder, klassekontakt, leder av elevråd, og leder av arbeidstakerorganisasjoner. To av kvinnene forklarer dette med at de tidlig har hatt et engasjement. Den ene av dem forteller at hun hatt verv som innebærer ledelse og hun trekker fram engasjementet som en viktig faktor som forklaring:

«Jeg har gått inn i mange sånne (verv) som har engasjert meg. Et engasjement og ønske om å gjøre en forskjell, og bidra til å løfte noe. (...). Når man begynner og ser historikken, så har man engasjert seg, og fått posisjoner som innebærer ledelse.»

(Informant 8)

Den andre kvinnen forteller at hun alltid har vært en engasjert person. Hun beskriver engasjementet som, at hun ikke har vært redd for å ta opp ting som hun er uenig i, og at hun har hatt verv i organisasjoner:

«Nei, jeg har jo egentlig bestandig vært da engasjert. Det tror jeg at jeg har vært egentlig fra jeg var, fra jeg gikk på skolen. Så jeg har vel, har vel egentlig ikke vært redd for å ta opp ting som jeg er uenig i, så jeg har vel gjennom alle år vært engasjert gjennom tillitsmannsarbeid, og sittet i en del organisasjoner, da.» (Informant 7).

Hun legger til:

«Så jeg tror nok at det er det engasjementet som jeg har, for det man gjør og for det samfunnet vi lever i, som har vært min største motivasjon til å ønske å ha en lederfunksjon (...).» (Informant 7).

Denne kvinnen viser at hennes største motivasjon for å være leder, er at hun er engasjert i det samfunnet hun lever i.

Engasjementet trekkes altså fram som en som en viktig faktor av to kvinnelige lederne som forklaring på for hvorfor de har blitt ledere. De er begge toppledere, hvor den ene arbeider i offentlig sektor og den andre i privat sektor.

4.1.3 «Jeg flyter opp som en dupp!»

Behovet for å ta ansvar er en annen viktig årsak til at lederne i utvalget har valgt å bli ledere. Dette er noe alle lederne i utvalget kommer inn på, men i ulik grad. En av kvinnene i utvalget, sier det på denne måten:

«Jeg har lyst å ta ansvaret for helheten, det er det som er utfordringen min. Jeg har alltid, jeg flyter opp som en dupp! Jeg har alltid, nesten sånn, at jeg uten å tenke meg om, så prøver jeg å ta ansvar» (Informant 2).

Denne kvinnelige lederen forteller at hun har lyst til å ta ansvar, og at hun nesten alltid forsøker å ta ansvar. Hun beskriver det som å «flyte opp som en dupp», som kan tolkes som et bilde på at noe blir synlig på vannflaten, som når fisken biter. Dette kan forstås som at hun blir synlig, trer fram og tar ansvaret. En av mennene i utvalget faller også inn i denne kategorien, når han forteller om hva som kan skje dersom ingen melder seg til å ta ansvar på et møte:

« (...) Ikke sitte på et møte, bare en time ekstra fordi ingen vil melde seg. Da må jeg gjøre det, selv om jeg tenker at jeg har nok å gjøre, jeg reiser nok og er nok borte. Så motivasjonen er ofte at jeg må gjøre noe med det» (Informant 3).

Denne lederen kan ikke nøye seg med å sitte passivt på et møte, dersom ingen melder seg til å ta ansvar. Han må gjøre noe med det, og tar dermed ansvar.

Under intervjuene kom det fram at det å innta en lederrolle også primært kan være drevet av sosiale normer. En av de mannlige lederne uttrykker det slik: «Så jeg hadde egentlig ingen, ingen motivasjon for det å bli leder i seg selv» (Informant 6). Videre sier han:

«Så da oppstod det bare et sånt vakuum som måtte tettes, altså. Og da blei det sånn at alle ser på alle, og... Og på det tidspunktet gikk det bare opp for meg at jeg åpenbart var den som var best kvalifiserte av dem som var aktuelle. Og hvis avdelinga, og holdt på å si, mitt eget arbeidsmiljø skulle fortsette å utvikle seg så positivt som mulig, så var jeg bare nødt å gjøre det, ganske enkelt. Det var egentlig det som skjedde» (Informant 6).

Dette utsagnet viser at denne mannlige lederen tok et sosialt ansvar for at avdelinga skulle utvikle seg så positivt som mulig. På denne måten ser han utover seg selv for å finne grunner til å lede, noe som bekreftes også senere i intervjuet når denne lederen blir spurt om hva han synes som er morsomt med å være leder:

«Nei, det er jo altså det å få ting til gjennom andre. Å få til ting som blir bedre, altså det som skaper, altså få til utvikling av pasientforløp gjennom andre.» (Informant 6).

En av kvinnene trekker også fram samfunnsbetydningen som en av hennes primære motivatorer:

«Når man ser hvor mye det betyr for et lokalsamfunn, for eksempel at de får asfalt på en vei, eller at de får en trygg og sikker skredsikring. Det å se at dette betyr faktisk mye for folk i det daglige. Det er noe med å se at selv om vi sliter og krangler med entreprenører og andre, så er det viktig det vi gjør. Og det er på en måte den oppmerksomheten jeg synes er god. Det gir motivasjon da! » (Informant 7).

For denne kvinnen vil det være av betydning for hennes motivasjon, at det arbeidet hun leder, får nytteverdi for andre i samfunnet.

Behovet for å ta personlig ansvar er noe seks av lederne trekker fram som en motivator. Dette kommer imidlertid bedre til syne hos fire av dem. Ut fra utsagnene til disse fire lederne, ser personlig ansvar i kombinasjon med at det gir nytte og glede for andre å være viktig for å innta en lederrolle. Tre av disse lederne er fra offentlig sektor og en leder er fra privat sektor.

4.1.4 «Få til ei forandring, er det som egentlig trigger meg»

Ansvarsfølelsen hos lederne i dette utvalget, står i nær sammenheng med å kunne påvirke. På spørsmål om hva som gjorde at lederne hadde lyst til å bli ledere, og hva som gjør at de har ønsket å fortsette som ledere, kommer alle inn på behovet for å påvirke for å få til ei forandring eller å skape resultater. En av de kvinnelige lederne, uttrykker det slik:

«Men jeg har veldig lett for å kjenne et ansvar for ting, at ting må komme et steg videre. Men jeg tror også at den ansvarsfølelsen kombinert med et ønske om å få til ei forandring, er det som egentlig trigger meg», (...) så ønsket om å gjøre en forskjell, er jo at vi som bedrift leverer på et nivå som er blant de beste i Norge i det vi gjør» (Informant 8).

Denne kvinnen viser at hun er drevet av en lyst til å få til en forandring som gjør at selskapet kan levere blant de beste i landet.

En av mennene, uttrykker lysten til å skape noe, på denne måten:

«()...ja, men jeg tror det at, du, altså det vi kaller for gründer, det er egentlig lysten til å skape. Lysten til å skape! Altså lysten til og ikke slå seg til ro med at «ja ja, nå er vi jo kommet dit» og lysten til å utvikle, og etter hvert lysten til å utvikle andre. Så det er slike drivkrefter i dette» (Informant 5).

Denne mannen viser at han drives av å skape noe og utvikle andre. Et annet eksempel på at lederne har behov for å påvirke, kommer fra en av de andre kvinnene:

«Ja, ja, jeg liker å ha oversikten, og se det store bildet, og liker å være med på å utforme. Ja, være med på. Ja, da kan jeg like godt si at jeg liker å være leder, jeg liker å være med på å ta beslutninger, da. Jeg har alltid hatt lyst til å hjelpe til med å bidra med, å hjelpe til med innspill til å ta beslutninger» (Informant 2).

Behovet for å kunne påvirke trekkes også fram som en viktig faktor i forhold til hva som er årsaken til at de ønsker å være ledere og ikke vanlig ansatte. En av mennene sier det på denne måten: *«Ja, i alle fall retning. Man har jo noen tanker. Som ansatt ville du jo kunne vært med å påvirke retning, men du kan ikke ta «lead» på den direkte, altså (Informant 4).*

En av kvinnene sier det slik: *«Ehh, men det er klart at jeg føler vel at jeg har en større mulighet til å kunne gjøre noen valg som leder, enn hva man har som vanlig ansatt» (Informant 7).*

Muligheten til å kunne påvirke beslutninger, er en viktig motivator også for å fortsette som ledere. En av de mannlige lederne, i privat sektor, sier det på denne måten:

«Hvis det var slik at det får du bare forholde deg til, og så sier jeg at, men vi er bekymret for dette i Tromsø. Glem det, det blir som Oslo har bestemt, da hadde det vært vanskelig å beholde jobben over tid...(...) det er viktig i majoriteten av sakene, å føle at man har en jobb å gjøre. (..) Så påvirkning er viktig» (Informant 3).

Alle de åtte lederne gir uttrykk for at påvirkning er en viktig motivasjonsfaktor. Disse lederne ser dermed ut til å ha et behov for personlig makt. I løpet av intervjuene kom det fram at det i all hovedsak dreier seg om å ha påvirkningsmuligheter for å oppnå mål, og ikke som et behov for rå makt over andre. Det er likevel i noen situasjoner nødvendig å ta beslutninger uten en demokratisk prosess i forkant, noe som kan oppfattes som at det må utøves en form for makt over de ansatte. Dette kommer spesielt godt til syne i et utsagn fra en av mennene:

«Jeg er ikke opptatt av makt i seg selv. Jeg er opptatt av å kunne påvirke. Også er det jo ikke min makt. Det er organisasjonen sin makt. Det er bedriftene som skal synes at

det er rett. Så driver jeg...jeg synes jeg i liten grad tenker på makt, tenker veldig sjelden på det. Det er egentlig litt fremmed for meg å tenke at jeg skal utsette noen for et klassisk maktspill eller at det at jeg skal løfte meg over, men jeg ser jo i lederskap at det jo er en viktig del av det. Det er noen ting som vi har veldig god tid til å diskutere, også er det noen ting der jeg kan være veldig flat, og noen faser eller noen ting, der man er veldig smal og veldig tydelig på at slik blir det» (Informant 3).

4.1.5 «Lønn og lønn, fru Blom!»

På spørsmål om hvilken betydning lønn har for motivasjon til lederne i utvalget, kommer det frem ulike svar. Av de åtte lederne, er det to av lederne som sier at lønn har betydning for om de ønsker å ha en lederposisjon eller ikke. Ei er kvinne fra en offentlig virksomhet, mens den andre er mann, fra privat næringsliv. Begge to mener at lønna må stå i forhold til innsatsen. Den mannlige lederen uttrykker det slik:

«...() Og jeg jobber hver kveld og hver helg hele tida. Ikke helt bortreist som far eller kamerat eller ektemann, men jeg jobber masse, og da må lønna stå i forhold til det. Og hvis lønna mi var 600 000, så var det ikke verd det.» (Informant 3).

Selv om begge lederne mener at lønna må stå i forhold til belastningen, ansvaret eller fallhøyden som en lederjobb innebærer, har den kvinnelige lederen likevel en litt annen vinkling når hun uttrykker seg:

«Ja, det er klart det er en motivasjonsfaktor. Jeg kan ikke si at jeg, om jeg ikke hadde fått noe bedre betalt enn hva alle andre de du leder, så er nok det mer demotiverende. Det er ikke lønna som gjør at jeg er leder for å si det sånn, men det er klart at det vil ha betydning i forhold til... i forhold ...hvor stor belastning man er villig til å ta» (Informant 7).

Den kvinnelige lederen motiveres også av lønn, men peker likevel på at det ikke er lønna i seg selv som motiverer til å være leder. Hun kobler inn at mangel på lønn, er mer en demotivator, om den ikke tilsvarer innsatsen. Når hun blir spurt om status har noe å si for hennes motivasjon, svarer hun:

«Ja, den oppmerksomheta har jeg kanskje blitt litt mer sånn bevisst. Men heller ikke det, det er ikke det som har motivert meg. Men det er klart det er en tilfredstillelse og på en måte føle at du på en måte har en..., at du får en status, så ærlig må man

egentlig være. Men samtidig så må man være veldig bevisst på at, jeg er i alle fall veldig bevisst på at man ikke misbruker den. Og jeg er ganske sånn opptatt av...i andre sammenhenger at.. ehh.. så må du være, jeg er jo en helt vanlig person, og det kan faktisk være ei belastning det også. (...) Det er noe også med det at man sier at man er leder hele døgnet. Så det klart at du kan ikke gjøre som du vil heller. (...) Men i all hovedsak så er det positivt, du blir lytta til når du sier at du er direktør» (Informant 7).

På spørsmål om den mannlige lederen er opptatt av status, sier han at han ikke er det.

Begge disse lederne gir uttrykk for at de gjør en avveining om lønna tilsvarer innsatsen. Det er bare en av lederne som bekrefter at status har noe å si, men hun mener likevel at det ikke er det som driver henne.

For de andre seks lederne i utvalget, er det andre faktorer som er viktigere for motivasjonen enn lønn, når de blir spurt direkte om det. Behovet for å kunne påvirke er en viktigere motivator enn behovet for lønn.

«Ja, det er heller det å få være med å forme og sette ideer ut i livet, altså (...) Så lønn har aldri vært en faktor egentlig, har aldri vært ei drivkraft. Det har det aldri gjort, og det er jeg veldig glad for, egentlig (...).» (Informant 4).

En av de andre tre kvinnelige lederne svarer at lønn ikke har hatt noe å si for om hun er leder. *Nei, ikke i det hele tatt, fordi... Lønn og lønn, fru Blom!* Hun tilføyer også: *«Jeg tror ikke jeg hadde vært noe lykkeligere, eller bedre eller dårligere leder om jeg hadde hatt 100 000 kr mer i lønn» (Informant 2).*

Hun mener at penger ikke er motivator og at det ikke vil gjøre henne lykkeligere eller til en bedre leder.

Når en av de mannlige lederne i privat sektor blir spurt om lønn, er han mer opptatt av oppmerksomhet mot egen person som motivator. I tillegg er frihet til å bestemme over sin egen arbeidsdag viktigere for han:

«Joda, han tjener godt, men det er ikke det som er motivasjonen. Motivasjonen er at du får den applausen, at du får den tilbakemeldingen, at du får den «åh, takk skal du ha. (...) Frihet til å legge opp din hverdag, frihet til å ta fri når du ser at nå kan jeg stikke av (...) Det som du ikke liker, det utsetter du gjerne til i morgen. Og det er drivkraften. Absolutt!» (Informant 5).

Behovet for å bli sett, eller å få oppmerksomhet mot sin person, er viktigere enn lønn og status også for en av de andre mannlige lederne i privat sektor: *«Jeg er ikke opptatt av status, eller det som måtte stå på visittkortet. Det er en sånn egenfølelse, hvor du bare føler at du er verdsatt.»* (Informant 4).

Utsagnene til disse tre andre lederne viser at, lønn og status ikke har noen betydning for motivasjonen deres. Det er andre faktorer som å få oppmerksomhet, ha mulighet til å bestemme over egen arbeidshverdag og en egenfølelse av heller å være verdsatt for det du gjør som betyr noe. De andre tre lederne forteller også at lønn, status og prestisje ikke har noen betydning for motivasjonen til å lede. En av disse tre forteller at han gikk ned i lønn når han ble leder.

To av lederne hevder altså, at lønn har betydning for om de ønsker å inneha en lederrolle. Lønn kan imidlertid kun være en motivator for en av dem, mens den andre mener at det er mer en demotivator om ikke lønna står i forhold til belastningen og arbeidet som leder innebærer. De andre lederne i utvalget vektet ikke lønn som en motivator for å inneha en lederrolle. De vektet behovet for påvirkning, å få bestemme over egen arbeidsdag samt å føle seg verdsatt gjennom en egenfølelse, som viktigere enn lønn.

4.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjonen til å lede?

I dette underkapitlet vil fokus være på hvordan ledere opprettholder motivasjonen til å lede. Resultatene baserer seg i hovedsak på spørsmål om hva de gjør dersom de blir demotiverte, eller de står overfor vanskelige utfordringer.

4.2.1 «Det kan nå ikke være så problematisk!»

Når lederne blir spurt om hva de gjør dersom de møter på vanskelige utfordringer eller i verste fall blir demotiverte, i arbeidet, viser de variasjon i svarene. En av de kvinnelige lederne mener at hun ikke kan være leder dersom hun blir demotivert:

«Jeg tenker at i det øyeblikket jeg blir demotivert i å være leder, så skal jeg slutte å være leder! For da kan jeg, da blir jeg helt sikkert en dårlig leder. Om jeg ikke synes det er gøy, og jeg blir demotivert, da skal jeg slutte» (Informant 2).

For denne lederen er demotivasjon ikke relevant. Hun gir uttrykk for at dersom hun ikke synes arbeidet er gøy lenger, så skal hun slutte.

Underveis i intervjuene gir spesielt fem av lederne uttrykk for en positiv holdning og stor tro på seg selv overfor utfordringene. En av de mannlige lederne, gir et eksempel på dette når han forteller hva han gjorde etter å ha lyktes med et prosjekt: «Så var det slik at når jeg var ferdig og gikk ut og satte meg i bilen og vrei speilet i bilen og bare: «YES» (Informant 4). Videre forteller han hvordan han tenker om han skulle få nedturer: «(...)...samtidig så kunne du få nedturer, men du visste at okei, da var det bare å gå hjem å gjøre lekse på nytt og gjøre det bedre, så man lærer jo av feilene egentlig, mmm...» (Informant 4).

Et annet eksempel på at lederne har ei positiv innstilling, er når en av de kvinnelige lederne i forteller om en omorganiseringsprosess som omfattet flytting av personalet, og uttrykker det slik: «Og jeg er jo, jeg ser ikke så mørkt på tilværelsen. Jeg tenker det at: «Klart, det her må vi nå klare å ordne opp i, altså det kan nå ikke være så problematisk!» (Informant 1).

Gjennom dette utsagnet, viser hun til at i denne vanskelige prosessen var hun positivt innstilt og hadde tro på at de ville lykkes. En av de andre mannlige lederne, forteller også om ei positiv holdning når de holdt på med et prosjekt som var utfordrende:

«Til slutt var vi bare to igjen som trodde på hele prosjektetfordi det tok så lang tid. Men jeg bruker å si at: «Er du av natur en dårlig taper, du liker ikke å tape, så står du

løpet lenger». Du bare bestemmer deg! «Dette skal vi klare!» Ja, sånn er det»
(Informant 5).

Disse lederne har en klar forventning om å oppnå målet enten ved å gå hjem å gjøre lekser på nytt, gjennomføre omorganisering av personalet eller å lykkes med et utfordrende prosjekt. De viser at de har ei positiv innstilling og stor tro på seg selv. Samtidig vitner utsagnene om at de forteller dette til seg selv.

En av de andre kvinnelige lederne gir også uttrykk for at hun noen ganger snakker med seg selv når hun står ovenfor utfordringer: *«Så det må jeg altså selv, ta en sånn egen pep-talk med meg selv når jeg kan kjenne på: hvorfor var vi ikke kommet lenger i den prosessen der?»* (Informant 8). Når hun blir spurt om hva hun legger i denne «pep-talken», sier hun: *«Nei, da går det mer på at ikke la deg frustrere over at ikke den delen er på plass. Tenk på alt det andre vi har fått på plass (...), (Informant 8). På denne måten viser denne kvinnelige lederen at hun velger å tenke positivt ved at hun trekker fram alt de har lyktes med, og ikke bli frustrert over at de ikke har alt på plass.*

En av de andre kvinnelige lederne sier:

«For av og til om man har vært frustrert eller demotivert, så har jeg av og til tenkt på: er det noen andre som kunne gjort det bedre enn meg? Eller hva det hjelper saken eller det prosjektet om jeg slutter? Ehhmm, også tror jeg faktisk at jeg har såpass mye erfaring og har såpass mye å fare med» (Informant 7).

Gjennom dette utsagnet viser denne kvinnelige lederen at hun sier til seg selv at hun har mye kunnskap og erfaring, og at det kan forstås som at hun mener at det nok ikke er noen andre som kan gjøre jobben like godt som henne. Hun viser også at hun har tro på seg selv.

Utsagnene fra disse tre kvinnelige og to mannlige ledere, vitner om at de benytter en indre dialog, for å motivere seg selv til ikke å la seg frustrere, eller til å fortsette som ledere. Det ser likevel ikke ut til å være et bevisst verktøy som benyttes hos disse lederne, da det kun er en av de åtte lederne som snakker om selvledelse i løpet av intervjuet. På spørsmål om hva hun mener med selvledelse svarer hun:

«Men da går jeg inn, og det gjør jeg relativt ofte, så går jeg inn og gjør en vurdering på hvorfor jeg har denne stillingen her, og hvorfor gjør jeg den jobben her, og hvorfor påtar jeg meg jobben med å være leder for denne omstillingsprosessen, når jeg vet at den er, at den kan være fryktelig belastende. (...) Hvorfor gjør jeg det? For jeg setter

meg selv i en mye vanskeligere situasjon, altså jeg setter meg selv i en ubehagelig situasjon. (...) (Informant 2).

Denne kvinnen viser at hun forstår selvledelse som at hun tenker over hvorfor hun er leder, når det til og med kan være fryktelig belastende, vanskelig og ubehagelig. Dette må forstås som at hun gjennom selvsnakk, veier for og imot om lederrollen er verd belastningen som følger med.

4.2.2 «Feedback er motiverende, punktum finale!»

Som vist i forrige underkapittel, motiverer noen av lederne seg selv gjennom selvsnakk. I tillegg legger også noen av ledere vekt på at tilbakemelding og støtte fra andre i arbeidssammenheng, er viktig for å motiveres. Tilbakemeldingen eller feedbacken er mer eller mindre systematisert. En av de mannlige lederne forteller:

«(...) Og, da er det jo tilbakemeldingene knytta til det du presenterer, har oppnådd eller på en måte levert. (...)... det var å ha gode styrerepresentasjoner, og hvor dem kom tilbake og var positive og sa at dette var bra! Så var det slik at når jeg var ferdig og gikk ut og satte meg i bilen og vrei speilet i bilen og bare «YES. (...) Ja, da har du lyktes» (Informant 4).

Gjennom dette utsagnet viser denne lederen at han synes det er godt å få positiv feedback og at det betyr noe for han. En av de kvinnelige lederne forteller også om viktigheten av positiv feedback:

«Som når Statoil var inne og hadde en sånn ROS analyse, hvor mye ros vi fikk når dem gjorde sikkerhetsanalysen. Så det har jo skjedd mye, når jeg tenker med meg selv, for vi fikk strålende tilbakemeldinger der, så om ikke akkurat alt innenfor internkontroll- systemet er på plass, så har vi faktisk kommet et langt steg videre, allikevel, på det året som er gått» (Informant 8).

Disse to lederne forteller om konkrete hendelser, der de har opplevd å få positiv tilbakemelding, enten på en styrerepresentasjon som er gjennomført, eller under en risikoanalyse av bedriften.

Videre forteller den kvinnelige lederen, om hva feedback betyr for henne:

«Feedback er motiverende, punktum finale! (...) Feedback er noe som løfter menneske. Og jeg blir utrolig glad når jeg får feedback, og jeg fikk seinest i går en utrolig positiv feedback av de andre i ledergruppa (...). Så er det jo hyggelig at dine medarbeidere gir deg feedback. Det synes jeg er kjempehyggelig, da blir jeg glad! Vi snakker jo om dette med å spille hverandre gode, og da er både ris og ros viktig, men det er klart at rosen varmer, mer enn ris» (Informant 8).

Det er ingen tvil om at denne lederen synes at feedback er viktig for henne. Hun sier også at positiv feedback gjør henne glad. Videre opplever hun at lederne gjør hverandre gode med både positiv og negativ feedback, men at det er den positive feedbacken som er best for henne.

For en av de mannlige lederne, er både positive og negative tilbakemeldinger fra andre i ledergruppa svært viktig for han. En av lederne i ledergruppa, har en tydelig definert oppgave i å gi han feedback og kritiske tilbakemeldinger. I tillegg forteller han:

«Det kommer jo en masse feedback på ting folk ikke er fornøyde med. Også må man jo selv oversette hvor mye av denne feedbacken handler om min lederstil og min egen innsats. Men jeg synes ofte at det ikke er så veldig vanskelig å definere, eller å tolke eget forbedringspotensial inn i den feedbacken» (Informant 6).

Denne lederen viser til at tilbakemeldinger er satt i et spesielt system, slik at han kan forbedre seg som leder. Han sier ikke så mye om positiv feedback, men vektlegger mer det som kommer av kritikk og negative tilbakemeldinger. Han er for øvrig den eneste av lederne som forteller at han i perioder benytter seg av profesjonell coach. Han arbeider i offentlig sektor.

Flere av lederne kommer inn på at feedback også kan inneholde en form for veiledning eller sosial støtte, spesielt når de står overfor utfordringer. En av de kvinnelige lederne forteller at hun blei motivert av en av sine ledere til å være prosjektleder: *«Men når hun sier at jeg får det til, da gjør jeg vel det da, så da er det vel bare å kjøre på», og det var jo kjempegøy!»* (Informant 2).

En av de andre kvinnelige lederne i offentlig sektor forteller at hun får jevnlig og bra tilbakemelding, og at de har et godt system for tilbakemeldinger gjennom årlige medarbeidersamtaler, men også gjennom ei åpen linje på tvers i organisasjonen. Videre forteller hun:

«Så jeg vet at jeg kan ringe til de andre kollegaene mine i regionledelsen og få ut litt frustrasjon eller få litt støtte eller få litt hjelp, om jeg har behov for det. Og det samme kan jeg gjøre oppover, jeg kan ringe regionsjefen og si at jeg har behov for en prat eller det her går ikke. Det er veldig åpent (...)» (Informant 7).

Denne lederen forteller at hun kan kontakte andre ledere og sin sjef for å få hjelp og støtte ved behov, spesielt i personalsaker. På spørsmål om hun har noen hun kan snakke med også i vanskelige saker, sier hun:

«Ja, det føler jeg, at vi har og det er også noe som motiverer meg til å fortsette, rett og slett. Men jeg tror det er viktig å ha, på alle nivå, kanskje spesielt på ledernivå, for det er mer du ikke kan prate om. Ehhmm, og det og faktisk ta de rette beslutningene, da tror jeg faktisk at man nesten er avhengig av å ha noen å lufte de beslutningene med» (Informant 7).

Dette er ikke unikt for denne lederen. På spørsmål om lederne er en del av et formelt ledernetverk, svarer lederne noe ulikt på dette. De er alle med i en ledergruppe, men ikke alle oppfatter dette nødvendigvis som et nettverk. Alle lederne forteller likevel, at de kan få hjelp og støtte innenfor virksomheten, men i ulik grad. En av de kvinnelige lederne som er mellomleder, forteller:

«(...) jeg har fått mye coaching av min nærmeste leder nå (...). Det er helt avgjørende for å kunne gjøre jobben, altså, at jeg har et sted jeg kan gå for å tømme hodet litt, og tømme frustrasjonen, men også å levere inn tanker og ideer for videre planer framover» (Informant 2).

Alle lederne i dette utvalget, gir også uttrykk for at de noen ganger trenger støtte og veiledning. De viser i ulik grad, at det vil være naturlig at de benytter andre ledere eller styremedlemmer for å få denne støtten. Ut fra det som har kommet fram i intervjuene, forteller alle ledere om vanskelige utfordringer som konflikter, vanskelige prosjekter og vanskelige situasjoner, der også folk har dødd. En av lederne forteller at han selv holdt på arbeide seg til døde, da styreformannen sa ifra: *«du er nødt til å rive i seilene, for du er 200 meter unna kirkegården, og den er stappfull av uunnværlige folk» (Informant 5).*

Flere av lederne i utvalget, har stått i situasjoner som kan tolkes som belastende og negativt stressende. Når lederne tar kontakt med en av sine ledere eller andre i organisasjonen, for å få støtte, forteller de, at de har behov for å lufte ut, få råd, men også komme med innspill til

viktige beslutninger. Syv av de åtte lederne mener at de har noen på jobb å dele vanskelige utfordringer med. En av lederne forteller imidlertid at hun ikke har noen å snakke med på jobb i enkelte saker: «(...) *men det er ganske ensomt å være leder, du blir veldig alene på en arbeidsplass når du er leder, du kan ikke gå og snakke med noen andre, og nei, man blir alene med det.*» (Informant 1).

Denne lederen gir uttrykk for at lederjobben kan være ensom, og at hun ikke alltid har noen å snakke med i vanskelige saker. Hun arbeider i offentlig sektor.

4.2.3 «Jeg kan alltid ventilere med kona mi»

For å holde oppe motivasjonen når arbeidet blir utfordrende, er det for alle lederne viktig å ha folk rundt seg enten på arbeid eller i andre sammenhenger. En av de mannlige sier det slik:

«Jeg har veldig få tunge dager, det har jeg ikke, (...)... Men, selvfølgelig, det som er viktigst er å ha folk rundt seg som man kan stole på. Og dem må jeg finne hos kona mi, hos vennene mine, hos kollegaene mine og hos sjefen min i Oslo. Så jeg er absolutt ingen alene leder. Jeg diskuterer mye og har mange rundt meg, som jeg føler at jeg i større eller mindre grad kan åpne meg til. Det har litt med tillit, og erfaring å gjøre. Hvor langt kan du åpne opp de innerste tingene til de forskjellige. Men jeg kunne aldri ha vært i de jobbene jeg har hatt, hvis jeg ikke hadde hatt noen rundt meg som både korrigerer meg og som vekket meg opp og som hausa meg opp dersom det var vanskelig...» (Informant 3).

Denne lederen forteller med dette utsagnet, at han trenger folk rundt seg som han kan stole på og ha tillit til for å mestre lederjobben. Han trenger noen å åpne seg opp til med de innerste tankene sine, når arbeidet blir utfordrende. I denne sammenhengen nevner han både kollega, venner og kona som personer som han kan snakke med. På denne måten er han aldri alene.

En av de kvinnelige lederne, forteller hva hun gjorde når hun stod i en svært vanskelig sak:

«Det var masse avisskriverier og styr, så derfor har jeg ikke noe problem å snakke om det, men det var nok i heimen at jeg tok det ut, ja. Der kunne jeg gråte en liten skvett, og fortelle at nå har jeg sovet dårlig, og «åhhhhhh», og når det er for ille, og hvis der er ting, ja, det er hjemme det kommer, enkelt og greit. Så jeg er heldig som har en slik mann som vet hva det betyr... syv seil» (Informant 1).

Hun tilføyer at hun ikke gjør ting som å løpe og lese, men at hun har behov for å snakke med mannen sin. Hun sier at han ikke fungerer som noen veileder, men at han bare er et sted der hun kan få «lufta seg» og bare få pratet. På spørsmål om hun kunne hatt nytte av et ledernetverk i en slik sak, mener hun likevel at mannen hennes er den viktigste å snakke med.

En av de andre kvinnene, forteller hva hun gjør når det «butter imot» på jobb:

«Jeg har...vi kaller det ikke for nettverk, men rekkverk, så jeg har noen fantastiske venninner. Jeg har en fantastisk mann. Så kan jeg ta meg en joggetur, også sortere tankene på fjellet. (...)...det er rekreasjon for meg, og springe en tur på fjellet»
(Informant 8).

«Og jeg husker særlig når jeg var ny inn her, for jeg har ikke tro på, jeg synes sånn mentor og alt det her... jeg tror ikke på det. Men jeg tror på kloke mennesker...(ler) som ikke nødvendigvis har gått et kurs og har det i bunnen, og jeg har, jeg er så heldig å ha ei klok, gammel, barndomsvenninna som har tenkt dette med teflonbelegg. Det å ha evnen til å ikke la, du kan ikke la alt gå inn på deg. Og ha dette teflonbelegget tilgjengelig når du trenger det. Så det har vært ehh,..det har også vært en måte...for særlig når du kommer inn og skal begynne og gjøre så mye endringer som det vi har gjort. Og du rokker ved noe, og du ja... så har det ikke vært alt som har vært rett fram. Og da lære seg å ikke ta det inn. Det betyr ikke at du blir kynisk, men du er nødt., og det har også mannen min, vært flink til å si. Jeg tror ofte vi jenter går og grubler litt for mye. Og det å få dette teflonbelegget, og det har jeg fått mer og mer på plass. Men den første tida, så synes jeg det var greit å ha den påminninga om teflon» (Informant 8).

Denne kvinnelige lederen bringer inn at hun kobler av med å ta seg en løpetur og at hun ikke benytter coach, men tror på kloke mennesker. Hun arbeider i privat sektor. Hun trekker fram gode venninner og spesielt ei venninne som har lært henne en teknikk med «teflonbelegg». Ved å benytte dette «teflonbelegget» lar hun ikke alt gå inn på seg. Dette «teflonbelegget» kan forstås som at hun har en mental forestilling om at et beskyttende lag som hun tar på seg for at ting kan prelle av henne. Hun nevner også mannen sin som viktig i denne sammenhengen.

På spørsmål om lederne kommer i situasjoner der de ikke kan snakke med noen om den aktuelle saken, bringer de inn partner, familie og venner som viktige. En av de mannlige lederne sier det slik:

«Det har alltid vært noen.... Jeg kan alltid ventilere med kona mi, og hun vil aldri ta det videre, men mer sånn ellers så føler jeg at jeg har en styreleder som man kan. Der jeg var før hadde jeg han som var styreleder i hele Norge, så du har alltid noen du rapporterer til egentlig. Så de er jo den ventilatoren du kan ha, hvis du ikke finner noen andre, ja» (Informant 4).

Denne mannlige lederen fra privat sektor, nevner også kona samt styrelederen som viktig samtalepartnere når han trenger å snakke med noen i vanskelige saker.

En av de mannlige lederne, forteller at han har et godt nettverk på jobb med mange folk rundt seg. Han sier også: (...) *ikke minst kona mi, hun er viktig å nevne i en sånn sammenheng. Så det er ikke noe problem og.. jeg føler meg aldri ensom»* (Informant 6). Han tilføyer at det er svært viktig at ikke en leder blir stående alene i vanskelige saker, og sier:

«(...)...det er klart at man må etablere noen relasjoner som det går an å føre konfidensielle samtaler med. Hvis man ikke gjør det, så vil det være personlig uutholdelig, tror jeg, men jeg mener at det vil være uforsvarlig kvalitetsmessig å stille seg sånn ensom med viktige avgjørelser» (Informant 6).

Utsagnene viser at lederne i enkelte situasjoner også har et ekstra behov for støtte og tilbakemelding fra nære personer enten på arbeid, eller i privat sammenheng.

5.0 DRØFTING

I denne delen av oppgaven vil resultatene bli drøftet opp mot teori og annen relevant litteratur. Kapittelet er delt inn i to deler, der den første delen handler om hva som motiverer ledere til å bli ledere og fortsette som ledere. I den andre delen vil fokus være på hvordan ledere opprettholder motivasjonen.

5.1 Hva motiverer til å bli ledere og fortsette som ledere?

Resultatene fra denne studien, viser at det er ikke er én spesiell motivasjonsfaktor, men en kombinasjon av flere motivasjonsfaktorer som har medført at lederne har blitt, og har valgt å fortsette som ledere.

5.1.1 Personlige lederegenskaper

Som forklaring på hvorfor lederne har ønsket å bli, og å fortsette som ledere, trekker fem av dem fram personlige egenskaper som en viktig faktor. Eksempler er når en sier at mennesketyper hennes er leder, eller når en annen sier at han har «en higen til å stå fremst i bresjen» (informant 4) eller når en tredje sier at han har et «ledergen» (informant 5). Motivasjonen for disse lederne kan forstås ut fra det som Maslow karakteriserer som selvaktualisering (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115). Det sentrale behovet hos disse fem lederne, vil da være å realisere sitt potensial i form av sine iboende anlegg, evner og egenskaper. Med utgangspunkt i Maslows behovspyramide, vil forklaringen være, at personen da har fått dekt fysiologiske, sikkerhets-, sosiale og aktelses- behov i et rimelig omfang. Disse behovene nederst i hierarkiet, vil ikke forsvinne, men avta når de er dekt. Likevel vil det stadig utvikle seg en utilfredshet eller en rastløshet, som ikke forsvinner før lederen har fått aktualisert seg selv. Gjennom selvaktualisering vil disse lederne være tro mot sin natur og gjøre det de mener at de er best til. Motivasjonen må da også forstås som at den er indre drevet. Behovet for selvaktualisering er i motsetning til de nederste behovene i pyramiden, et behov som ikke avtar og slutter å dominere personen, når det dekkes. Tvert imot vil personen ha mer av det, jo mer det dekkes (Hein, 2009, s. 76). Dette kan forklare hvorfor disse lederne drives til å fortsette som ledere.

Utsagnene til disse fem lederne viser likevel nyanser i hva som gjør at de ønsker å lede andre. To ser ut til å være mer drevet av at dem identifiserer seg med lederrollen, og er villige til å ta

ansvar uten å føle seg presset verken av sosiale normer eller forventninger om belønning. De har hatt et ønske om å være ledere og fortsatt som det, ut fra at de rett og slett bare liker å være ledere. En av dem er leder ut fra hennes mennesketype, og den andre ut fra at han bare liker »å stå i bresjen«. Slike motiv for lede samsvarer med det som Chan og Drasgow kaller for «*affective motivation*» som innebærer et indre ønske om å lede andre (Chan og Drasgow, 2001, s. 490 og Kern, 2015, s.11). Denne formen må kunne forstås som en indre drevet motivasjon.

Mange studier av arbeidstakere viser, at den indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeidere selv og for organisasjonen. Indre motivasjon er avgjørende for hvilken innsats medarbeideren gjør, kvaliteten på arbeidet som leveres, lojaliteten til organisasjonen og stoltheten av å arbeide der, samt ønsket om å slutte eller bli i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2009, s. 232, Lai, 2015, s. 5). Ut fra denne forståelsen vil det derfor være en fordel for disse lederne og organisasjonen de arbeider i, at de er drevet av en indre form for motivasjon.

Selv om lederne kan tolkes å være indre motiverte, betyr ikke dette automatisk at de er drevet av et sosialt motiv. Ut fra Kerns (2015, s. 13) sin konseptuelle modell for motivasjon til å lede, kan motivasjonen til disse to lederne forstås som at de er mer styrt av en *egeninteresse*, i form av egen belønning, bare ved å være ledere, mer enn at de er drevet av et sosialt motiv. Utsagnene fra disse to lederne, kan tolkes som at de først og fremst er opptatt av egen vinning ved lederskapet, og på denne måten vil de kunne karakteriseres som «taere» iflg Grant sin forskning (Grant, 2014). På denne måten vil det ikke nødvendigvis være slik at de oppnår kollektiv suksess. Dette er imidlertid søkt å konkludere med, da det ikke er gjort noen analyse av personlighetene til noen av lederne i utvalget.

For de andre tre lederne, kan det se ut som at i tillegg til å få realisert seg selv, så er de også opptatte av å påvirke andre mennesker. Den ene mener at han har noe ved seg som gjør at folk vil trives, jobbe og tro på de samme tingene som han, den andre mener at hun kan skape resultater og den tredje trigges av å løse et stort arrangement. Dette kan derfor også forstås som at utvikling av ledernes iboende potensial må skje i et samspill med andre. En slik form for motivasjon kan være basert på det som Alderfer kalte for vekstbehov som ligner på Maslows behov for selvaktualisering og for selvaktelse, men som likevel skiller seg fra disse. Alderfer mente at vekstbehovet springer ut fra et ønske om et vellykket samspill med omgivelsene, samtidig som vekstbehovet også inkluderer kreativitet. Denne forståelsen skiller

seg fra Maslows tanker om at mennesker var født med et fullt utviklet iboende potensial (Hein, 2009, s. 101).

Utsagnene fra disse tre lederne, viser at deres personlige egenskaper må settes i sammenheng med behovet for å skape vekst i organisasjonene. Det kan derfor forstås som at disse tre lederne ikke bare er drevet av ønsket om å lede andre, men også gjennom at lederskapet fører til resultater. Dette kan tolkes som en form for personlig belønning, men også en prososial motivasjon i form av at det gir nytte og glede for andre. Dette samsvarer med forskning som viser at indre motivasjon kan henge sammen med prososial motivasjon, og at prososial motivasjon kan ha en positiv effekt på indre motivasjon. En mulig forklaring på dette er at prososial motivasjon kan gi et bredere perspektiv på oppgavene man gjennomfører, og derved større opplevd mening – som er sentral i indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2009, s. 230, Lai, 2015, s.6 og Grant, 2014).

Gjennom utsagnene viser også disse tre lederne at de har forventning om at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Dette kan forstås som at disse tre lederne har stor tro på at deres lederskap vil kunne påvirke organisasjonens suksess ved enten at folk vil trives eller at bedriften oppnår resultater. På denne måten viser disse lederne at de har høy mestringsforventning, og også høy resultatforventning. Dette samsvarer med det Felfe og Schyns (2014, s. 859) fant i en studie. Jo mer ledere tror på egen påvirkning av organisasjonen, jo mer motiverte er de til å lede andre. Ut fra denne forskningen, skulle også disse tre lederne være spesielt motiverte til å lede andre.

Om disse lederne er givere, taere eller matchere av natur, jmf Grant (2014), er vanskelig å tolke kun ut fra utsagnene deres. Ut fra at de er opptatte av å skape vinning også for andre enn seg selv, kan det antas at de er mer givere enn taere. Dette er uansett, vanskelig å vite, da det ikke er gjort noen analyse av personlighetene til noen av lederne i utvalget.

5.1.2 Engasjement

For to av kvinnene er engasjement en viktig faktor for at de har havnet i lederroller. Den ene arbeider i privat sektor og den andre i offentlig sektor. I en nyere kvantitativ studie har Nafstad et.al. (2015, s. 23) sett på arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant 118 mellomledere i kommunal sektor i Norge. Jobbengasjement defineres i deres studie som en positiv og relativt permanent følelsesmessig tilstand av arbeidsrelatert velvære karakterisert av vitalitet, entusiasme og evne til fordypning. Ut fra denne definisjonen, kan

engasjementet som disse to kvinnene forteller om, forstås som at de er drevet av en indre motiverende kraft.

Engasjementet for arbeidet som disse to lederne har, kan tolkes som en positiv kraft som trolig også kan lede dem over i flytsonen. Flyt kan defineres som en tilstand hvor vi mennesker blir ett med det vi gjør (Straume og Christensen, 2005, s. 106). Siden disse kvinnene forteller at de er engasjerte i jobben, antar jeg at disse to lederne også har tilbøyelighet til å la seg sluke av aktiviteter og dermed kunne komme over i flytsonen. Straume og Christensen (ibid, s. 116) viser til LeFevre som hevder at kunnskap om flyt er viktig, fordi en bidrar til å forstå hva som gjør oss engasjerte, hva som fungerer motiverende, og hva som skaper konsentrasjon. Csikszentmihalyi (ibid) regnes som pioneren i flytforskningen, og hevder at den viktigste karakteristikken ved flyt, er at den er internt motiverende og positivt forsterkende i seg selv.

Resultatene fra studien til Nafstad et.al (2015, s. 23), bekreftet antakelsen om at jobbressurser kan knyttes til motivasjonsprosessen som igjen gir jobbengasjement. Videre viste resultatene også blant annet at mellomledere med høyt jobbengasjement rapporterte mindre mentale plager enn de som var lite engasjert i jobben sin. Jobbengasjement vil dermed være en av de positivt motiverende kreftene i arbeidsprosessene, og regnes som en motpol til utbrenthet. Disse forskningsresultatene, kan ikke uten videre overføres til disse to kvinnelige topplederne i dette utvalget, men det er sannsynlig at jobbengasjementet også hos disse to lederne, kan motvirke utbrenthet. For at disse kvinnene ikke skal få helsemessige problemer med utbrenthet, må de i følge forskning utført av Andreassen, Ursin og Eriksen (2007, s. 626) skåre høyt både på motivasjon og arbeidsglede. Om de i motsetning skulle skåre høyt på motivasjon, men lavt på arbeidsglede, vil de ha større risiko for å utvikle helsemessige problemer. Slik jeg oppfatter disse kvinnene, så er de både motiverte og de trives i arbeidet sitt. Dette har jeg likevel ikke spurt grundig nok om til å kunne konkludere.

Engasjementet som den ene kvinnen forteller om, er rettet mot det samfunnet hun lever i, og er hennes største motivator for å inneha en lederrolle. Hun ser altså utover seg selv for å finne grunner til å lede. I tillegg til å være indre drevet av et engasjement, kan det forstås som at hun også er opptatt av å skape glede og nytte for andre. En slik form for motivasjon kan forstås som at hun er prososialt motivert. Om denne kvinnen er drevet av egen vinning eller om hun er drevet av å bidra til fellesskapet uten å tenke på avkastningen for sin egen del, har

jeg ikke spurt om i løpet av intervjuet. Det er derfor vanskelig å vite om hun er en giver, taer eller matcher jmf Grant (2014) sin forskning.

Relatert til Kern (2015, s.12-15) sin konseptuelle modell for motivasjon til å lede, kan engasjementet for samfunnet som den ene kvinnen viser til, karakteriseres som en overordnet grunn («*higher purposes*») for å ville lede. Det indre motiverte engasjementet som begge disse kvinnene viser til, er imidlertid vanskelig å plassere under de to andre kategoriene i modellen til Kern som er *egeninteresse og karrierehensyn*. Utsagnene faller ikke under motiver i form av lønn, bonus og konkrete belønninger eller behov for personlig makt og prestisje, og heller ikke under karrierehensyn. Ut fra dette passer utsagnene best inn under kategorien *overordnede grunner* som for den ene lederen handler om å skape vekst i organisasjonen og som for den andre handler om å ta et sosialt ansvar.

For å forstå den positive holdningen til arbeid som jobbengasjement innebærer, løfter Kaufmann og Kaufmann (ibid, s. 321-322) fram arbeidet til Amabile og Kramer. Disse to forskerne introduserte begrepet personlig indre arbeidsmiljø som dreier seg om hvordan en person oppfatter, føler og motiveres av eget tanke- og følelsesliv. Kraften i personlige fremskritt er her vesentlig. Denne kraften kaller de for «*the power of small wins*». De kaller dette fenomenet for *progresjonsprinsippet*, som innebærer at hvis en person opplever motivasjon og velvære på slutten av arbeidsdagen, så har vedkommende gjort fremskritt i jobben. Under intervjuet har jeg ikke spurt direkte om dette. Det er likevel nærliggende å tenke at siden begge disse kvinnelige lederne har fått lederroller og har mange års erfaring som ledere, opplever de mest sannsynlig progresjon gjennom personlige fremskritt.

5.1.3 Personlig ansvar

Behovet for å ta ansvar er en viktig forklaring for at seks av de åtte lederne i utvalget, har inntatt en lederrolle og fortsatt som ledere. Dette gjelder for alle de fire kvinnene, og for to av mennene. Eksempler på dette er når en av kvinnene sier at hun alltid har lyst å ta ansvar for helheten, og gir et bilde på at hun «*flyter opp som en dupp*» (informant 2).

Ansvarsfølelsen kan forstås som, at disse seks lederne er drevet av å ta personlig ansvar for å prestere og skape resultater, og må sees i nær sammenheng med behovet for påvirkning. Dette stemmer overens med det McClelland (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.118) fant i sine studier for hva som kjennetegner fremgangsrike forretningsmenn. De føler seg tiltrukket av situasjoner der de må ta et personlig ansvar for å finne løsningen på problemer. Ut fra

McClellands teori, må dette forstås som et behov for prestasjon. Disse menneskene foretrekker situasjoner der resultatet avhenger av faktorer som er under deres kontroll (ibid). I forhold til hva McClelland fant, vil disse personene også ha et sterkt behov for å sette i gang handlinger for å få en sak gjort, et problem løst osv, i stedet for å avvente passivt. En av mennene i utvalget viser dette spesielt godt når han forteller om at han må ta ansvar, dersom ingen andre melder seg på et møte.

Ledernes behov for å ta ansvar, kan ut fra Chan og Drasgows teoretiske rammeverk for motivasjon til å lede, relateres til kategorien «*Affective motivation*» som innebærer et indre ønske om å lede andre. I henhold til denne kategorien, vil lederne identifisere seg med lederrollen og være villige til å ta ansvar uten å føle seg presset verken av sosiale normer eller forventninger om belønning. Chan og Drasgow har i sine studier vist til at denne komponenten er den viktigste predikatoren for hva som kommer ut av lederskapet (Felfe og Schyns, 2014, s. 852). I lys av situasjonsteorier for motivasjon (Hackmann og Oldhams motivasjonsmodell og Herzberg), kan utsagnene til alle disse seks lederne forstås som behovet for å føle personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Dette er en av de tre kritiske psykologiske tilstandene som må være til stedet for ytelse og tilfredstillelse i arbeidssammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 262).

Sett i sammenheng med Kerns konseptuelle modell for motivasjon til å lede, kan utsagnene til to av lederne, isolert sett i forhold til ansvarsbehovet, relateres til kategorien «*self-interest*» (egeninteresse). Om en leder motiveres på denne måten vil ønsket om makt og innflytelse først og fremst være drevet av personlige behov og ikke et sosialt motiv som oppnås kollektivt (Kern, 2015, s.12-15). I løpet av intervjuene, kommer det likevel fram at begge disse lederne også motiveres av å skape noe sammen med andre. Den ene gjennom samarbeid på tvers av geografiske regioner, og den andre gjennom å skape forskningsresultater som pasienter vil ha nytte av. På denne måten, vil begge i tillegg til å ha et behov for å ta personlig ansvar, også være drevet av det som Chan og Drasgow karakteriseres «*social-normative motivation*».

Hos en av de mannlige lederne i offentlig sektor kommer det fram at han var drevet av at han bare måtte fylle et vakuum som oppstod når den forrige lederen slutta. Han sier at han ikke hadde noen motivasjon for å bli leder i seg selv. Han måtte ta et kollektivt ansvar for at avdelinga skulle fortsette å utvikle seg positivt. Ut fra C.Alderfers teori kan dette forstås som et relasjonsbehov hos denne lederen. Dette behovet korrelerer også med behovene for

trygghet, tilhørighet og anseelse i Maslows behovshierarki. Disse behovene berører forholdet til andre mennesker, for eksempel ei arbeidsgruppe med felles interesser. Sentralt i disse behovene er at de tilfredsstilles gjennom felleskap og tilhørighet. Tilfredsstillelsen av disse behovene skjer vanligvis ikke på bekostning av andre parter. Med andre ord, når en part har glede av et forhold til andre, så har den eller de andre det også. Denne vinne-/ vinne-situasjonen står i klar kontrast til det som gjelder for eksistensbehovene i Maslows behovshierarki (Brochs-Haukedal, 2013, s.119-120).

Denne forståelsen finnes også i Chan og Drasgow (2001, s. 490-491) sitt teoretiske rammeverk for motivasjon til å lede. Motivasjonen hos denne lederen, kan i forhold til dette rammeverket, forstås som en «*social-normative motivation*». Ledere vil da innta rollen primært av sosiale eller moralske grunner. Relatert til Kern sin konseptuelle modell for motivasjon til å lede, kan motivet hos denne lederen ha en overordnet grunn («*higher-purpose*»). Når mennesker er motiverte av overordnede grunner overgår dette egne interesser og hensyn til egen karriere. Eksempler kan være å ta et sosialt ansvar eller for å skape vekst og sunnhet i organisasjonen. Disse lederne ser utover seg selv for å finne grunner til å lede (Kern, 2015, s.12-15). Dette bekreftes også senere i intervjuet når han sier at han motiveres av å skape gode pasientforløp gjennom andre. Han viser da tydelig at han motivert av andres glede og nytte, og dermed kan han sies å være prososialt motivert. Denne formen for motivasjon kommer også fram hos en av kvinnene i offentlig sektor. Hun trekker også fram at det er viktig at hennes jobb som leder skaper nytte og verdi for samfunnet. Eksempel er betydninga skredsikring eller asfalt på en vei har for et lokalsamfunn. Hun sier at dette er en viktig motivator for henne.

Ut fra utsagnene til disse to lederne, vil jeg forsiktig anta at de begge er givere av natur, jmf Grant (2014). Nytteverdien for andre er da en viktig driver, og viktigere en personlig avkastning. I og med at de begge arbeider i offentlig sektor, stemmer også dette med resultater fra AFF sin spørreundersøkelse i 2011. Der fant man et klart skille mellom privat og offentlig sektor i forhold til prososial motivasjon. Prososial motivasjon står betydelig sterkere i de rene offentlige organisasjonene enn i de private og blandende organisasjonsformene.

Hos de andre tre lederne i utvalget er det vanskelig å anta om de er givere, taere eller matchere ut fra utsagnene deres i forhold til ansvarsfølelsen.

5.1.4 Påvirkning og innflytelse

Selv om lederne er drevet av noe ulike faktorer, trekker alle fram innflytelse og påvirkning i organisasjonene som en sentral motivasjonsfaktor. Uten mulighet til å påvirke, ville de ikke fortsatt som ledere over tid. Muligheten til å påvirke beslutninger er også en faktor for hvorfor de ikke vil nøye seg med å være ansatte.

Ut fra McClellands teori, kan det tolkes som at alle lederne har et behov for personlig makt. Behovet for makt handler da først og fremst om et ønske om påvirkning. Et viktig skille er om påvirkningen er et mål i seg selv eller om påvirkningen er et instrument for å oppnå et mål. Dersom påvirkningen er et mål i seg selv, vil den være styrt av trangen til å råde over andre. Dreier det seg om instrumentell påvirkning, vil behovet for å påvirke være for å få aksept for egne ideer og interesser som tjener allmenngyldige mål som gagnar felleskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2013, s.118).

I løpet av intervjuene kom det fram at det i all hovedsak dreier seg om å ha påvirkningsmuligheter for å oppnå mål, og ikke som et behov for rå makt over andre. Det er likevel i noen situasjoner nødvendig å ta beslutninger uten en demokratisk prosess i forkant, noe som kan oppfattes som at det må utøves en form for makt over de ansatte. Dette kommer spesielt godt til syne i et utsagn fra en av mennene i privat sektor.

Selv om lederne i dette utvalget er opptatte av påvirkning i instrumentell forstand, vil det være viktig å rette oppmerksomhet mot, at påvirkning er en form for makt som kan misbrukes. Lai (2015) refererer til flere studier om makt (Galinsky et.al. 2006, Gonzaga, Keltner og Ward, 2008 og Cote et.al, 2011). En av de mer negative utslagene av makt er tendensen til økt selvopptatthet og svekket vilje og evne til å innta andres perspektiv. Imidlertid kan makt også øke evnen til å lese andre, forutsatt at man har en sterk prososial orientering. Personer med høy prososial orientering blir bedre til å vurdere andre når de har stor makt enn når de har liten makt.

Ut fra utsagnene om påvirkningsmulighetene som lederne i denne studien har, kan det forstås som at en leder er prososialt orientert. Han er fra privat sektor. Denne mannlige lederen sier at han drives blant annet av lysten til å utvikle andre. Han viser på denne måten at han er opptatt av at andre skal lykkes. Indirekte kan det jo være slik at dette er for å skape vekst i bedriften, og dermed også egen vinning. Utsagnet viser likevel at han er opptatt av at hans påvirkning også bidrar til andres utvikling.

Hos de andre lederne må utsagnene forstås som at de er mer drevet av en egen interesse av å få være med å påvirke. Eksempel på dette er når to av lederne sier at de har større mulighet til å påvirke retning eller ta noen valg enn hva ansatte kan.

Mulighet til å kunne påvirke kan forstås som at lederne må ha handlingsrom eller frihet til å kunne velge. Dette samsvarer med funn fra en kvalitativ studie gjennomført av Espedal og Kvitastein (ibid). Alle de elleve ledere, som de intervjuet, mente at et formelt handlingsrom var en svært viktig motivasjonsfaktor for å kunne ta på seg lederansvar. Formelt handlingsrom ble beskrevet av lederne i deres studie som for eksempel muligheten til å kunne skape noe, påvirke og forme noe, få til samarbeid, løse konflikter og utvikle organisasjonen. Autonomi skapte indre motivasjon (glede ved prosesser) og indre motivasjon hadde betydning for erfaringsbasert læring. Dette ser altså også ut til å gjelde for alle lederne i denne studien.

Utsagnene til disse lederne, kan også tolkes som at lederne har en tro på at eget lederskap påvirker organisasjonens suksess, dersom de får være med å påvirke resultatene. Felfe og Schyns (2014, s. 859) gjennomførte en kvantitativ studie for å finne ut om det var sammenheng mellom «*Motivation to lead*» og «*Romance of leadership*». Målet var å finne ut om denne sammenhengen er påvirket av personligheten til lederen. «*Romance of leadership*» viser til fenomenet der mennesker overdimensjonerer rollen som leder og på samme tid neglisjerer faktorer når de forklarer suksessen eller mislykketheten i organisasjonen. Utvalget deres besto av totalt 1348 tyske studenter (71, 9 %) og arbeidstakere fra ulike sektorer (28, 1 %) som ikke enda hadde en lederposisjon. I denne studien fant Felfe og Schyns, at det er en positiv sammenheng mellom «*Romance of leadership*» og «*Motivation to Lead*». Jo mer personene tror på at lederskapet påvirker organisasjonens suksess eller mislykkethet, jo mer motivert er de til å ha et ønske om å lede (ibid).

Alle ledere i dette utvalget er opptatte av at de har en reell mulighet til å påvirke, og de har tro på at de kan bidra til resultater for virksomhetene. Dette vil også ut kunne påvirke ledernes indre motivasjon til å fortsette som ledere. Ifølge Lai (2015, s. 5) har forskning basert på egenmotivasteori («*self-determination theory*») vist at kompetanse (mestringstro og mestringssopplevelser gjennom bruk av kompetanse), opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert. Indre motivasjon og opplevd bruk av relevant kompetanse virker også gjensidig forsterkende på hverandre. Høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig

som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats nettopp for å bruke relevant jobbkompetanse (Lai, 2015, s. 5).

I forhold til teori om selvledelse (Martinsen, 2010, s. 328), bygger selvledelsesmetodikken på selvbestemmelse og indre motivasjon. I denne forskningstradisjonen hevdes det at atferden effektiviseres og innsatsen økes når vi er del-aktive i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Det vil derfor også være viktig at ledere har reell mulighet til å påvirke, slik lederne i denne studien, er opptatte av.

Resultater fra AFF sin undersøkelse fra 2011 (Brochs-Haukedal, 2013, s. 414), viser for øvrig at ledere i Norge mener at de har høy grad av autonomi, noe som også er kjent for å skape tilfredshet. De åtte lederne i denne studien viser at de også har mulighet til å påvirke. Denne muligheten er også en viktig faktor for å motiveres til å være leder og fortsette som ledere. Uten denne muligheten ville de ikke vært ledere.

5.1.5 Lønn

I forhold til lønn er det kun to av lederne i dette utvalget, som mener at lønn har betydning for om de ønsker å inneha en lederrolle. Den ene er kvinne fra offentlig sektor, og den andre mann fra privat sektor. Lønn kan imidlertid sees på som en motivator for den mannlige lederen, mens kvinnen mener at det er mer en demotivator om ikke lønna står i forhold til belastningen og arbeidet som leder innebærer. Lønn kan dermed forstås å være en ytre motivator for den mannlige lederen. I forhold til teori om ytre motivasjon, vil da arbeidet utelukkende være et virkemiddel for å oppnå belønninger som for eksempel lønn.

I forhold til equity-teori, som er en av de kognitive teoriene, kan utsagnene til disse to lederne også tolkes som at de vurderer arbeidsinnsatsen til enhver tid ut fra hva de får igjen. De sier begge at å være leder også innebærer mye arbeid og den kvinnelige lederen, trekker også inn at det til tider er ei belastning. Status har noe å si for den kvinnelige lederen, først og fremst i forhold til at hun blir lyttet til ved at hun har en direktørstilling. Innenfor likeverdsteorien av Adams, vil slike personer rette opp en ubalanse i likeverdet ved for eksempel å yte mindre om de ikke føler at de får nok igjen for innsatsen. Personene kan da også sies å være drevet av rettferdighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 132). Disse lederne kan ut fra utsagn om lønn, tolkes som at de er «matchere», jmf Grant (2014). De er opptatte av en balanse mellom å gi og få, og veier opp innsatsen sin i forhold til hva de selv får i utbytte.

De andre lederne i utvalget vekter ikke lønn som en motivator for å inneha en lederrolle. Dette samsvarer med flere studier (Jacquart og Armstrong fra 2013 og Malmendier og Tate fra 2009) som Kirkebøen (2014) refererer til. Studiene viser at penger har ingen eller negativ effekt på arbeid som involverer kompleks beslutningstaking og som krever kreativitet og lignende. Dette er arbeidsoppgaver som ledelse innebærer. Kort sagt er årsaken at slikt arbeid krever indre motivasjon, og at økonomiske insentiver har en tendens til å svekke denne indre motivasjonen. Dette sammenfaller også med forskningen som er utført av AFF på norske ledere, som viste at det ikke er belegg for å anta at det er en sterk sammenheng mellom insentiver og tilfredshet med jobben som leder eller innsatsen på jobb (Brochs-Haukedal, 2013, s. 414).

Det er vanskelig å vite om de andre lederne i utvalget har svart ærlige på spørsmålet om lønn. Ut fra utsagnene har de lagt vekt på andre faktorer som viktigere enn hva de får betalt. De vekter behovet for påvirkning, å få tilbakemelding på seg selv, å få bestemme over egen arbeidsdag samt å føle seg verdsatt gjennom en egenfølelse, som viktigere enn lønn.

5.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjonen?

Når lederne blir spurt om hva de gjør dersom de blir demotiverte eller de står overfor utfordringer som er vanskelige, kommer det fram at de velger ulike strategier. Strategiene benyttes mer eller mindre bevisst.

5.2.1 Selvmotivasjon

Alle lederne viser underveis i intervjuene at de har en klar forventning om å lykkes. Eksempler på dette er når en av dem sier at «*det bare er å gå hjem og gjøre lekse på nytt*» (informant 4), når en annen sier at hun hadde tro på å oppnå målet med omorganisering av personalet eller når en tredje sier at han hadde tro på å lykkes med et utfordrende prosjekt. De viser at de har ei positiv innstilling og stor tro på seg selv. Gjennom den positive holdningen og tro på egne ferdigheter, vil disse lederne også kunne bygge opp selv-verdet, styrke selvpoppfatningen og selvtilliten sin som vil være viktige komponenter i utvikling av selvledelse. En positiv selvpoppfatning vil være assosiert med motivasjon til å oppnå noe. Jo sterkere positivt selvbilde, jo større vil personens tilbøyelighet til oppnåelse være, fordi personen tenker at hun eller han ikke vil gjøre feil. Positive erfaringer vil være en katalysator i prosessen med å utvikle selvledelse (Ross, 2014, s. 309).

Ifølge Ross (ibid, s.316) vil en leder med ei positiv holdning identifisere flere ulike muligheter for handling for å oppnå et mål, slik at behovet for å føle seg kompetent og autonom, tilfredsstilles. En leder med negativ innstilling, hvor personen tenker: «dette kan jeg ikke», er selvbegrensende, fordi den forsterker tanken om at måloppnåelse er umulig (ibid, s 309). Underveis i intervjuene kommer den positive innstillinga spesielt godt frem hos fem av lederne i dette utvalget. Eksempler på dette er når en av de kvinnelige lederne som stod overfor en omstillingsprosess, sier til seg selv: «*Det kan nå ikke være så problematisk!*» (Informant 1). Eller når en av de mannlige lederne som holdt på med et utfordrende prosjekt, sier: «*Du bare bestemmer deg, dette skal vi klare!*» (informant 5).

Hadde lederne hatt en negativ selvoppfatning vil det i stor grad begrense personens syn på hva som er mulig, fordi negativitet fører til at personen tenker «dette kan jeg ikke» eller dette er «ikke mulig». Ved forsøk på å oppnå noe nytt, vil en person med negativ selvoppfatning, assosiere dette med frykt for ikke å lykkes. Personen vil heller ikke ha ønske om å lære at det finnes muligheter (Ross, ibid, s. 303). For å skape en positiv holdning bør det være fokus på å øke selvoppfatningen som igjen fører til økt selvtilitt i et tilstrekkelig omfang. På denne måten vil personen motiveres og bli målorientert (ibid, s.305). I forhold til lederne i dette utvalget, viser flertallet gjennom utsagn at de har ei positiv holdning til utfordringene. Dette må oppfattes som en stor styrke for disse lederne. Ei positiv holdning og høy mestringsforventning overfor utfordringene, ansees for å være viktige dimensjoner i utvikling av selvledelse. Lederne har underveis gitt eksempler på at de tenker tilbake til tidligere situasjoner der de har lyktes, eller de tenker på alt de har fått gjort og ikke alt som gjenstår. De vektet alt det positive når de står overfor utfordringer fremfor å tenke på det de ikke har fått til. I forhold til forskning viser blant andre Kuvaas og Dysvik (2009, s. 230), at erfaringer, og da spesielt suksessfulle erfaringer, vil være sentral i utvikling av mer selvstendige medarbeidere, fordi suksess avler suksess.

Gjennom stor tro på at de kan lykkes med lederjobben, kan det forstås som at disse lederne har høy mestringsforventning (self-efficacy). Lederne viser for eksempel til at de har stått i vanskelig utfordringer som de har klart å løse, og må derfor forstås som at de har høy mestringsforventning. Dette vil ifølge Lai (2015, s. 7) være avgjørende både for motivasjon, innsats og ytelse, og har også betydning for hvor sårbar vi er for stress, angst, uro og depresjon. Mestringsforventning har stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringsforventning yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringsforventning, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper,

ferdigheter eller evner (Lai, 2015, s. 7 og Manger og Wormes, 2015, s. 123). Forskjellen mellom ytelsen til medarbeidere med lav og høy mestringsforventning er minst for grupper med høyt kompetansenivå, og høyest for grupper med lavt kompetansenivå (Lai, 2015, s. 7).

Utsagn fra alle de kvinnelige og to av de mannlige ledere, viser at de benytter en indre dialog, for å motivere seg selv til ikke å la seg frustrere, eller til å fortsette som ledere for prosjekter. Eksempel på dette er når en av lederne sier til seg selv: «*Er det noen andre som kunne ha gjort det bedre enn meg? Eller hva hjelper det saken eller prosjektet om jeg slutter?*» (Informant 7). Et annet eksempel er når en av de kvinnelige lederne forteller at hun tar en «pep-talk» med seg selv: «*Så det må jeg altså selv, ta en sånn egen pep-talk med meg, når jeg kan kjenne på: hvorfor var vi ikke kommet lenger i den prosessen der?*» (Informant 8).

Metodikken synes likevel ikke å være brukt som et bevisst verktøy hos disse seks lederne. Det er kun en av dem som selv snakker om selvledelse underveis i intervjuet. Denne formen for selvmotivering vil være sentral i utvikling av selvledelse, ifølge Neck og Manz (1992, s. 683). Neck og Manz (ibid) viser til at det er gjennomført en rekke studier innenfor flere fagfelt som har sett på sammenhengen mellom indre dialog («*self-talk*») og prestasjon («*performance*»). En underliggende antakelse, er at individer har kraft til å styre egne tanker. Læring av selvledelse, vil derfor bestå i å hjelpe personen til å styre sine egne tanker. Innenfor idrettspsykologi, har dette feltet vært studert spesielt. Studier har vist at idrettsutøvere som praktiserte indre dialog presterte bedre og ble tatt opp i olympiske team, mens de som ikke benyttet denne metodikken, presterte dårligere, og ble dermed ikke tatt opp i olympiske team. Denne metodikken har blitt anvendt i mange ulike sammenhenger, for enten å prestere bedre eller å endre atferd som for eksempel ved røykeslutt. Metodikken er også overført til arbeidslivet og blitt benyttet blant annet, for å utvikle ledere. Neck og Manz og kollegaer har gjennomført en rekke studier på effekten av å lære seg selvledelse (Neck og Manz, 1992 og 1996 og Lovelace, Manz og Alves, 2007). Et eksempel fra norsk arbeidsliv der metodikken med indre dialog og mental forestilling finnes blant annet hos Larssen (2013).

Neck og Manz (1996, s. 450) bekreftet blant annet sammenhengen mellom økt mestringsforventning og læring av selvledelsesmetodikk. Resultatene viste at arbeidstakere som gjennomgikk et program for å lære selvledelse, blant annet hadde fått økt mestringsforventning. Gjennom programmet fikk disse arbeidstakerne økt mental kapasitet, økt entusiasme, økt jobb tilfredshet og reduksjon i nervøsitet sammenlignet med arbeidstakere som ikke fikk en slik opplæring. Forklaringen deres var at personene var i stand til å lære seg

effektiv selvregulering av tankene, slik at negative tanker reduseres. En av komponentene i opplæringa som de fikk, var å fokusere på den indre dialogen ved at negative tanker ble erstattet av mer konstruktive tanker (ibid).

Selv om selvsnakk er sentralt innenfor selvledelse, vet en relativt lite om lederes selvsnakk og hvordan dette påvirker arbeidet. Ut fra dette gjorde Rogelberg og hans kolleger en studie av 189 erfarne ledere om hva lederes selvsnakk består i, og om den påvirker lederens effektivitet eller om den påvirker presset som lederen opplever på jobb. Resultatene viste at lederne i hovedsak utførte konstruktiv selvsnakk som var assosiert med økt evne til å lede andre og dempe presset på jobb. Overraskende var det kun et tilfelle som viste dysfunksjonell selvsnakk, og som kunne relateres til reduksjon av lederens kreativitet. De antok at årsaken til dette kunne være at dysfunksjonell tenkning kan dempe mestringsforventningen og medføre at lederen fikserte kun på et aspekt ved omgivelsene og dermed ble hindret fra å tenke mer helhetlig (Rogelberg et.al., 2013, s. 184).

Lovelace, Manz og Alves (2007, s. 384) gjennomgikk litteratur om utvikling av lederskap som de har presentert i en oversiktsartikkel. Målet var å finne ut om hvilken rolle selvledelse, delt lederskap, fysisk form og «flow» har på å mestre utfordringer og økt kontroll over jobben. De antar at ledere kan oppnå helsemessige fordeler gjennom å øke sin fysiske kapasitet og ved å praktisere selvledelse. Studier må imidlertid gjennomføres for å finne ut om det er en slik sammenheng. Det er bare en av lederne i dette utvalget som forteller at hun bruker fysisk trening for å koble ut. Denne kvinnen benytter også til dels indre dialog som verktøy.

Av de åtte lederne er det seks av dem som til tider snakker med seg selv for å motivere seg når de står overfor vanskelige utfordringer. Lederne viser likevel at de ikke har et bevisst forhold til selvsnakk eller indre dialog, noe som regnes som en viktig komponent i utvikling av selvledelse. Det ser heller ut til at denne teknikken brukes ubevisst når de står overfor utfordringer. Ut fra dette, er det sannsynlig at lederne har et potensiale for å utvikle eget lederskap ytterligere, slik at de er mer robuste når de møter på utfordringer.

5.2.2 Feedback fra andre i arbeidssammenheng

Generelt har lederne i dette utvalget stor tro på at de mestrer lederoppgavene. Flere av lederne forteller også at de driver med en form for selvmotivasjon gjennom selvsnakk. Alle lederne gir imidlertid også uttrykk for at de trenger støtte og veiledning fra andre. Ut fra det som har

kommet fram i intervjuene, forteller alle ledere om vanskelige utfordringer som konflikter, vanskelige prosjekter og vanskelige situasjoner, der til og med folk har dødd i et av tilfellene. En av lederne forteller også at han selv holdt på å arbeide seg til døde, da styreformannen til slutt måtte si fra til han: *«du er nødt til å rive i seilene, for du er 200 meter unna kirkegården, og den er stappfull av uunnværlige folk»* (Informant 5).

Selv om alle lederne forteller at de er med i et ledernetverk, oppfatter ikke alle at nettverket er til hjelp når de står i vanskelige utfordringer. En av lederne i offentlig sektor forteller at hun i noen saker, ikke har noen hun kan snakke med innenfor organisasjonen.

Lederne i dette utvalget viser i ulik grad, at det vil være naturlig at de benytter andre ledere eller styremedlemmer for å få støtte eller feedback når de står overfor utfordringer. Dette er ikke unikt for disse ledere. Ifølge Øiestad (2011, s. 129) vil god, nyansert og veltilpasset feedback kunne fungere som en vitamininnsprøyting og gi umiddelbar energi. Grunnen til dette er enkel, fordi god feedback stimulerer tiltroen til en selv og tiltro er et grunnelement i motivasjon. Feedback eller tilbakemeldinger regnes generelt som en hjelp for ledere i å utvikle lederskapet sitt. Dette har sammenheng med at feedback påvirker mestringsforventningen, også hos ledere (Schyns, von Elverfeldt og Felfe, 2008, s. 608)

En generell antakelse er at å sette seg mål for arbeidet, og å ta i bruk informasjonen som tilbakemeldinger gir, vil kunne påvirke motivasjonen og dermed også påvirke jobbutførelsen positivt. I en kvantitativ studie av norske bankansatte, fant Kuvaas i 2006, at jobbglede ikke kan relateres direkte til jobbutførelsen. Han fant en negativ sammenheng mellom jobbglede relatert til jobbvurdering, og jobbutførelse for arbeidstakere med lav indre motivasjon. Disse funnene kan indikere at relativ høy grad av indre motivasjon er nødvendig for at jobbvurdering påvirker jobbutførelsen positivt. En forklaring kan være at indre motiverte arbeidstakere er mer selvdrevne og mer selvstendig orienterte enn de med mindre indre motivasjon. På denne måten er de ikke så avhengige av tilbakemeldinger på jobbutførelsen. Likevel vil indre motiverte arbeidstakere reagere positivt på jobbvurdering, fordi de antakelig har et læringsfokus og er oppgaveorienterte. De har kanskje også mindre behov for ytre reguleringer enn de med lavere indre motivasjon. Sett ut fra deres sterke orientering mot selvstendighet, og behov for selvstendighet, vil indre motiverte arbeidstakere være mer sensitive overfor negative erfaringer assosiert med ytre regulering (Kuvaas, 2006, s. 513-515).

Lederne har i løpet av intervjuene vist at de i hovedsak er drevet av en indre motivasjon for å være leder. Det er bare en av lederne som vokter ytre belønninger som lønn som en motivator.

De har heller et indre behov for å ta i bruk personlige lederegenskaper, de er engasjerte og de tar et personlig ansvar for arbeidet, og de har vist at de motiveres av å kunne påvirke i større grad enn hva de hadde kunnet om de var ansatte. I tillegg trenger de også tilbakemeldinger fra andre i arbeidssammenheng.

Når lederne tar kontakt med en av sine ledere eller andre i organisasjonen, for å få støtte, forteller de, at de har behov for å lufte ut og få råd. Støtten som lederne søker, kan oppfattes som en sosial støtte. Støtten kan gis på ulike måter. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307) er det vanlig å skille mellom følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte og praktisk støtte. Et allmenngyldig prinsipp er at sosial støtte demper stressreaksjoner og følgene av dem. Med sosial støtte menes formidling om at en person er ansett og blir satt pris på.

I en norsk undersøkelse gjennomført av Eide, Hellesøy og Thyholdt på 80-tallet, ble det vist at sosial støtte kan motvirke effekten av psykososialt stress, målt ved blodtrykk og kolesterolnivå (ibid). Sosial støtte regnes som særlig tydelig, når noen har høyt stressnivå. Kaufmann og Kaufmann (ibid, s. 307) viser til Hellesøy som peker på betydningen av at også ledere har et sosialt støtteapparat rundt seg. Forskning viser at lederes helse i stor grad påvirkes av kvaliteten på forholdet til nære medarbeidere. Høyt stressnivå innebærer fysiologiske reaksjoner som kan true helsen til ledere, særlig for dem som ikke har sosial støtte. Konsekvensen kan være fysisk sykdom, men også angst, spenningstilstander, depresjon og utbrenthet.

I dette utvalget er det imidlertid variasjon i svarene om de har behov for støtte når de står overfor utfordringer. Syv av de åtte lederne forteller at det er viktig at de har noen å snakke med når beslutninger skal tas. De trenger da feedback fra andre. Det ser likevel ut til at lederne i det daglige stort sett må kunne arbeide selvstendig uten så mye tilbakemeldinger. To av lederne sier også at å være leder til tider er en ensom jobb. En av lederne forteller også at hun ikke har noen å snakke med innenfor organisasjonen i enkelte saker. Det kan se ut som at ikke alle lederne kan forvente å få jevnlig feedback eller tilbakemeldinger på jobben de gjør. Ut fra at de viser at de i hovedsak er indre motiverte, vil de trolig heller ikke ha like stort behov for ytre reguleringer jamfør funnene til Kuvaas (2006, s.513-515).

Lederne forteller også at de har formelle systemer for tilbakemelding gjennom medarbeiderundersøkelser, samt direkte tilbakemeldinger fra ansatte, ledere eller styremedlemmer. Kuvaas (2011) gjennomførte en annen studie på norske arbeidstaker. Målet

var å finne ut hvordan jevnlig tilbakemeldinger gjennom formell vurdering av arbeidet påvirker arbeidet. Resultater fra denne studien viste at hjelpen i formell vurdering bare var svak relatert til jobbutførelsen. For det andre var det en positiv sammenheng mellom oppnådd hjelp i formell vurdering og jobbutførelsen kun for arbeidstakere som antok at de fikk høye skår på den jevnlig tilbakemeldingen. Konklusjonen var at formell vurdering gjennom manualer er mer kompleks enn antatt. Selv om denne undersøkelsen var utført på arbeidstakere og ikke ledere, vil resultatene trolig også kunne gjelde for ledere. I forhold til denne forskningen, vil formelle tilbakemeldingssystemer som for eksempel medarbeiders undersøkelser, trolig ikke ha den samme verdien som den tilbakemeldinga lederne får direkte fra andre ledere eller ansatte.

En av de mannlige lederne skiller seg spesielt ut fra de andre. Han forteller at han har fått jevnlig tilbakemeldinger. Tilbakemeldingen er satt i system ved at en i ledergruppa har som oppgave å gi han både negativ og positiv feedback, slik at han kan forbedre seg som leder. Han sier ikke så mye om positiv feedback, men vektlegger mer det som kommer av kritikk og negative tilbakemeldinger. Han er for øvrig den eneste av lederne som forteller at han i perioder benytter seg av profesjonell coach.

Kritikk kan ifølge Øiestad (2011, s. 138) være både ødeleggende og konstruktiv. Dersom det gis kritikk i form av korreksjoner må den være spesifikk, og det må ligge en aksept i bunnen, for å virke konstruktiv. Kritiske innspill sammen med positiv feedback, vil likevel være nødvendig når vi arbeider. Vi trenger som regel hjelp til å navigere når vi lærer og når vi utvikler ting, og da er både positiv og negativ feedback viktige verktøy. Hvis en læringsprosess skal bringes framover, må vi vite noe om hva som fungerer og hva som bør endres og ikke minst hvordan du kan endre ting (ibid, s. 138-139). For denne lederen vil for eksempel påpeking av feil eller blindspor kunne være nyttige korreksjoner, spesielt om det samtidig gis innspill om alternative handlemåter.

Smither, London og Richmond (2005, s. 202-204) undersøkte sammenhengen mellom lederes personlighet og hvordan de responderer på feedback. Resultatene fra denne studien, viste at ledere som er ansvarsfulle og åpne for nye erfaringer, ser mer nytten i å handle ut fra de tilbakemeldingene som de fikk. Det viste seg at de som er følelsesmessige stabile blir mer motiverte til å benytte tilbakemeldingene. Videre så de at ledere som samarbeider, er ekstroverte, empatiske og ansvarsfulle også vil benytte tilbakemeldinger i framtida. Ut fra dette mener de at det er viktig å vite noe om lederens personlighet og for å gi den rette

tilbakemeldingen. De fant også at ekstroverte ledere som er åpne for nye erfaringer, også vurderer negativ feedback som verdifull og at de vil søke mer tilbakemelding etter å ha mottatt negativ feedback. Et interessant funn var også at de lederne som fikk negativ feedback til å begynne med hadde negative reaksjoner på disse, men at de etter seks måneder hadde satt høyere målsettinger enn andre ledere. Forklaringa var at negativ tilbakemelding tar noe tid før den synker inn. Den tar mer tid å reflektere over og absorbere, men kan altså ha positiv effekt på ledere ut fra hvilken personlighet de har. Undersøkelsen deres ble imidlertid utført blant militære ledere, og det må flere studier til for å finne ut om deres funn vil være overførbare til andre settinger. I og med at det ikke er gjort noen analyse av personligheta til lederne i dette utvalget, er det vanskelig å si noe om det er sammenheng mellom personlighet og vurdering av negativ feedback som verdifull, for den ene lederen i dette utvalget. Det er likevel interessant at det kun er denne lederen som snakker om kritikk.

Schyns, von Elverfeldt og Felfe (2008), gjorde en studie hvor de undersøkte om det er forskjell på feedbacken som kvinnelige og mannlige ledere mottar. Resultatene deres viste at kvinner ikke får adekvat feedback, ut fra at det forventes at deres lederskap skal være basert på transformasjonsledelse. Deres konklusjon er at tilbakemeldingene må være presise og rettferdige. I tillegg mener de at det kun er når den evaluerte lederen stoler på den som gir tilbakemeldingen, at tilbakemeldingene kan ha positiv effekt på mestringsforventningen. De hevder at en årsak til at kvinnelige ledere ikke inntar lederroller kan ha sammenheng med at de ikke tror at de vil øke mestringsforventningen gjennom sitt lederskap (ibid). Det er ingen klar forskjell i hva kvinner og menn legger i betydning av feedback i utvalget i denne studien. En årsak kan være at jeg ikke har spurt inngående om hva de mener med positiv feedback. Dette er en svakhet som jeg har oppdaga i løpet av analysen av materialet.

I en kvantitativ studie relatert til jobbengasjement, undersøkte Richardsen og Martinussen (2008) til sammen 995 arbeidstakere innenfor norsk helse- og omsorgssektor. Resultatene viste at autonomi, sosial støtte fra både leder og medarbeidere, tilfredshet med karrieren og mulighet til avansement innenfor organisasjonen var positivt relatert til høyt jobbengasjement. I og med at resultatene baserer seg på intervju av arbeidstakere, og ikke ledere spesielt, vil ikke funnene uten videre kunne overføres til de åtte lederne i denne studien. Resultatene antyder likevel at sosial støtte fra medarbeidere og ledere, trolig også vil være viktig for ledere. Dette stemmer overens med hva lederne i denne studien også har gitt uttrykk for.

5.2.3 Støtte fra partner, familie og venner

Lederne har gjennom intervjuene vist at de har høy mestringsforventning, og at de i noen situasjoner også hjelper seg selv med indre dialog, samt at de motiveres gjennom feedback fra kollegaer. I tillegg har de behov for noe mer. Alle lederne forteller at de av og til har behov for å snakke med noen utenom jobb om jobberelaterte utfordringer. En årsak til dette er at innholdet er av såpass sensitiv karakter, at det blir vanskelig å drøfte dette med noen på jobb. Av de åtte lederne forteller seks av dem, at spesielt partner og nære venner er av til dels stor betydning i en slik sammenheng. Eksempel er når en av de kvinnelige lederne i offentlig sektor sier at: *det var nok i heimen at jeg tok det ut, ja. Der kunne jeg gråte en liten skvett, og fortelle at nå har jeg sovet dårlig, og når det er for ille, og hvis der er ting, ja, det er hjemme det kommer, enkelt og greit. Så jeg er heldig som har en slik mann som vet hva det betyr... syv seil»* (Informant 1). Et annet eksempel er når en av de mannlige lederne i privat sektor sier: *«jeg kan alltid ventilere med kona mi, og hun vil aldri ta det videre»* (informant 4).

Dette kan tolkes som at de har behov for sosial støtte i form av følelsesmessig støtte. Følelsesmessig støtte kan være å vise interesse, omsorg og oppmerksomhet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 307). Ifølge Brochs-Haukedal (2013, s. 394) omfatter sosial støtte integrasjon som refererer til antall og styrke på sosiale bånd i nettverket. I tillegg vil kvaliteten på samspillet, oppfattet støtte og faktisk mottatt støtte, ha betydning. Sosial støtte fungerer antakelig som en støtpute, eller buffer, som demper betydningen av store krav og belastning. Et annet eksempel på dette, er når en av de kvinnelige lederne trekker fram at hun fikk et godt råd fra en venninne om ikke å la alt gå inn på seg. Venninna ga henne en metafor om et «teflonbelegg» som hun kunne benytte som beskyttelse når ting ble vanskelig.

En annen årsak til at lederne trenger å snakke med noen utenom arbeid, kan være at sosial støtte også kan virke negativt, ved at den kan gi opphav til følelse av underlegenhet. Støtte fra andre i en like belastende situasjon som en selv kan forsterke heller enn svekke den opplevde belastningen. Stressreaksjoner i arbeidssammenheng kan også ses i sammenheng med den enkeltes selvfølelse og selvtillit. Våre prestasjoner i arbeidslivet har stor betydning for vår opplevelse av oss selv i sosial forstand, samtidig som resultatene av å prestere har stor betydning for oss totalt sett (ibid). Manger og Wormnes (2015, s. 206) viser til Levine som mener at sosial støtte for øvrig, er den beste metoden for å redusere stress.

Utsagnene til lederne i denne sammenhengen, kan også forstås som at de i noen situasjoner har et spesielt behov for anerkjennelse. Eksempel på dette er når en av de mannlige lederne i

privat sektor forteller: *Jeg diskuterer mye og har mange rundt meg, som jeg føler at jeg i større eller mindre grad kan åpne meg til. Det har litt med tillit, og erfaring å gjøre. Hvor langt kan du åpne opp de innerste tingene til de forskjellige* (Informant 3).

Espedal (2010, s. 19-34) skriver om viktigheten av anerkjennelse. Anerkjennelse handler om å kjenne seg bekreftet. For noen av lederne får de denne bekræftelsen gjennom personer på jobb, mens andre trenger også støtte fra partnere og venner. En måte å forstå dette på, er at for å føle seg anerkjent, så trenger lederne anerkjennelse av noen som de selv har stor tiltro til og som de selv anerkjenner. Det kan også ha å gjøre med at personer på jobb, står i utfordringen selv. Dermed vil et forsøk på å gi sosial støtte, kunne forsterke vanskelighetene for lederne. Det ser ut til at lederne i enkelte situasjoner har et spesielt behov for å føle seg akseptert og kjenne at de har verdi som menneske, noe som er viktig for alle mennesker.

I en nyere studie har Nafstad et.al. (2015, s. 23) sett på arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant 118 mellomledere i kommunal sektor i Norge. Denne kvantitative studien har rettet søkelys på sammenhenger mellom jobbkrev, jobbressurser, personlige ressurser, jobbengasjement og mentale plager blant mellomledere i kommunal sektor. Resultatene fra denne studien viste blant annet at mellomledere som opplevde høy grad av sosial støtte og høy mestringsforventning, rapporterte høyt jobbengasjement.

Forklaringen på hvorfor ledere også tar i bruk venner og partnere for å få støtte i arbeidsrelaterte spørsmål, kan være at de trenger støtte fra mennesker de har tillit og tiltro til, og som ikke bringer videre det som fortelles.

5.3 Oppsummering av drøftinger

Funnene i denne studien viser at det er en kombinasjon av flere motivasjonsfaktorer som har medført at lederne har blitt ledere, og at de har valgt å fortsette som ledere. Videre viser funnene at lederne benytter ulike strategier når de står overfor utfordringer eller blir demotiverte.

5.3.1 Hva motiverer til å bli leder og fortsette som leder?

Muligheten til innflytelse og påvirkning i organisasjonene er sentral motivasjonsfaktor for alle lederne i dette utvalget. Uten mulighet til å påvirke, ville de ikke vært ledere eller fortsatt som ledere over tid. Muligheten til å påvirke beslutninger er også en faktor for hvorfor de ikke vil

nøye seg med å være ansatte. Det dreier seg i all hovedsak om å ha påvirkningsmuligheter for å oppnå mål, og ikke som et behov for rå makt over andre. Forklaringen på hvorfor muligheten til påvirkning er så avgjørende, kan være at den har betydning for lederens indre motivasjon til å fortsette som ledere. Forskning (Lai, 2015, s.5) viser at mestringstro og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse, opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert. Gjennom reell påvirkningsmulighet, får lederne i dette utvalget, brukt kompetansen sin og de opplever selvstendighet og tilhørighet. I følge Lai (ibid) vil indre motivasjon og opplevd bruk av relevant kompetanse også virke gjensidig forsterkende på hverandre. For å kunne ha reell påvirkning er lederne avhengige av et handlingsrom. Dette samsvarer med forskning som er gjort på norske ledere. Espedal og Kvitastein (2012, s.7) fant i en kvalitativ studie av 11 norske ledere, at et formelt handlingsrom var en svært viktig motivasjonsfaktor for å kunne ta på seg lederansvar. Resultater fra AFF sin undersøkelse fra 2011 (Brochs-Haukedal, 2013, s. 414), viser for øvrig at ledere i Norge mener at de har høy grad av autonomi, noe som også er kjent for å skape tilfredshet.

Behovet for å ta ansvar er en viktig forklaring for at alle kvinnene og to av mennene, har inntatt en lederrolle og fortsatt som ledere. Ansvarsfølelsen kan forstås som, at disse seks lederne er drevet av å ta personlig ansvar for å prestere og skape resultater, og må sees i nær sammenheng med behovet for påvirkning. Det ser ut til at fem av disse lederne identifiserer seg med lederrollen og er villige til å ta ansvar uten å føle seg presset verken av sosiale normer eller forventninger om belønning. For fire av lederne, ser personlig ansvar i kombinasjon med prososial motivasjon, ut til å være viktig for å innta en lederrolle. Tre av disse lederne er fra offentlig sektor, henholdsvis en mann og to kvinner. Den fjerde er mann fra privat sektor. Dette funnet samsvarer med resultater fra AFF's spørreundersøkelse (Jacobsen, 2013, s. 304), der det er et klart skille mellom offentlig og privat sektor. Prososial motivasjon står betydelig sterkere i de rene offentlige organisasjonene enn i de private. For en av lederne kan behovet for å ta ansvar imidlertid forstås som at denne lederen mer drevet av sosial forpliktelse i kombinasjon med prososial motivasjon, enn at han identifiserer seg med lederrollen.

Personlige egenskaper vektet av alle de fire lederne i privat sektor, og hos en i offentlig sektor, som faktor for hvorfor de har ønsket å bli ledere. Dette er henholdsvis tre menn og to kvinner. Sentralt for disse fem lederne er behovet for å realisere sitt potensial i form av sine iboende anlegg, evner og egenskaper, gjennom å være ledere. Lederne identifiserer seg da

med lederrollen og er ledere, fordi de liker å lede andre. Dette kan forstås som at disse lederne har et positivt selvbilde og ei positiv forestilling om at de evner å være ledere. Utsagn fra tre av disse fem lederne, viser at deres personlige egenskaper må settes i sammenheng med behovet for å skape vekst i organisasjonene. To av disse er menn og en er kvinne. Det kan derfor forstås som at disse tre lederne ikke bare er drevet av et ønske om å lede andre, men også ved at lederskapet fører til resultater, noe som kan tolkes som en form for personlig belønning, men også en prososial motivasjon i form av at det gir nytte og glede for andre.

Som en viktig forklaring på hvorfor de har havnet i lederroller, trekker to av kvinnene fram engasjementet sitt. En av kvinnene er fra privat og en fra offentlig sektor. Dette engasjementet kan tolkes som at begge har ei indre drivkraft til å være ledere. Gjennom å være engasjert for det samfunnet hun lever i, kan det tolkes som at kvinnen fra offentlig sektor også er motivert av andres nytte og glede, og dermed i tillegg også prososialt motivert til å være leder.

I forhold til lønn er det kun to av lederne i dette utvalget, som mener at lønn har betydning for om de ønsker å inneha en lederrolle. Den ene er kvinne fra offentlig sektor, og den andre mann fra privat sektor. Lønn kan imidlertid sees på som en motivator for den mannlige lederen, mens kvinnen mener at det er mer en demotivator om ikke lønna står i forhold til belastningen og arbeidet som leder innebærer. De andre lederne i utvalget vektet ikke lønn som en motivator for å inneha en lederrolle. Dette samsvarer med flere studier (Kirkebøen, 2014). Penger har ingen eller negativ effekt på arbeid som involverer kompleks beslutningstaking og som krever kreativitet og lignende, slik som ledelse innebærer. Kort sagt er årsaken at slikt arbeid krever indre motivasjon, og at økonomiske insentiver har en tendens til å svekke denne indre motivasjonen. Dette sammenfaller også med forskningen som er utført av AFF på norske ledere, som viste at det ikke er belegg for å anta at det er en sterk sammenheng mellom insentiver og tilfredshet med jobben som leder eller innsatsen på jobb (Brochs-Haukedal, 2013, s. 414).

5.3.2 Hvordan opprettholder ledere motivasjon til å lede?

Alle lederne viser at de har en grunnleggende positiv innstilling, og høy grad av mestringsforventning. Dette vil ifølge Lai (2015, s. 7) være avgjørende både for motivasjon, innsats og ytelse, og har også betydning for hvor sårbar vi er for stress, angst, uro og depresjon. Mestringsforventning har stor betydning for faktisk mestring. Gjennom den positive holdningen og tro på egne ferdigheter, vil også disse lederne kunne bygge opp

selvverdet, styrke selvpoppfatningen og selvtiliten sin som vil være viktige komponenter i utvikling av selvledelse. I følge Ross (2014, s. 309) vil positive erfaringer være en katalysator i prosessen med å utvikle selvledelse.

Av de åtte lederne forteller alle kvinnene og to av mennene, om situasjoner der dem benytter en indre dialog for å motivere seg selv til ikke å la seg frustrere, eller til å fortsette som ledere. Dette synes likevel ikke å være en bevisst strategi hos disse seks lederne i denne studien. Ut fra dette, er det sannsynlig at lederne har et potensiale for å utvikle eget lederskap ytterligere, slik at de er mer robuste når de møter på utfordringer. Bruk av selvsnakk kan forstås som at lederne forsøker å styrke egen forventning om å mestre utfordringene. Disse resultatene samsvarer med hva Rogelberg og hans kollegaer (2013, s. 184), fant i en studie av selvsnakk hos ledere. Lederne i deres studie utførte i hovedsak konstruktiv selvsnakk som var assosiert med økt evne til å lede andre og dempe presset på jobb.

I dette utvalget forteller alle lederne om situasjoner der de trenger tilbakemelding eller feedback fra andre i organisasjonen. Forklaringen på dette kan være at god feedback stimulerer tiltroen til seg selv og tiltro er et grunnelement i motivasjon. Feedback eller tilbakemeldinger regnes generelt som en hjelp for ledere i å utvikle lederskapet sitt. Dette har sammenheng med at feedback påvirker mestringsforventningen, også hos ledere (Schyns, von Elverfeldt og Felfe, 2008, s. 608).

Tilbakemeldingen er enten satt i system gjennom medarbeiderundersøkelser eller så foregår den mer eller mindre tilfeldig i det daglige. En av lederne vektlegger tilbakemelding spesielt, ved at en i ledergruppa har som oppgave å gi han både negativ og positiv feedback. For denne lederen er spesielt de negative tilbakemeldingene viktig, mens for de andre lederne handler tilbakemelding stort sett om positiv feedback. Selv om alle lederne forteller at de har andre ledere og støtte seg til, oppfatter likevel ikke alle at dette ledernetverket er til hjelp når de står i vanskelige situasjoner. En av lederne i offentlig sektor forteller at hun i noen saker, ikke har noen hun kan snakke med innenfor organisasjonen,

Lederne har gjennom intervjuene vist at de har høy mestringsforventning, og at de i noen situasjoner også hjelper seg selv med indre dialog, og at de også får feedback fra kollega. I tillegg har de behov for noe mer. Der trenger noen ganger å snakke med noen utenom arbeid i forhold til arbeidsrelaterte problemstillinger. Dette kan tolkes som at de har behov for sosial støtte i form av følelsesmessig støtte gjennom at andre viser dem interesse, omsorg og oppmerksomhet. For seks av lederne er partneren viktig i en slik sammenheng. De to andre

lederne nevner også partneren, men mener at de i liten grad snakker med partneren eller familien når ting blir vanskelig på jobb. En av de kvinnelige lederne forteller at hun i noen situasjoner ikke har noen på jobb å snakke med, og da blir mannen hennes ekstra viktig for henne. Grunnen til at lederne trenger å snakke med noen utenom jobb i enkelte saker, kan være sammensatt. En av grunnene kan være at de må ha tillit og tiltro til personen som gir denne støtten. Det kan også ha med hvordan de oppfatter støtten og hvordan de opplever faktisk mottatt støtte. Sosial støtte fungerer antakelig som en støtpute, eller buffer, som demper betydningen av store krav og belastning. For lederne i dette utvalget kan det da også dreie seg om å få råd fra partner, nære venner og familie. Et slikt råd kan for eksempel være å ikke la alt gå inn på seg som leder. En av lederne forteller at hun benytter seg av et tenkt «teflonbelegg» som en slik beskyttelse.

Imidlertid kan også sosial støtte virke negativt, ved at den kan gi opphav til følelse av underlegenhet, og støtte fra andre i en like belastende situasjon som en selv, kan forsterke heller enn å svekke den opplevde belastningen. Dette kan forklare hvorfor det ikke holder med støtte fra kollega eller andre i arbeidssammenheng.

Den sosiale støtten må også kunne forstås som at lederne trenger anerkjennelse som handler om å kjenne seg bekreftet. Noen av lederne får denne bekräftelsen gjennom personer på jobb, mens andre også trenger støtter fra partner og venner. En måte å forstå dette på, er at for å føle seg anerkjent, så trenger lederne anerkjennelse av noen som de selv har tiltro til, og som de selv anerkjenner. Det kan også ha å gjøre med at personer på jobb, står i den samme utfordringen selv. Dermed vil et forsøk på å gi sosial støtte, heller kunne forsterke vanskelighetene for lederne. Det ser ut til at lederne i enkelte situasjoner har et spesielt behov for å føle seg akseptert og kjenne at de har verdi som menneske, noe som er viktig for alle mennesker.

6.0 AVSLUTNING

I denne delen av oppgaven vi praktiske og forskningsmessige implikasjoner, samt begrensninger belyses. Deretter vil hovedfunnene fra studien konkluderes.

Hensikten med denne studien har vært å få fram hva som motiverer ledere til å bli ledere og fortsette som ledere. I tillegg har det vært et mål å finne ut hva ledere gjør for å holde oppe motivasjonen dersom de møter vanskelige utfordringer eller blir demotiverte.

Bakgrunnen for valget av tema, er at det har vært et stort fokus på motivasjon i arbeidssammenheng, men et klart mindretall fokuserer på lederes motivasjon. Motivasjon hos ansatte regnes som en viktig faktor for at virksomheter skal lykkes. Dette vil også i stor grad gjelde for ledere. Med sparsomt forskningsfokus på hva som motiverer ledere, vil det derfor også være viktig å finne mer ut om lederes motivasjon.

Målet har vært å få fram en bredere forståelse av motivasjon hos ledere. Utvalget har derfor vært sammensatt av kvinnelige og mannlige ledere fra både offentlig og privat sektor. Fenomenet motivasjon hos ledere vektlegges likevel i større grad enn kjønn og kontekst i denne studien. For å undersøke tema har det vært benyttet en åpen tilnærming med et intensivt forskningsdesign, hvor åtte ledere har blitt dybdeintervjuet.

Problemstillinga som ble valgt for denne studien var:

«Hva motiverer ledere i offentlig og privat sektor?»

Utvalget er avgrenset til åtte ledere fra Tromsøområdet, både fra private og offentlige virksomheter. At det er valgt åtte intervjuobjekter, er også av praktiske hensyn til oppgavens størrelse og gjennomførbarhet. Det har ikke vært et mål å generalisere funnene, til det er utvalget for lite. Resultatene gir likevel noen pekepinner på hva som motiverer kvinnelige og mannlige ledere i offentlig og privat sektor.

6.1 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien viser at det vil være sentralt at lederne må ha muligheter til å påvirke beslutninger som tas. Uten denne muligheten vil lederne miste motivasjonen og ikke ønske å være ledere lenger. Det vil derfor være vesentlig at lederne gis et handlingsrom for utøvelse av sitt lederskap, slik at de har en reell mulighet til å påvirke.

Ved ansettelse av ledere, vil det også være nyttig å finne ut hva som motiverer den enkelte leder. Dersom virksomhetene skal lykkes spesielt, vil det være en fordel av lederne er indre motiverte for arbeidet. På denne måten er det større sannsynlighet for at de vil yte sitt beste for virksomheten. Hos lederne i dette utvalget kommer spesielt aktualisering av personlige egenskaper og behovet for å ta ansvar fram som viktige. For å skape verdier for virksomhetene, viser forskning at det også vil være av stor betydning at de er prososialt motiverte. Kort fortalt betyr dette at de må ha et indre ønske om at arbeidets resultater også gir glede og nytte for andre. I en virksomhet betyr dette at lederne blir glade av å se at ansatte også lykkes, og at arbeidet har en nytteverdi for andre i samfunnet. På denne måten vil virksomhetene oppnå de beste resultatene. Ytre insentiver som lønn og status ser ut til å være mindre betydningsfullt for motivasjonen hos lederne i dette utvalget.

Selv om lederne har høy mestringsforventning (self-efficacy), og er positivt innstilt, trenger de også å bygge opp selvverdet, styrke selvoppfatningen og selvilliten. Dette er spesielt viktig når de står overfor utfordringer. Lederne i dette utvalget forteller at de benytter ulike strategier for å opprettholde motivasjonen. De motiverer seg selv gjennom selvsnakk, får tilbakemeldinger fra andre i virksomhetene og de søker støtte hos partner, familie og venner. Disse strategiene er imidlertid ikke like bevisste hos disse lederne. Her ligger det et potensiale for å ivareta lederne når de står overfor utfordringer. Gjennom for eksempel å lære seg metodikken med selvsnakk (indre dialog) vil lederne kunne utvikle eget lederskap gjennom fokus på selvmotivasjon. Dette er også en teknikk som regnes som sentral innenfor selvledelse, men som ingen av lederne i dette utvalget har et bevisst forhold til. Ledere kan trolig også oppnå helsemessige fordeler gjennom å praktisere selvledelse.

Videre vil jevnlig tilbakemeldinger på lederskapet fra andre i virksomhetene, også kunne ha stor nytteverdi for opprettholdelse av ledermotivasjonen. Disse tilbakemeldingene er i hovedsak ikke satt i et system innenfor de ulike virksomhetene. Gjennom å legge bedre til rette for jevnlig tilbakemelding også til ledere, vil ledernes motivasjon kunne styrkes. Denne tilbakemeldingen må imidlertid tilpasses den enkelte leders personlige egenskaper, og ut fra hva som motiverer lederen. Tilbakemeldingen må også komme fra personer som lederne selv anerkjenner, har tiltro til og som de er fortrolige med. Ut fra funnene i denne studien, ser det ut til at det er et utnyttet potensiale innenfor virksomhetene for å få til dette. Det er kun en leder som har satt tilbakemeldingene i system innenfor ledergruppa. Når arbeidet blir utfordrende, søker alle lederne i mer eller mindre grad støtte hos andre utenom arbeid. Da er det ofte partneren, venner og familie som må gi lederne denne støtten. Dette viser at lederne

behov for tilbakemelding ikke ivaretas tilstrekkelig innenfor virksomhetene. Ledernes opprettholdelse av motivasjon, ser dermed også ut til i stor grad å hvile på hva den enkelte leder selv gjør og tar initiativ til.

Gjennom å fokusere mer på tilbakemeldinger innenfor virksomhetene, vil trolig lederlysten kunne blomstre også når oppgavene blir vanskelige og utfordrende. På denne måten vil også ledernes helse kunne ivaretas gjennom å forebygge negativt stress og utbrenthet. I følge Karp (2012, s. 136) kan utvikling av eget lederskap likevel ikke skje gjennom en «quik-fix» selvhjelpsbok ved å øve på noen ferdigheter. Den omfatter en dyp prosess som bygger nødvendig selvbevissthet, relasjonell styrke og kunnskap om omgivelsene som er nødvendige for å handle, og ta lederskap i dynamiske omgivelser i organisasjonene.

6.2 Begrensinger og forskningsmessige implikasjoner

Underveis i arbeidet med denne oppgaven, har det dukket opp flere spennende problemstillinger som det hadde vært interessant å forske videre på. Motivasjon hos ledere er i denne studien er sett på som en positiv kraft som gir ledere lyst til å være ledere og fortsette som ledere. Det er ikke tatt høyde for, at for høy grad av motivasjon kan medføre at ledere «brenner seg ut», dersom motivasjonen er så sterk at den går utover livet for øvrig hos ledere. Dette kunne også vært en interessant innfallsvinkel.

Et annet tema som hadde vært interessant å finne enda mer ut av, er hvilke strategier den enkelte leder velger for å opprettholde motivasjonen. Underveis i studien har det kommet fram at lederne har et mer eller mindre bevisst forhold til hvordan de motiveres når de står overfor utfordringer. Motivasjonen hos den enkelte leder hviler i stor grad på dem selv, og det kunne være interessant å gå enda mer i dybden for å finne ut av hva de gjør for å holde oppe motivasjonen. Flere av lederne hjelper seg selv med selvsnakk. For å utvikle dette verktøyet, og dermed ledernes lederskap, ville det være nyttig å forske på hva innholdet i det de sier til seg selv er, og hvordan dette preger holdninga de har til utfordringene sine. I tillegg kunne det være interessant å finne ut om det er en forskjell mellom kvinner og menn, slik det har framkommet i denne studien.

Videre kom det fram under et av intervjuene, at en leder er spesielt opptatt av kritikken han mottar. Dette avviker kraftig i forhold til de andre lederne som kun var opptatt av positive tilbakemeldinger. Ut fra dette, vil det helt klart være individuelle forskjeller i hva tilbakemeldingene må inneholde for å være nyttig for den enkelte leder. Kunnskap om

hvordan tilbakemeldingene må gis for å øke motivasjonen hos den enkelte leder, kunne også være interessant å finne mer ut av.

I tillegg vil det være svært interessant å finne ut om det er forskjell på ledere og medarbeidere i forhold til om de benytter seg av sosial støtte fra partner, familie og venner. Det kan antas at ledere har færre fortrolige i arbeidssammenheng enn medarbeidere, og derfor er mer avhengige av både partnere, venner og familie for å lykkes med lederoppgavene. Det vil derfor være interessant for videre forskning å undersøke om det er slik.

6.3 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å få en utvidet forståelse for hva som motiverer ledere i offentlig og privat sektor. I og med at utvalget er begrenset til åtte ledere, kan ikke funnene i denne studien generaliseres. Likevel gir de noen antydninger om hva som motiverer kvinnelige og mannlige ledere i privat og offentlig sektor, og hva de gjør for å opprettholde motivasjonen. Lederne i dette utvalget er i hovedsak drevet av indre motivasjon. Det er kun to av lederne som mener at ytre insentiver som lønn, har betydning for om de er ledere eller ikke. I tillegg viser halvparten av lederne at de er drevet av prososial motivasjon i kombinasjon med å være indre motiverte. Flertallet av lederne som kan tolkes å være prososialt motivert, arbeider i offentlig sektor, noe som også samsvarer med funn fra andre studier. Uavhengig av kjønn eller om lederne arbeider i privat eller offentlig sektor, trekker alle fram muligheten til å påvirke som en viktig motivasjonsfaktor for å være ledere og fortsette som ledere. Uten denne muligheten vil de ikke være ledere. Det framkommer et skille mellom de kvinnelige og mannlige ledere i forhold til behovet for å ta ansvar som en viktig forklaring på hvorfor de har tatt på seg lederroller. Alle kvinnene legger vekt på denne faktoren, mens det er to av mennene som trekker fram ansvarsfølelsen som forklaring. For alle lederne i privat sektor og for en av lederne i offentlig sektor, har også personlige egenskaper betydning for hvorfor de har ønsket å være ledere og fortsatt som ledere. To av kvinnene trekker fram sitt personlige engasjement som en viktig motivasjonskilde for å være leder og fortsette som det. Alle lederne viser at de har en grunnleggende positiv innstilling, og at de må sies å ha høy grad av mestringsforventning (*self-efficacy*) overfor utfordringer.

Funnene viser at lederne benytter ulike strategier for å opprettholde motivasjonen når de står overfor utfordringer. Alle kvinnene og to av mennene, benytter en form for indre dialog. Indre dialog eller selvsnakk kan forstås som en metodikk for å styrke egen mestringsforventning.

Bruk av denne metodikken er uavhengig av om lederne arbeider i privat eller offentlig sektor. Denne strategien synes likevel ikke å være en bevisst strategi hos disse lederne. Ut fra dette, er det sannsynlig at lederne har et potensiale for å utvikle eget lederskap ytterligere, slik at de er mer robuste når de møter på utfordringer. Behov for tilbakemeldinger for å utføre lederoppgavene, er også uavhengig av kjønn og sektor for alle lederne. Det er ulikheter i hvordan disse tilbakemeldingene gis enten ved at de er tilfeldige eller satt i system i virksomhetene som de arbeider i. Alle lederne forteller at de er med i en form for ledernetverk, men langt fra alle opplever at dette nettverket er til nytte når de står overfor utfordringer. En av lederne har et spesielt bevisst forhold til tilbakemelding, hvor en av i ledergruppa har som oppgave å gi feedback på hans lederskap. Denne lederen er spesielt opptatt av kritikken som kommer. De andre lederne trekker i hovedsak fram positive tilbakemeldinger når de snakker om betydningen av tilbakemeldinger. I tillegg til indre dialog og tilbakemeldinger fra andre innen virksomhetene, trenger også lederne noe mer. De søker følelsesmessig støtte hos partner, nære venner og familie når utfordringene på jobb blir store. Denne støtten kan forstås som at lederne trenger anerkjennelse fra noen som de er fortrolige med, som de selv har stor tiltro til, og som de selv anerkjenner.

Litteraturliste

Andresassen, C.S.A., Ursin, H. og Eriksen, H. 2007. The relationship between strong motivation to work, «workaholism», and health. *Psychology & Health*, 22:5, s. 615-629.

Aronson, G. Hellgren, J. Isaksson, K., Johansson, G., Sverke M og Ingemar, T. 2012. *Arbeids- og organisationspsykologi. Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur og Kultur.

Alves, J.C., Lovelace, K.J., Manz, C.C., Matsypura, D., Toyasaki, F., Ke, K. 2006. A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Manargial Pshychology*, vol.21, no.4, s 338-359.

Brochs-Haukedal, W. 2013. «Motivasjon til å lede». I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. redigert av Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B, s. 397-416. Bergen: Fagboklaget.

Brochs-Haukedal, W. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen. 8. utgave.

Chan & Drasgow. 2001. Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.

Espedal, B. og Kvitastein, O.A. 2012. Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*, nr. 8/ 2012, s. 30-38.

Facer Jr, D.c., Galloway, F., Noriyuki, I. & Zigarami, D. 2014. "Creation and Initial Validation of the Motivation Beliefs Inventory: Measuring Leaders' beleifes about Employee Motivation Using Four Motivation Theories. *Journal of Business Adminsitration Research*. Vol 3, No 1. pp. 1-19.

Felfe, J. & Schyns, B. 2014. «Romance of leadership and motivation to lead». *Journal of Managerial Psychology*, Vol 29, No.7, pp.850-865

Grant, A. 2014. *Gi og ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Norsk utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Hein, H.H. 2009. *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels forlag.

Hetland, H. og Hetland, J. 2009. «Motivasjon og basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst» i *Klinisk organisasjonspsykologi* redigert av Saksvik, P.Ø. og Nytrø, K, s. 139- 158. Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand S: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. 2013. «Fremdeles en offentlig lederetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor.» I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* redigert av Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B, s.289-335. Bergen: Fagboklaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave, Bergen: Fagboklaget.

Johannessen A, Kristoffersen L, Tufte PA. 2004. *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen J-A og Olsen B. 2010. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave, Bergen: Fagboklaget.

Karp, T. 2012. "Developing oneself as a leader". *Journal of Management Development*, vol. 32, nr. 1, s. 127-140.

Kern, C.D. 2015. Motivation to Lead: A Core Leadership Dimension. *Journal of Organizational Psychology* Vol. 15 (1), pp. 9-23.

Kirkebøen, G. 2014. «Skyhøy lønn gir dårligere ledelse». *Psykologisk.no*, nr 4.

Kuvaas, B. 2005. «Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse». *Magma*, nr. 3.

Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17;3, s. 504-522.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. 2009. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, vol.19, s. 217-236.

Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*. Vol, 26, nr 2, s 123-137.

Lai, L. 2015. "Hva makt gjør med oss". *Psykologisk.no*, nr 4.

Lai, L. 2015. «10-faktor- en innføring i de ti faktorene». Notat utarbeidet i forbindelse med Kommunenes Sentralforbund sin medarbeiderundersøkelse, november.

- Larssen, E.B. 2013. *Bli best med mental trening*. Oslo: J.M. Stenersens Forlag AS.
- Latham, G.P. 2012. *Work motivation. History, theory, research and practice*. 2.utg. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore og Washington DC: SAGE publications, Inc.
- Lines, R. 2011. «Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsmedarbeidere». *Magma*, nr. 3/2011, s. 23-32.
- Lines, R og Sandvik, A.M. 2013. «Verdiskapning og ledelse av kunnskapsarbeidere». I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* redigert av Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B., s. 309-335. Bergen: Fagboklaget.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. og Alves, J.C. 2007. Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, nr 17, s 374-387.
- Martinsen, Ø., L. 2010. *Perspektiver på ledelse*. (Kap.14: Selvledelse, s.325-354) 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Matthiesen, S.B, Knudsen, T og Susegg, J.A. 2013. «Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse» i *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. redigert av Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B., s. 181-222, Bergen: Fagboklaget
- Nafstad, I.T., Midje, H.H., Torp, S. og Syse, J. 2015. Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor. *Magma*, nr 2., s 22-33.
- Neck, C.P og Manz, C.C. 1992. «Thought self-leadership: the influence of self-talk and imagery on performance». *Journal of Organizational Behaviour*, vol.13.no.7, s. 681-699.

Neck, C.P. og Manz, C.C. 1996. The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect. *Journal of Organizational Behavior*, vol.17, s 445-467.

Pearce, C.L. og Manz, C. 2005. «The new silver bullets of leadership: The important of self- and shared leadership i knowledge work». *Organizational Dynamics*, vol. 34, no.2, s. 130-140.

Richardsen, A.M. og Martinussen, M. 2008. Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, Vol. 45, nr 3, s. 249-257.

Rogelberg, S.G., Logan, J., Braddy, P.W., Shanock, L., Baran, B.E., Beck, T., Long, S., Andrew, S., Altman, D.G. og Flenoor, J.W. 2013. The executive mind: leader self-talk, effectiveness and strain. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 28, s. 183-201.

Ross, S. 2014. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, vol. 33, no. 4, pp 299-322.

Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B (red.) 2013. *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagboklaget.

Sandvik, A.M. 2013. Transformasjonsledelse og motivasjon: rollen til prestasjonsmål i *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. av Rønning, R, Brochs-Haukedal, W, Glasø, L og Mathiesen, S.B., s. 417-430, Bergen: Fagboklaget.

Schyns, B., von Elverfeldt, A., Felfe, J. 2008. Is there a male advantage in the effects of feedback and leadership on leader's occupational self-efficacy? *Equal Opportunities International*. Vol. 27, nr 7.

Smither, J.W., London, M. og Richmond, K.R. 2005. The relationship between leaders personality and their reactions to and use of multisource feedback. A longitudinal study. *Group & Organization Management*. April: 30, 2, s. 181- 210.

Steiro, T.J. & Torgersen, G.E. 2011. *Bedre motivasjon-Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.

Tjora, A. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal norsk forlag, 2.utg.

Zenger, J.H, Folkman, J. 2013. Inspiring and motivating to achieve top performance. *Financial Executive*. Jan/Feb; 29, s 56-59.

Øiestad, G. 2011. *Feedback*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

VEDLEGG

Vedlegg 1 - INTERVJUGUIDE

Hva var det som gjorde at du hadde lyst til å bli leder?

Egeninteresser?: lønn, bonus, arbeidsplaner, frynsegoder, personlig makt og prestisje?

Karriere?: Karrieremessig avansement, suksess, forfremmelse, opprykk, synlighet, eksponering, enten i eller utenfor fremtidig organisasjon?

Overordna hensyn?: lykkfølelse, sosialt ansvar, vekst og «sunnhet» (utvikling), i organisasjonen, vekst og ære/ omdømme for virksomheta?

Ble det slik du hadde forventninger om?

Kunne du ha jobba som ansatt og ikke leder?

Evt. Hvorfor/ hvorfor ikke?

Hva er det som gjør at du har valgt å fortsette som leder?

Hva gir det deg som person å være leder?

Hva er det du liker spesielt godt med jobben din? (Hva gir deg energi på jobb?, brenner du for, hva får deg i flytsonen?, motiverer deg i jobben/ når trives du på jobb?)

Har du oppgaver som du ikke har lyst til/ trives så godt med, men som du likevel må gjennomføre/ få andre til å gjennomføre?

Hva gjør du for å klare å gjennomføre disse oppgavene/ eller få andre til å gjennomføre disse?

Hva er det som styrer deg da? (Hvordan henter du fram motivasjonen?)

Er det ting du ikke kan snakke med andre om?

Hva er det som eventuelt får deg til å bli mindre motivert eller helt demotivert for arbeidsoppgaver?

Hva gjør du da for å holde oppe motivasjonen over tid! (re-motivere deg?) (kurs, ledernettverk, ferie, inspirasjonsseminar, egenutvikling, selvledelse, teknikker/metoder, familie)

Har arbeidet noen spesielle utfordringer/ begrensninger/ uutnyttede muligheter? (økonomi, organisering mv).

Påvirker dette motivasjonen din, og i så fall på hvilken måte?

Vedlegg 2 - INFORMASJONSSKRIV

«I forbindelse med at vi tar master i økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland, skal vi skrive masteroppgave. Vi har fått oppnevnt professor Tom Karp ved Markedshøyskolen i Oslo, som veileder, og vi skal levere masteroppgaven våren 2016.

I vår studie ønsker vi å forske på: **motivasjon og ledelse med fokus på lederes egen motivasjon.**

Til nå er det gjort forholdsvis lite forskning på norske lederes egen motivasjon. Når det er forsket på motivasjon og ledelse, har det meste dreid seg om hvordan ledere skal motivere medarbeidere, og ikke hva som motiverer ledere. Vi er blitt spesielt opptatt av følgende:

- *Hva gjør at ledere har lyst til å bli ledere?*
- *Hva gjør at ledere har lyst til å fortsette som ledere?*
- *Hvordan påvirker måten å lede på lederes egen motivasjon?*

Opplysninger om informanten:

- Hvor mange års erfaring har du som leder?
- Hvor lenge har du vært i nåværende jobb?
- Hva arbeidet du eventuelt med før det?
- Hvem er du leder for og hvor mange i nåværende jobb?
- Har du lederutdanning, og i så fall hvilken?
- Er du med i noe (formelt) ledernetverk?