



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

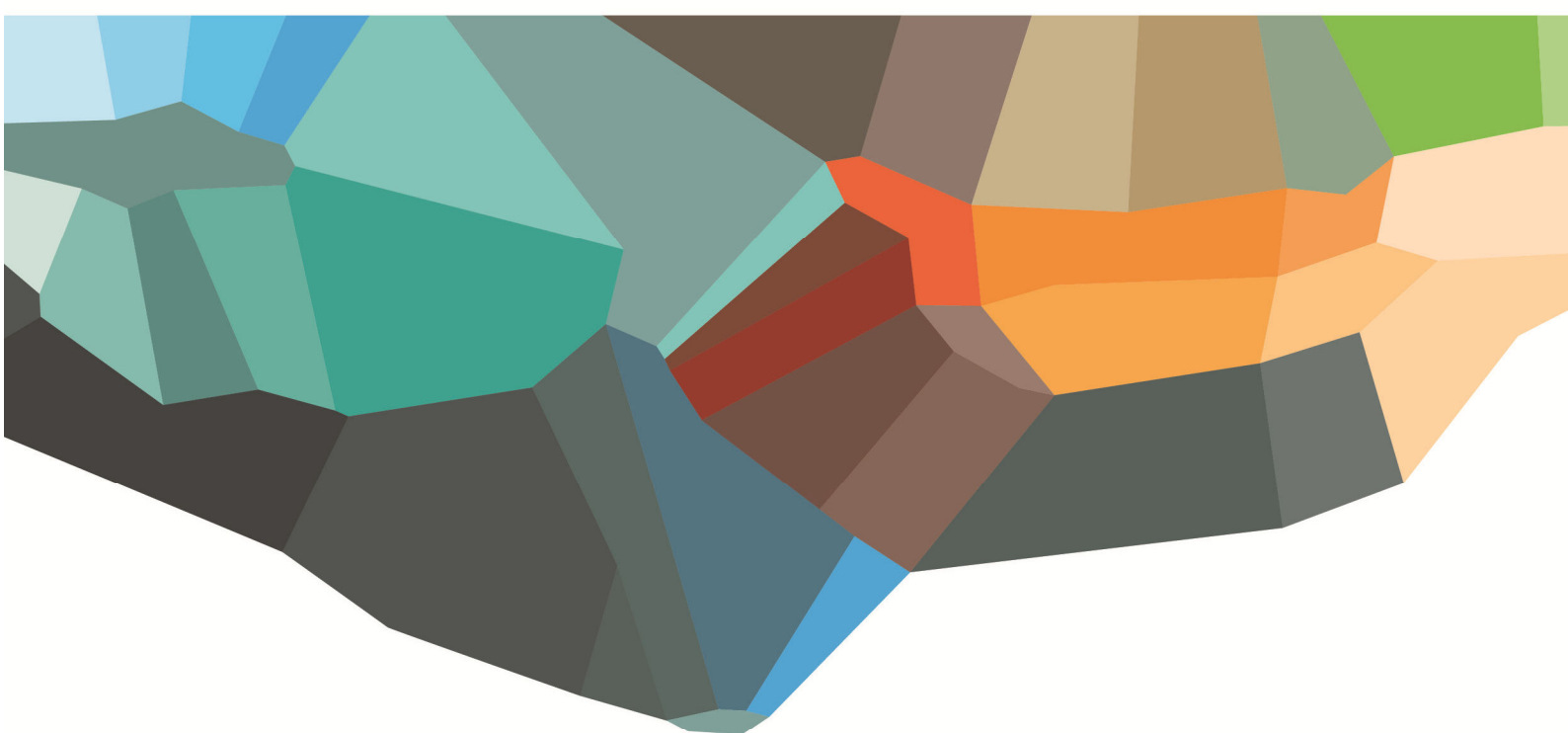
# MASTEROPPGAVE

## Ledermotivasjon Hva motiverer ledere?

**Emnekode:** HR301S      **Dato:** 16.02.15

**Kandidatnummer:** 4 og 7

**Antall sider:** 59





# *Ledermotivasjon*

Hva motiverer ledere?

### SAMMENDRAG

Mye er skrevet om hvordan man motiverer mennesker i ulike aktiviteter og roller, men sjelden ser eller hører man noe om hva som motiverer ledere i private bedrifter. Å være leder kan innebære; store utfordringer, være enormt arbeidskrevende, og det kan bli ensomt på toppen. Derfor lurer vi på: *hva som motiverer ledere?* Blir ledere motivert av andre ting, og på andre måter enn andre arbeidstakere, eller blir de motivert av det samme? Er det ytre insentiver som motiverer ledere, eller er de indre motiverte og er belønning unødvendig, og hva er egentlig motivasjon? *"Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse"* (Kaufmann og Kaufmann, 2006 s. 43). Motivasjon er årsaken til handling, eller egentlig det motsatte av motstand.

Etter å ha funnet ut hva motivasjon er, kan det være viktig å ha en felles forståelse av hva som heretter betegnes som ledere. Ledere har som funksjon å ivareta organisasjonsmessige og kollektive anstrengelser for og nå mål, og deres viktigste roller er å fjerne hindringer og minimere "waste", motivere og coache medarbeiderne, sette mål og rammer for arbeidet, bygge opp og vedlikeholde kompetanse og rekruttere nye medarbeidere. For å finne ut av hva som motiverer ledere, blir motivasjonsteori av stor betydning for å ha en teoretisk referanseramme når forskningsresultatene skal analyseres. Teori som blant annet belyser ulike typer motivasjon og ser på indre og ytre motivasjons faktorer samt forskning og litteratur av norske og utenlandske forfattere er brukt bl.a. av Bård Kuvaas, Morten Huse, Ryan og Deci.

For å kunne utføre forskningsprosjektet ble det viktig å velge en forskningsmetode som gav kvalitative resultater. Kvalitativt intervju ble valgt da vi ønsket å snakke med hver enkelt respondent og fordi man kan få mye informasjon. Selv med få informanter kan vi si relativt mye om den populasjonen, resultatene er kategorirepresentative og kan derfor generaliseres.

Funnene i vår forskning viser at ledere ofte er indre motiverte og det som ellers er med på og motiverer lederne, er utfordrende oppgaver, prestasjon, selvrealisering og autonomi. Disse motivasjonsfaktorene hos ledere var det også skrevet litt om i noen artikler, blant annet en engelsk av Cook og Macmillian, (2005). Det ble en utfordring å sammenligne våre funn med tidligere forskning, da vi ikke fant noe helt konkret sammenligningsgrunnlag. Vår forskning

## Kandidatnummer 4 og 7

---

viste at utfordringer i jobben var vesentlig for lederne, noe som kanskje skiller seg mest ut i forhold til arbeidstakere generelt og tidligere forskning.

Dette betyr at dersom norske bedriftseiere skal motivere, og bidra til å beholde sine ledere, bør de sørge for at de har tilstrekkelig autonomi, mestrer jobben, får tilbakemeldinger, og sist men ikke minst, får utfordringer. I og med at vi gjennom litteratur og forskning har lært litt om, hvor viktig motivasjon er for mennesker generelt, og arbeidstakere spesielt, finner vi det merkelig at ikke flere har sett på hva som motiverer ledere. Dette vil kunne gi en bedre forståelse av hvilke motivasjonsfaktorer, som får ledere til å bli i jobben over tid. Det kan være med på å forutsi, forstå og påvirke hva bedrifter gjør, og kan gjøre for å motivere lederne sine slik at de kan yte mer, nå mål og få bedre resultater. Denne forskningen skal belyse akkurat det, gjennom å finne ut av hva som motiverer ledere, vil eierne få vite hvilke motivasjonsfaktorer de kan bruke for å motivere ledere i sine bedrifter.

## Innholdsfortegnelse

### SAMMENDRAG

1.0. Introduksjon.....	2
2.0. Tidligere forskning og litteratur .....	4
2.1. Bøker om tema motivasjon.....	5
2.2. Artikler og oppgaver.....	8
3.0. Motivasjon .....	12
3.1. Ulike typer motivasjonsteorier .....	15
3.2. Psykologiske jobbkrav.....	17
3.3. Det autonome mestringsmotiv og det sosiale prestasjonsmotiv.....	18
3.4. Lederoppgaver og motiverende ledelse.....	20
3.5. Verdier og lederverdier.....	21
4.0. Metode .....	23
4.1. Intervjuguiden og transkribering .....	24
5.0. Resultat .....	26
6.0. Drøftinger .....	33
6.1. Hva motiverer lederne .....	34
6.2. Lederstillinger og motiverende tiltak .....	39
6.3. Samarbeid og verdier.....	41
6.4. Oppsummering drøftinger .....	44
7.0. Konklusjon.....	47
Litteraturliste .....	51

### **FORORD**

Vi er to damer som tar master i personalledelse (erfaringsbasert). I den forbindelse skal vi gjøre et forskningsprosjekt før vi avslutter studiet. Det finnes et utall av spennende temaer å gripe fatt i, men motivasjon i jobbsammenheng og kanskje spesielt motivasjon i forhold til ledere var noe vi fant meget interessant. Dette var noe vi ønsket å se nærmere på, kanskje det måtte bli enda mer spesifikt, men utgangspunktet ble ledere og motivasjon.

Forskerne har begge lang og variert utdanning og yrkeserfaring. Vi jobber daglig i serviceyrker og jobben er knyttet opp mot mennesker. Begge har ledererfaring innenfor ulike jobber, både som mellomledere og som daglige ledere, med mange og varierte oppgaver.

Vi vil takke for all hjelp som har gjort at vi kom i mål. Først og fremst gjelder dette alle informantene, som stilte villig opp for å gi oss innsyn i deres tanker om motivasjon, samarbeid og ledelse. I tillegg takker vi vår veileder Anders Ørtenblad, for god og klok veiledning angående vår forskning rundt motivasjon. Vi vil også takke familie og venner, som har vært vår støtte og motivasjon. Sist men ikke minst vil vi takke vår tålmodige arbeidsgiver, som har vært positiv. Studien har gitt oss mer kunnskap om forskning og ledes motivasjon, innblikk i teori, samt informantenes syn og erfaringer omkring ledermotivasjon.

*Never stop learning because life never stops teaching.*

(ukjent)

Beate H. Johansen og Heidi Solberg

## 1.0. Introduksjon

Har du noen gang tenkt på hva som får mennesker til å handle slik de gjør? Hva det er som gjør at man står opp hver dag og går på skole, jobb eller gjør andre ting? Hva er det som primært driver oss til å utføre disse handlingene daglig, hva får oss til å velge det ene foran det andre og hva forklarer intensiteten og varigheten i våre bestrebelser? Altså de drivkrefter som får oss til å handle og forklare hvorfor vi velger noe foran noe annet, målet for våre handlinger og hvilke hensikter vi har. Det handler om motivasjon, Kaufmann og Kaufmann (2006) skriver at begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet movere, som betyr bevege.

I arbeidssammenheng er det viktig å se på intensitet i handling. Hva kan forklare at to mennesker med samme kompetanse, lønn og jobb yter forskjellig i jobben sin. Hva gjør at ulike individer yter ulik innsats når de har samme forutsetninger for å utføre en handling.

Motivasjon er et høyaktuelt tema når det gjelder arbeidsliv. Uansett hva mennesker skal gjøre, trenges motivasjon, og for arbeidsgivere blir det vesentlig å vite noe om hvilke motivasjonsfaktorer som er med på å motivere deres arbeidstakere. Holdtskog (2013) sier at grunnen til dette er at motiverte mennesker jobber mer målrettet, effektivt og de tar mer initiativ. Dette er selvfølgelig noe alle vil ha, også ledere til sine medarbeidere og styrer til sine ledere. Motivasjon er et positivt og ettertraktet ord som gir engasjement, energi og arbeidsglede.

Hvordan oppnår vi så denne motivasjonen? En av verdens fremste motivasjonsforskere Edward L. Deci, sier i et intervju til Ukeavisen Ledelse at optimal motivasjon bygger på de tre grunnleggende psykologiske behovene: kompetanse, selvbestemmelse og relasjoner (Myklemyr 2012).

Denne forskningen skal se på motivasjon og motivasjonsfaktorer i forhold til arbeidslivet. En gjennomgang av litteratur og forskning om tema motivasjon, viste at det var forsket mye på motivasjonsfaktorer både i forhold til jobb og fritid, men svært lite sa noe om hva som motiverer ledere. I all hovedsak ble det sett nærmere på motivasjon og motivasjonsfaktorer i arbeidslivet.

Det finnes mange teorier og hypoteser om hva som motiverer arbeidstakere spesielt og mennesker generelt. Noe litteratur tar opp hvordan ledere kan motivere sine ansatte ved hjelp av relasjonsbygging, noe snakker om hvordan organisering av arbeidet kan være med på å motivere, andre snakker om indre og ytre motivasjon, mens andre igjen tar opp prestasjonsmotivasjon og ytelse i arbeidslivet. I forhold til ytelse i arbeidslivet vil arbeidsmotivasjon være vesentlig. I Skorstad (2012) nevnes det at arbeidsmotivasjon bør dekke tre hovedområder: karakteristika ved individ, arbeidsoppgaver og organisasjon. Dersom man ser på hvordan relasjoner kan være med på å påvirke motivasjon, sier Spurkeland (2013) noe om motivasjon i forhold til lederens relasjoner til medarbeideren, og arbeidstakernes medvirkning og deltagelse i en organisasjons indre helse.

Det er forsket på hvordan relasjoner mellom leder og medarbeider er motiverende, hvordan positive tilbakemeldinger virker motiverende, hvordan mål kan brukes som motivasjon, og om menn og kvinner lar seg motivere av ulike faktorer. Som vi senere skal se, er det slik at tidligere forskning i all hovedsak er knyttet til hvordan ledere skal motivere arbeidstakere, og ikke hvordan ledere motiveres. Et av unntakene var en tidligere sammenligning av Hjellegjerdet Ambakk (2007), som sier noe om hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet. Samt Lien (2010), som omhandler mellomleders motivasjonsfaktorer til å bli og å være leder. Wivestad (2012) forsket på om humor og trivsel er positive faktorer som påvirker den indre motivasjonen til ledere i sykehus. Det meste av litteratur og forskning som overhodet involverte ledere, inneholdt ulike tilleggskriterier for motivasjon, som for eksempel organisering, målstyring og lignende, i tillegg var den som oftest i forhold til offentlig sektor.

Cook og Macmillan (2005) omtaler en undersøkelse, gjort i England, som handler om faktorer som påvirker arbeidsinnsats og motivasjon til ledere. Den forteller noe om at dagens ledere er tydelig motivert av den indre belønningen, mål og utfordringer med arbeidet, i stedet for lønn. Selv om denne er fra England har den en del fellestrekk med Norge, som gjør at vi kan dra paralleller.

Det vil være viktig å finne ut hva og hvem som motiverer ledere, da dette vil ha betydning for mange parter. Både utdanningsinstitusjoner, rekrutterer, bedriftsledere, arbeidstakere, og samfunnet generelt trenger å vite noe om dette, for muligens er det ikke makt, de høye lønningene og de store fallskjermene som lokker ledere til å bli og være leder. Kanskje er det



helt andre ting som bør vektlegges for å få initiativrike, målrettede og effektive ledere i dagens samfunn.

Hvordan skal vi i fremtiden rekruttere ledere til lederutdanning, få dem til å ta lederstillinger og beholde disse, dersom vi ikke vet noe om hva som motiverer dem? Dagens økonomiske og samfunnsmessige utvikling er avhengig av motiverte ledere, og da er det på tide å finne ut av hva som motiverer dem. Problemstillingen ble da: *Hva motiverer ledere?*

Gjennom empiri og teori vil leseren få mer kunnskap om emnet ledes motivasjon, og kan se om dette stemmer overens med forskningen på hva som motiverer ledere.

Forskningsrapporten tar først for seg litt om litteratur og tidligere forskning i forhold til problemstillingen. Deretter vil teori rundt motivasjon og motivasjonsfaktorer være med på å gi et grunnlag for forståelsen av empirien som kommer senere. Metode kapittelet vil gi en kort innføring i kvalitativ metode og intervju som forsknings metode. Generelle og spesielle resultater fra intervjuene vil bli tatt opp, før drøftinger med teori og empiri, samt svar på forskningsspørsmålet i rapporten. Dette vil ende i en konklusjon og en avslutning.

### **2.0. Tidligere forskning og litteratur**

Etter en kort introduksjon til forskningsprosjektet og tidligere forskning rundt hva som motiverer ledere, skal vi se litt nærmere på noe av den litteraturen og tidligere forskningen vi fant i søket etter å finne teori, som kunne være med på å understøtte eller avise vår empiri.

For å ha et godt sammenligningsgrunnlag, og bred teoretisk bakgrunn i forhold til forskningsprosjektet, ble en stor mengde litteratur og forskning gjennomgått i forhold til temaet ledes motivasjon. Det må nok dessverre konkluderes med, at vi i all hovedsak må forholde oss til litteratur og forskning som går på hva som motiverer mennesker generelt og arbeidstakere spesielt. Vi skal bruke så mye som mulig av forskning som er tilnærmet lik det vi forsker på, selv om enkelte faktorer og detaljer er ulike. Det ser ut som om det er forsket lite på ledes motivasjon, og det meste er utført i forhold til, eller sammen med andre faktorer, som for eksempel måloppnåelse, belønning, organisering eller lignende. Det fantes noen få unntak, som vi etter hvert skal se nærmere på. Det vil være meget interessant og se hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til ledere, og om de motiveres av andre faktorer

enn andre medarbeidere. Er det lønn, frynsegoder eller lignende som ledere har, eller er det andre motivasjons faktorer som er hovedmotivasjonen til ledere?

Det er merkelig at et så viktig forskningsområde som ledes motivasjon er viet så lite oppmerksomhet. Motivasjon generelt og arbeidsmotivasjon, spesielt til medarbeidere og mellomledere, er det skrevet mye om og forsket en del på. Dette skyldes kanskje at det er en udelte mening om at ledere generelt drives og påvirkes av de samme motivasjonsfaktorene som mellomledere og medarbeidere. Muligheten er også til stede for at ledere motiveres av de samme tingene, men det er også en stor mulighet for at dette er forskjellig.

Ved å se på tidligere forskning og litteratur, vil det vise seg hvordan dette henger sammen. Dersom man finner ut av dette, vil det gi mer kunnskap om hva som motiverer ledere, og hva som bidrar til å utvikle og beholde dem. Det vil være viktig med kunnskap på dette området, da det er mye som tyder på at ledere generelt lar seg motivere av andre faktorer enn andre arbeidstakere. Forhåpentligvis har man mer kunnskap om dette etter å ha fått mer lærdom ved hjelp av teori og empiri.

### **2.1. Bøker om tema motivasjon**

Ved en gjennomgang av fagbøker om temaene organisasjon og ledelse, organisasjonspsykologi, arbeids- og lederpsykologi, relasjonsledelse, rekruttering og motivasjon, finnes det noe forskjellig teori om motivasjon og motivasjonsfaktorer.

I Thorsvik's (2002) bok om hvordan organisasjoner fungerer, fikk vi en del kunnskap om hvordan organisasjoner kan utformes for å skape motivasjon hos organisasjonens viktigste ressurs, menneskene. Hovedvekten var lagt på hvordan jobbutforming, belønningssystemer og kultur kan skape økt motivasjon, men også hvordan de kontekstuelle forholdene henger sammen med menneskers behov og ønsker. Ingen teori i denne boken var primært rettet mot ledes motivasjon, eller motivasjonsfaktorer for ledere. Det kan se ut som forfatterne av denne boken har en formening om at det er likhetstrekk i hvordan alle i organisasjonen, inkludert lederne, kan motiveres.

Det er ikke sikkert all litteratur er av samme formening, og litteratur i organisasjonspsykologi burde kunne inneholde noe i forhold til ledes motivasjon. Men i denne litteraturen av

Kaufmann og Kaufmann (2006) var det meste tilpasset medarbeidere, blant annet Mitchell og Larsons integrasjonsmodell<sup>1</sup> for motivasjon og ytelse i arbeidslivet, og hvordan bruke modellen til å integrere motivasjonsteoriene. Dersom vi går til det skrittet å tenke seg ledere også som medarbeidere, er det her mulig å hente ut en del teori som kan knyttes opp mot vår forskning.

Dersom man ser på relasjonsledelse, tar Spurkeland (2013) opp motivasjon i forhold til lederens relasjoner til medarbeideren, og sier noe om arbeidstakernes medvirkning og deltagelse i en organisasjons indre helse. Her snakkes det også om noen grunnleggende jobbkraav, som læringsbehov, delta i beslutninger, få ansvar, sosial støtte og anseelse. Også det å finne en sammenheng mellom det arbeidet en gjør, og sitt eget liv, samt personlig vekst er viktig. Denne teorien gjelder også primært arbeidstakere som ikke er ledere, fordi det snakkes mye om hvordan lederen kan tilrettelegge for at arbeidstakeren skal motiveres av tilfredsstillelse i forhold til de grunnleggende jobbkraavene. Men også her kan vi utlede noe teori som kan brukes fordi det er snakk om menneskers motivasjon.

I denne sammenheng kan det nevnes at Hals, Trydal og Aase (2012) har med en oppskrift på motivasjon, som vil gi gode forutsetninger for å oppleve indre motivasjon i arbeidet. Dersom mening, medbestemmelse, mestring og moro oppleves til en viss grad av arbeidstakeren i jobb, vil det være mulig å oppleve indre motivasjon i arbeidet. Denne teorien vil egne seg utmerket dersom man ønsker å se nærmere på ansattes motivasjon. Men selvfølgelig vil ledere også kunne motiveres på denne måten, da med flere/andre faktorer som bør være med på en slik oppskrift.

I Skorstad (2012), nevner Ambrose og Kulik mange ulike forhold som avgjør om vi er motivert eller ikke, og det er usikkerhet rundt skille mellom motivasjon og personlighet. Dette gjør at det er lite enighet om hvordan motivasjon bør måles. I tillegg får man innblikk i hva arbeidsmotivasjon handler om, hvilke indre og ytre faktorer som initierer arbeidsrelatert adferd og avgjør dens form, retning og varighet. Arbeidsmotivasjon bør dekke tre hovedområder: karakteristika ved individ, arbeidsoppgaver og organisasjon. Dette er interessant lesing da den går nærmere inn på faktorer ved arbeidsmotivasjon, og

---

<sup>1</sup> Mitchell og Larsons syntesemodell for motivasjon som gir grunnlag for de viktigste faktorene som påvirker motivert adferd og forklarer forplantningen videre til ytelse.

arbeidsmotivasjon bør også ledere ha, dermed er en del av denne teorien anvendbar da det er snakk om faktorer som definerer arbeidsmotivasjon.

I Brochs – Haukedal (2011) er det skrevet en del om ulike motivasjonsteorier, blant annet indre motivasjon, som referer til adferd som gjøres for selve arbeidets del. Her er arbeidet i seg selv motiverende og belønning ikke nødvendig utover selve aktiviteten. I boken forklarer Deci, at det gir opplevelse av mestring, kompetanse og kontroll. Her hevder også Hackman og Oldham, at indre motivasjon er en konsekvens av psykologiske tilstander, blant annet ansvar for arbeidet og opplevelsen av at det er meningsfylt for noen. Her omtale arbeids – og lederpsykologi og en del av denne teorien kan brukes, i det videre forskningsarbeidet.

Kuvaas og Dysvik (2012), tar blant annet for seg to studier om interaksjon, eller samhandlingen mellom indre og prososial motivasjon. I denne boka hevder Grant at det er tre viktige forskjeller mellom indre og prososial motivasjon. Den indre motivasjonen synes å være mer autonom, arbeidet gjøres frivillig og fordi en liker det, er ikke målrettet og en her - og nå – opplevelse. Mens prososial motivasjon gjøres av forpliktelse, er målrettet, og en god jobb gjøres som et middel for og nå et resultat. Han hevder at effekten av prososial motivasjon burde avhenge av nivået på indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik gjorde en tilsvarende undersøkelse i 2009, som Grant fant også de at det var en positiv sammenheng mellom opplevelsen av å bli investert i og ekstra rolleadferd bare for dem med høy indre motivasjon. Kuvaas har i 2008 gjort en undersøkelse hvor han testet sammenhengen mellom HR og betydningen av gode relasjoner. Studien viste at det ikke var noen direkte sammenhengen mellom opplevelsen av utviklende HR og arbeidsprestasjoner.

Ingen av disse bøkene som er nevnt tidligere sa noe konkret om lederes motivasjon, eller deres motivasjonsfaktorer. Men de hadde en god del teori knyttet opp mot arbeidstakeres motivasjon, og nyttig motivasjonsteori som vi kan benytte. Dersom man velger å se ledere som medarbeidere og arbeidstakere i vid forstand, er det en del ting i disse bøkene som også kan knyttes opp mot ledere. Likevel er det slik, at dersom denne litteraturen sees i lys av vår empiri er det noen ulikheter i forhold til lederes motivasjonsfaktorer, kontra arbeidstakeres eller medarbeideres motivasjonsfaktorer. Det finnes selvfølgelig et utall av bøker som omhandler tema motivasjon og motivasjonsfaktorer, og det er her bare tatt med et lite utvalg som kunne være relevant for forskningen.

Etter å ha lest om hvordan organisasjoner kan utformes for motivasjon, motivasjonsteorier, motivasjonsfaktorer, relasjoner og motivasjon, arbeidsmotivasjon, indre og prososial motivasjon er det lite konkret å finne i bøkene om lederes motivasjon. Så et nettsøk etter nyttig litteratur og forskning i forhold til lederes motivasjon ble neste steg.

### **2.2. Artikler og oppgaver**

Etter å ha sett litt på noen av bøkene vi fant på leting etter litteratur og forskning som kunne fortelle noe om lederes motivasjon, var det tid for å se på artikler og oppgaver.

Det finnes mye interessant om motivasjon på nettet, og Ledernytt.no og Magma.no var to av mange nettstedet vi fant. Ledernytt kunne informere om mysteriet motivasjon, Holtskog (2013), som forteller om hvor vi henter motivasjon, hva man har igjen for denne og hvordan den påvirkes hos mennesker. Magma derimot hadde to artikler, en artikkel av Morten Huse (2009), denne har praktiske bidrag i forbindelse med det å rekruttere styreledere og utvikle verdiskapende styrearbeid via god styreledelse. Her fant vi en del som omhandlet samarbeidet mellom daglig leder og styreleder, styreleder rollen og verdiskapende styrearbeid.

En annen artikkel av Holdt Christensen og Foss (2011) som fortalte litt om utfordringer ved å lede og motivere kunnskapsmedarbeidere. Denne tar for seg en undersøkelse fra 2007 med over 500 danske lottomillionærer, og viser at to av tre fortsetter i arbeidet selv om de har blitt millionærer. Artikkelen beskriver også seks ulike grupper motivasjonsfaktorer: Tilhørighet, Utfordrende oppgaver, Rettferdighet, Prestasjon, Autonomi (og medbestemmelse) og Selvrealisering, TURPAS – modellen. Det var mye interessant som gikk på generelle ting angående mennesker og motivasjon. Igjen kommer spørsmålet om man egentlig leter etter noe som ikke finnes, enten fordi det ikke er noe spesielt med ledere, eller fordi det er noe som er så spesielt at ingen har forsket eller skrevet om dette enda.

Etter søk i databasen ABI/inform dukket noen spennende artikler opp, de var interessante i forhold til det vi ønsket å se nærmere på, blant annet av Waltzer (2006). Her ble tre HR direktører intervjuet om hva de så etter ved ansettelse, og hva de gjorde for å beholde de som allerede var ansatt. Denne artikkelen handlet i all hovedsak om respekt for hverandre, relasjonsbygging og samarbeid. Temaet er dermed lite relevant, da den for det meste omhandler faktorer som primært ikke var aktuell for vår forskning.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Artikkelen til Målsnes (2011), omhandlet hvordan ledere motiveres gjennom ulike styringssystemer, og var ikke helt det vi lette etter, fordi det var tatt med utenforliggende tilrettelagte faktorer som kunne være med på å påvirke motivasjonen.

I en av de mest relevante artiklene som var av Cook og Macmillian (2005), er det gjort en undersøkelse i England om faktorer som påvirker arbeidsinnsats og motivasjon til ledere. Den forteller noe om at dagens ledere er tydelig motivert av den indre belønningen, mål og utfordringer med arbeidet, i stedet for lønn. Artikkelen forteller også, at ledere oftere søker stillinger der de har karriere muligheter, og kan nå sine personlige ambisjoner. Lederne ble også spurt, hvorfor de jobber i den organisasjonen der de jobbet, alle lederne i alle aldre svarte at utfordringer ved jobben, personlige utviklings muligheter, og karriere muligheter var de viktigste årsakene. Selv om denne er fra England har den en del fellestrekk med norsk forskning, som gjør at vi kan dra paralleller til Norge. Denne artikkelen sier også at viktige motivasjonsfaktorer for ledere er mål, og at jobben er meningsfull. Dette har vi også sett litt om i norsk forskning av ledes motivasjonsfaktorer, derfor er det mulig å sammenligne disse.

En annen artikkel av Wziatek- Stasko (2010) beskriver teoretiske og empiriske aspekter av ledes motivasjon. Hovedmålsettingen til artikkelen er å presentere hva som er de viktigste motivasjonsfaktorene for ledere, slik at de kan motivere ansatte. Denne handler ikke om ledes motivasjon, men om deres motivasjon til å motivere ansatte, og er derfor lite relevant for vårt forskningsområde. Selvfølgelig kan man dra enkelte paralleller mellom disse temaene fordi de handler om det å motivere mennesker, men fortsatt jakter vi på artikler og forskning som går på ledes motivasjon for å være ledere.

I artikkelen av Antonioni (1999), handler det om hvilke hovedfaktorer som er mest effektive når det gjelder motivasjon hos mellomledere: tillit, respekt og omsorg. Artikkelen er fra USA og tar for seg mellomledere, noe som kan sidestilles med ansatte, og kan dermed ikke direkte knyttes opp mot ledere, men ser man dette i forhold til hva som motiverer mennesker, kan man utlede enkelte faktorer også her.

Bachelor oppgaven av Lien (2010), omhandler mellomleders motivasjonsfaktorer til å bli og å være leder. Funnene konkluderer med at de ytre motivasjonsfaktorene er viktigst i forhold til å bli leder, mens de indre motivasjonsfaktorene er viktigst for å fortsette i lederstillingen. Her er motivasjonsfaktorene til lederne endret underveis, det ser ut som om, bl.a. lønn og

frynsegoder, er vesentlige motivasjonsfaktorer for å velge å bli leder, mens indre motivasjonsfaktorer som selvbestemmelse, kompetanseopplevelse, mestring og anerkjennelse, er viktig for at de skal beholde jobben. Disse funnene stemmer ganske bra overens med det som nevnes i artikkelen til Cook og Macmillian (2005).

Det mest interessante var en masteroppgave av Hjellegjerdet Aambakk (2007), som var en sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet. Denne oppgaven sammenligner hva som motiverer militære ledere opp mot hva som motiverer ledere i det sivile. De sivile i oppgaven omfatter både offentlige og private ledere. Forskningen her viser i all hovedsak at det er små forskjeller når det gjelder motivasjon til ledere i militæret og sivil sektor, toppledere vektlegger indre motivasjon sterkere enn mellomledere i alle sektorer, og meningsfullt arbeid er av større betydning på høyere ledernivå. For direktører var personlige fordeler ved stillingen av større betydning. Denne forskningen hadde med en del tilleggskriterier som kjønn, alder, utdanningsnivå og ledernivå, men likevel kan noe av dette anvendes som sammenligningsgrunnlag for vår forskning.

En artikkel av Lund Martinsen og Glasø (2014), omhandlet forskning som støtter ideen om at lederes personlighetstrekk har betydningsfulle konsekvenser for det å bli leder. Den omhandler også virkemidler leder kan gjøre seg nytte av i sitt lederskap. Blant annet sier den noe om at det virker logisk at høy grad av motivasjon omdannes til sterkt lederskap: Setter du høye krav til deg selv, vil du gjøre det samme for organisasjonen du leder.

En oppgave av Wivestad (2012), handlet om humor og trivsel som positive faktorer som påvirker indre motivasjon hos ledere i sykehus. Det var også nevnt hvor lite litteratur og forskning vedkommende hadde funnet om hva som motiverer ledere. All forskning var basert på undersøkelse på et sykehus og kun en avdeling, noe som vi mener blant annet var et for avgrenset område, og derfor ikke var relevant.

Vi fant også noen oppgaver som var skrevet om hva som motiverer ledere av frivillige organisasjoner, men dette gikk en del på ideologi og indre motivasjon for arbeidet. En ideologisk overbevisning, for eksempel at en er kristen, vil i seg selv være indre motiverende. Det kan selvsagt hende at ledere av andre enn frivillige organisasjoner også delvis drives av ideologi. Dette er ikke blant spørsmålene i forskningen vår, og dermed vanskelig å si noe om.

Vi har også underveis lest litt om dette med lederes personlighet, men ikke noe gikk direkte på hva som motiverer ledere. Det kan være komplisert å måle motivasjon, da skillet mellom motivasjon og personlighet kan være vanskelig. Motivasjon handler om indre faktorer som styrer adferd, men det gjør personlighet også. Forholdet mellom måling av personlighet og motivasjon blir derfor veldig tett.

Det var mye interessant og spennende lesing, og selvfølgelig en del oppgaver og artikler som vi kunne dra enkelte paralleller fra, fordi de omhandlet tema om motivasjon og hva som motiverer f.eks arbeidstakere, ledere i frivillige organisasjoner, militære el. og hvordan sammenhengen mellom indre motivasjon, humor og trivsel hos ledere er.

Som sagt så langt, få oppgaver, artikler eller litteratur som direkte forteller noe om hva som motiverer ledere, men en stor del av det vi har sett på, omhandler motivasjon av arbeidstakere, og vi vil derfor ta i bruk noe av dette når vi skal analysere og drøfte forskningsresultatene

Tidligere forskning og litteratur tar blant annet for seg jobbutforming, belønningssystemer og relasjoner mellom ledere og medarbeidere som motivasjonsfaktorer. Skorstad (2012) snakker blant annet om at arbeidsmotivasjon bør dekke tre hovedområder, karakteristika ved individet, arbeidsoppgaver og organisasjon. Å få delta i beslutninger, ha ansvar og personlig vekst er viktige motivasjonsfaktorer. En artikkel fra England av Cook og Macmillian (2005) tok opp at dagens ledere var motivert av indre belønning, mål og utfordringer i stedet for lønn. Et av de få forskningsresultatene som omhandlet ledere spesielt. Antonioni (1999) sa at det den mest effektive motivasjonen for mellomledere var tillit, respekt og omsorg. En annen av Hjellegjerdet Aambakk (2007) sammenlignet leder i militæret og andre leder i offentlig og privat sektor. Dette var omtrent den eneste som omhandlet ledere i privat sektor.

Stort sett all forskning vi har sett på rundt motivasjon i arbeidslivet dreier seg om hvordan ledere kan motivere eller motiverer medarbeidere. En liten del tar for seg ledere, men da i offentlig sektor. Når det gjelder ledere i privat sektor, er det heller mangelfullt. Hva som spesifikt motiverer daglig ledere og styre ledere i privat sektor sies det lite om. Dette trigger oss til å se på dette spesielt og problemstillingen begrenses til: *Hva motiverer daglig ledere og styreledere i privat sektor?* I det videre vil betegnelsen ledere gjelde daglig ledere og styreledere.



Etter å ha sett og sammenfattet noe av litteraturen, og i tillegg begrenset forskningsområdet til å omfatte daglig ledere og styreledere i privat sektor, skal vi nå se litt nærmere på begrepet motivasjon, ulike typer motivasjon, motivasjonsteorier og tidligere forskning, psykologiske jobbkrav samt lederoppgaver og motiverende ledelse, verdier og lederverdier.

### 3.0. Motivasjon

Før vi ser nærmere på problemstillingen og sammenfatter teori og tidligere empiri med vår forskning er det viktig å ha noe teoretisk bakgrunn om motivasjon. Som teoretisk rammeverk for analysing og tolkning av forskningsresultatene, er det valgt ulike typer motivasjonsteorier. Dette er kognitiv evalueringsteori, innholdsteorier, prosessteorier og jobbkarakteristikamodeller. Kognitiv evalueringsteori kan være med på å gi en forståelse av om lederne er indre eller ytre motiverte, innholdsteoriene skal forklare hva som motiverer ledere, og prosessteoriene vil være grunnleggende for å forklare hvordan de blir motivert. Mens jobbkarakteristikamodeller er brukt til å se på motivasjonselementer i selve jobben. Dette er vesentlige faktorer å se på i forhold til problemstillingen hva som motiverer ledere i privat sektor.

Det er mange definisjoner på motivasjon: motivasjon er en sammentrekning av ordene motiv og aksjon, kort sagt årsak til handling eller egentlig det motsatte av motstand, en kraft som kommer innenfra og driver oss til å handle. Dette kan sammenfattes til følgende definisjon: *"motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse"* (Kaufmann og Kaufmann, 2006 s. 43).

Det finnes ulike typer motivasjon, og vi skal her se på et par av dem som er relevant i forhold til hva som kan være med på å motivere ledere til å prestere i sine stillinger, og faktorer som er med på å påvirke deres arbeidsmotivasjon.

Prestasjons motivasjon er trangen vi har til å gjøre noe som er bra i forhold til en kvalitetsstandard. En person som er sterkt motivert for å prestere og som ønsker å lykkes med utfordringer ene og alene for å gjøre det bra, uavhengig av belønning og status er prestasjons motivert. Dersom en person har høy prestasjonsmotivasjon vil han prøve å gjøre det beste uansett belønning. Mennesker med høy prestasjonsmotivasjon liker gjerne å ta personlig

ansvar for resultatene de oppnår, de vil gjerne ha kontroll over egen skjebne og ta beslutninger ut fra det de har erfart. De er flinke til å velge mål som er utfordrende, men ikke for store/høye og de ser fremover og har langsiktige mål. Personer med høy prestasjonsmotivasjon har ikke bare noen spesielle personlighetstrekk, men det er også snakk om hvordan man vurderer situasjonen og tendens til å søke suksess (Dammen, 2014).

Da forskningen har med arbeidsmotivasjon å gjøre vil vi først se på hvilke faktorer man tar i betraktning i forhold til arbeidsmotivasjon. I Skorstad (2012) mener Ambrose og Kulik at arbeidsmotivasjon omhandler hvilke indre og ytre faktorer som initierer arbeidsrelatert adferd og avgjør dens form, retning og varighet. Arbeidsmotivasjon bør dekke tre hovedområder: karakteristika ved individ, arbeidsoppgaver og organisasjon. Når det gjelder karakteristika ved individet dekker denne motivasjonskilder hos personen f.eks. behovet for å utmerke seg eller redselen for å feile. Karakteristika ved arbeidsoppgavene kan være de mulighetene en har for å jobbe selvstendig eller arbeidsoppgavenes faglige karakter. Det siste punktet karakteristika ved organisasjonen kan være måten personalet behandles på, belønnings systemer eller lignende.

En organisasjon må være i bevegelse for å gå fremover, enten det gjelder utvikling av organisasjonen, personal eller økonomien. Det forventes at lederne må ha drivkraft og engasjement, som gir kontinuerlig organisasjonsutvikling og motivasjon til ansatte. Andre ting som også kan være med på å motivere ansatte er det å være betydningsfull for enheten og det å tilhøre en gruppe eller enhet. Dersom vi har en vi- følelse der vi føler oss inkludert, stolte og respektert, er også dette motiverende. Motivasjon krever samspill og kommunikasjon, samt åpenhet og ærlighet. Legger vi da til positivitet og godt humør er alle faktorer for vi- følelse tilstede, og dette vil også bidra positivt til vår motivasjon.

De amerikanske forskerne Deci og Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller indre og ytre motivasjon (Myklemyr, 2012).

Dersom man er ytre motivert ligger kilden til motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten, og er belønning i tradisjonell forstand som frynsegoder, bonuser ol. Når man er ytre motivert for jobben bruker man arbeidet som redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2006).

Indre motivasjon er adferd vi engasjerer oss i for aktivitetens egen del, eller sagt på en annen måte, den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Enkelte, som Deci forklarer at slik adferd gir oss opplevelsen av mestring, kompetanse og kontroll. Vi snakker om motivasjon som behovet for vekst og selvaktualisering. Hackman og Oldham hevder at indre motivasjon er en konsekvens av tre psykologiske tilstander som er aspekter ved arbeidsoppgaver. Disse tilstandene er følelsen av ansvar for det arbeidet som han/hun leverer fra seg, opplevelse av mening, at arbeidet betyr noe for noen, og det å vite resultatet av sin innsats for det arbeidet som er gjort. Dette hevdes også å være kjernefaktorer i selve jobben som utføres. Man antar at opplevelsen av mening er et produkt av arbeidets krav om bruk av varierte ferdigheter, om man kan identifisere oppgavens begynnelse og slutt, og om arbeidet har betydning for andre enn en selv. Det er rik belønning å hente for den organisasjonen som kan legge forholdene til rette og få en indre motivert arbeidsstyrke. Tilfredshet i arbeidet, høy kvalitet, lavt fravær og lav turnover er positive følger av indre motivasjon (Brochs – Haukedal, 2011).

Ofte er det slik at både indre og ytre motivasjon er tilstede samtidig. Mange vil oppleve en viss grad av tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønningen for utførelsen av oppgaven. Selv om det kan være vanskelig å trekke et entydig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for hver enkelt eller særskilte situasjoner er den viktigste forskjellen om hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten som for eksempel jobbaktiviteter (Kuvaas og Dysvik 2012).

Den arbeidsgiver som vet hva som motiverer hans/ hennes ledere til å yte maksimalt, har all grunn til å være fornøyd. Han/hun vil nemlig ha betydelig større mulighet enn konkurrenten til å slippe unna en del problemer som høy turnover, jobbfravær og lav produktivitet. For både arbeidsgiver og leder er det viktig at lederen lar seg motivere av det bedriften har å tilby. Hva som motiverer den enkelte leder er ikke alltid like klart fordi de motiveres av så mye forskjellig. Noen vil ha utfordringer, andre vil ha faglig utvikling – måloppnåelse mens andre igjen ønsker å bestemme selv og ha ansvar. Selv om det er utbredt enighet om at motivasjon er viktig for effektivitet og trivsel, er det liten enighet om hvordan motivasjon bør måles fordi det er så mange ulike forhold som avgjør om vi er motiverte eller ikke. Motivasjon handler om hva som får oss til å tikke og gå (Skorstad, 2012).

En del arbeidskollegaer tror og mener at motivasjonen for å være leder ligger i høye lønninger, fleksible arbeidstider, det å kunne bestemme over seg selv og frynsegoder. Det er svært få av dem som mener at det er mestring, jobbtilfredshet og utfordringer som gjør at så mange ønsker og trives med å være ledere.

Her har vi tatt for oss definisjon av motivasjon og litt om hvordan vi kan få motivasjon. I forhold til dette skal vi gå videre og se litt på innholds teorier og prosessteorier som også kan være med på å gi oss en bedre forståelse av hva og hvordan vi blir motivert.

### **3.1. Ulike typer motivasjonsteorier**

For å bedre kunne forstå hva som motiverer, hvorfor ting motiverer og hvordan vi blir motivert er det viktig å se litt på noe relevant motivasjonsteori. Hvordan kan man ut fra læren om motivasjonsteori skjønne hva som motiverer lederne og hvordan de blir motivert. Hvilke motivasjonsfaktorer er det helt konkret som sikrer riktig motivasjon?

Dette er det langt fra lett å si noe om, og det finnes mange ulike paradigmer innenfor motivasjonsteorien. En av de mest kjente er nok Maslows (1954) behovspyramide, som tar utgangspunkt i at mennesker har noen grunnleggende behov, som i en eller annen grad skal dekkes på arbeidsplassen. Dette gjelder blant annet behovet for samhørighet, respekt og anerkjennelse. En annen teori er Hackmans og Oldhams (1980) teori om arbeidet, arbeidsplassens utforming og organisering. Det legges spesielt vekt på etablering av et meningsfylt arbeid, for til en viss grad å se resultatet av det arbeidet som utføres.

Rettferdighetsteoriene er et tredje paradigme som fremhever at motivasjonen styrkes når man opplever at innsats og belønning står i forhold til hverandre. Et av de siste paradigmene som har fått sterk innflytelse i ledelsesforskningen er self-determination theory. Det finnes selvfølgelig mange flere paradigmer, men paradigmene har også en rekke fellestrekk, som gir en pekepinn på sentrale motivasjonsfaktorer. Ut fra fellestrekkene finnes det seks ulike grupper motivasjonsfaktorer: Tilhørighet, Utfordrende oppgaver, Rettferdighet, Prestasjon, Autonomi (og medbestemmelse) og Selvrealisering, TURPAS – modellen (Holdt – Christensen og Foss, 2011).

I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier. Det er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika modeller om

motivert adferd i arbeidslivet. Disse fire kan man også kalle forsterkningsteorier, integrasjonsteorier, innholdsteorier og prosessteorier (Kaufman og Kaufman, 2006).

Vi har valgt å se nærmere på innholdsteorier eller behovsteorier og prosessteorier eller kognitive teorier fordi disse er mest relevante i forhold til vår forskning. Lederne vi intervjuet ble spurt om hvem som motiverer dem, hva motiverer dem, når de trenger å bli motivert, hvordan motiverer/demotiverer styret deg, og hvilke motiverende tiltak bedriften har for lederen. Alle disse spørsmålene vil kunne knyttes opp mot teoriene.

Innholdsteorier fokuserer på hva som motiverer til ytelse og bygger på ideen om at alle har de samme behovene, eller sagt på en annen måte den har fokus på hvordan. Den er grunnlagt av Maslow (1943, 1954, 1962), jf. behovshierarkiet: fysiologi, sikkerhet, sosial, anseelse og selvrealisering. (Brochs – Haukedal, 2011).

Prosessteorier er mer innrettet mot å forklare hvordan en motiveres, og det er kognitive teorier som dominerer. I tillegg bygger disse i større grad på forestillinger om forskjeller heller enn likheter mennesker imellom. Fokus er på forståelsen av hvordan mennesker tenker omkring sitt arbeid og hvilke mål som motiverer medarbeidere til å yte maksimalt (Brochs - Haukedal 2011).

Forskjellen mellom disse er i hovedsak at, innholdsteoriene fokuserer på hva som motiverer til ytelse, og at alle har de samme behovene. Mens prosessteoriene forklarer mer hvordan en motiveres. Det er forskjeller mellom mennesker og vi motiveres derfor ikke av det samme. Motivasjon i arbeidslivet er uløselig knyttet til den enkeltes mål, verdier, psykologi, livssituasjon, erfaringer m.m.

Dersom vi ser på om det finnes motivasjonskrefter i arbeidslivet, utenfor straff og belønning kan vi se på kognitiv evalueringsteori som sier noe om dette. De amerikanske forskerne Deci og Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller indre og ytre motivasjon (Myklemyr 2012). Dersom man er ytre motivert ligger kilden til motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten, og er belønning i tradisjonell forstand som frynsegoder, bonuser ol. Når man er ytre motivert for jobben bruker man arbeidet som redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann 2006).

Det har lenge vært kjent at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner. Teorier som omhandler dette forholdet kalles jobbkarakteristikamodeller, og disse prøver å kartlegge faktorer i jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende. Modellen prøver å organisere disse faktorene i forhold til hverandre, slik at en kan regne ut en jobbs motivasjonspotensial. Innenfor disse hovedteoriene finner man flere spesialteorier som omhandler ulike sider ved dette omfattende problemkomplekset. (Kaufmann og Kaufmann 2006).

Ser vi på disse teoriene i sammenheng med dagens arbeidsliv, og lederes jobb i forhold til det å motivere mennesker, er det ikke lett å skjønne hva man har å forholde seg til når det gjelder motivasjon og motivasjonsfaktorer. I forhold til hva som motiverer mener teorien at alle har samme behov, men når det gjelder hvordan vi motiveres er det individuelle forskjeller. Når det gjelder våre behov så motiveres vi alle av det samme, uavhengig av hvilken stilling og rang vi har, men dersom vi snakker om hvordan den enkelte motiveres i forhold til disse behovene er dette ganske forskjellig. Dette er viktig for oss å vite når vi skal snakke med lederne, for det betyr at det er sannsynlig at de lar seg motivere av samme faktorer, men på ulike måter. Men er det da slik at ledere generelt sett ikke lar seg motivere av andre ting enn sine medarbeidere, og vil den enkelte uavhengig av stilling motiveres likt enten han/hun har en medarbeiderstilling eller en lederstilling. Dette er usannsynlig da andre utenforliggende faktorer vil ha betydning for motivasjonen, i forhold til den jobben som gjøres og motivasjonen som en får/har. En av lederne som tidligere var fagarbeider i en bedrift nevnte at det var helt andre faktorer som motiverte han som leder enn som fagarbeider. Vedkommende mente at han hadde større utfordringer og mer ansvar som leder.

Etter å ha sett på noen ulike typer motivasjonsteorier som, kognitiv evalueringsteori som kan gi en forståelse av indre og ytre motivasjon, innholdsteoriene som forteller hva, prosesteoriene forklare hvordan, mens jobbkarakteristikamodellen sier noe om motivasjonselementer i selve jobben, skal vi videre se på psykologiske jobbkrav som kan virke motiverende.

### **3.2. Psykologiske jobbkrav**

I forhold til disse teoriene kan vi se på noen psykologiske jobbkrav som virker motiverende, som variasjon, læring, utvikling, beslutningsmyndighet, sosial støtte, anseelse og

tilbakemelding. Det å kunne se for seg en fremtid i bedriften og en sammenheng mellom den jobben man har og samfunnet for øvrig er også viktig i forhold til jobbkrav som virker motiverende.

Dette betyr også at hvis et eller flere av disse psykologiske jobbkravene er fraværende, vil dette virke demotiverende i stedet for motiverende for arbeidstakerne. En leder på en arbeidsplass kan gjennom ledelse og organisering av arbeidet påvirke medarbeidernes indre motivasjon positivt eller negativt.

Hvis vi setter disse psykologiske jobbkravene opp mot hva en lederjobb innebærer, kan vi se at mange av de jobbkravene som virker motiverende ofte er tilstede i lederjobber. Det som kanskje er tilfelle i mange lederjobber er at det kan bli ganske mye, og muligens for mye av variasjon, læring, beslutninger og utvikling, mens det kan være mangel på sosial støtte, tilbakemeldinger og anseelse. Det vil si at de såkalte positive psykologiske jobbkravene er delvis tilstede, men kanskje ikke i rette mengder, til rett tid og i forhold til de rette tingene. Det høres ofte at det å være leder er ensomt, at det ofte skal tas mange store og små beslutninger, at læringskurven som leder er uhyre bratt i forhold til den jobben man skal gjøre og støtte, tilbakemeldinger og anseelse er ofte mangelvare. Betyr dette at lederne blir demotiverte eller bretter de bare opp armene og går på med krum hals? Idrettspsykologen Willi Railo snakker om vinnertyper. Disse menneskene som drives av troen på å vinne, som kjenner sine sterke og svake sider og har grunnleggende tro på egne evner og ressurser - også i motgang. De er ikke redde for å feile og søker utfordringer, de har selvtillit og er vinnere. Er det slik ledere er, og tenker – er ledere generelt vinnertyper? Dette blir det også interessant å finne ut av etter å ha intervjuet flere ledere.

I det videre skal vi se på det autonome mestringsmotiv og det sosiale prestasjonsmotiv som kan være med på å gi en bedre forståelse av hva som motiverer til ulike oppgaver.

### **3.3. Det autonome mestringsmotiv og det sosiale prestasjonsmotiv.**

Det ekte autonome mestringsmotivet og det sosiale prestasjonsmotiv kan være med på å forklare hva som bidrar til at vi motiveres til ulike oppgaver. Det autonome mestringsmotivet er relatert til en selvstendig mestringsopplevelse, der det å utføre en handling på en dyktig måte, er tilfredsstillende og gir en indre belønning. For ledere generelt er det kanskje litt

## Kandidatnummer 4 og 7

---

ensomt på toppen, og da er det også naturlig at de er preget av mestringsmotivet, som en selvstendig opplevelse av deres lederarbeid. I vår problemstilling søker vi etter lederes motivasjon for sine handlinger. Det at en leder føler at utført arbeide er gjort på en best mulig måte, er for en autonom mestringsmotivert leder belønning i seg selv.

Sosialt prestasjonsmotiv derimot bunner i det å få anerkjennelse fra andre og ytre belønning; sosialt prestasjonsmotiv. Det er mye som tyder på at det autonome mestringsmotivet og det sosiale ikke utvikles uavhengig av hverandre. Det er viktig å ta hensyn til dette slik at man får en positiv utvikling av begge deler. Ved å være bevisste på at personer får muligheten til å gjøre ting på egenhånd og mestre, men også gi tilbakemeldinger og belønning ved mestring av oppgaver/ handlinger, får vi en positiv utvikling av prestasjonsmotivasjon. En positiv prestasjonsmotivasjon kan utvikles av de som blir gitt muligheter og får positive tilbakemeldinger i jobbsammenheng. De som får tilbakemeldinger, antas i denne sammenheng å være ansatte som har fått det fra sin nærmeste leder. Da vi skal forske på motivasjon blant ledere, vil det være interessant finne ut av hva og hvem som gir dem tilbakemeldinger for deres mestring/innsats for organisasjonen. Den belønningen som andre kan se gir anerkjennelse sosialt, og bunner i et sosialt prestasjonsmotiv. Det gir ofte høyere status å være leder for en kjent bedrift. Er positiv presseomtale en motivasjon, vil det gi utslag i at en leder havner på ti på topp hva angår skattelister, for eksempel blant de med høyeste inntekt eller formue. Det vil også ha betydning for hvordan en forvalter de verdier en har tilgang på som leder. Det er for eksempel god reklame å yte tilbake til samfunnet i form av støtte til lokale idrettslag og foreninger, samt at det skaper goodwill i lokalmiljøet.

Bård Kuvaas har i en helt ny studie i norske bedrifter sett på forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Han brukte to bonussystemer der den ene var høyere enn i den andre. Han fant at bonusmulighetene var positive når det gjaldt ytre motivasjon, men negativ i forhold til indre motivasjon. Den ytre kontrollen av provisjonsbasert lønn var også negativ i forhold til det å engasjere seg involvere seg følelsesmessig i organisasjonen. Da blir spørsmålet hvordan forene motsetningene mellom funn som viser positiv effekt av ytre insentiver, eksempel økonomi, og teori og forskning som viser det motsatte, nemlig at ytre insentiver som økonomi kan svekke den indre motivasjonen for arbeidet? Jo, ved å oppnå kontroll, ganske sterk kontroll over adferden gjennom ytre belønning/insentiver. Kan det være slik at prisen for dette, er at individet avskjæres fra å utvikle en indre stabil egenregulering for motivasjon for arbeidet. Det kan være slik at de som ikke når opp til maksimal belønning kan demotiveres av



systemet, og dermed får man tap av produktivitet. Det er også viktig at folk ser tildeling av belønningene som rettfærdige. Selv om det er gjort mye forskning på dette feltet mangler vi mye kunnskap for å kunne trekke en konklusjon om betydningen av indre og ytre motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann 2006)

I Kuvaas og Dysvik (2012) hevder Grant (2008) at det er tre viktige forskjeller mellom indre og prososial motivasjon. Han hevder at effekten av prososial motivasjon burde avhenge av nivået på indre motivasjon. To studier viste noe annet, og konklusjon ble at indre motivasjon enten styrker effekten av prososial motivasjon, eller at visse nivåer av indre motivasjon er en forutsetning for at prososial motivasjon skal før til fordelaktig resultat.

Etter å ha sett litt nærmere på hva som kan være med og motivere oss til ulike oppgaver skal vi i det videre se på lederoppgaver og motiverende ledelse for å få et teoretisk innblikk i hvilke oppgaver en leder har å forholde seg til og hvordan han kan være med på å motivere ansatte.

### **3.4. Motiverende ledelse**

Før vi går videre er det viktig å ha en felles forståelse av hva vi legger i begrepet ledelse. Alle ledere styrer en bedrift eller en organisasjon som er et formalisert samarbeid mellom mennesker som jobber mot felles mål og mening. (Kvåle og Wæraas 2006) Ledelse er et universelt fenomen, det er en funksjon som må ivaretas i alle organisasjonsmessige og kollektive anstrengelser for å nå bestemte mål. Det innebærer at lederen har kontroll på ressursene, enten det er menneskelige, teknologiske eller økonomiske. (Drake og Solberg 1995).

Motivasjon er en viktig faktor for en leder, i psykologien sies det at motivasjon er en latent energikilde med retning og kraft, og den er motivet for både suksess og for å unngå å mislykkes. Så for å drive god ledelse er motivasjonsfaktoren for å gjøre en god jobb helt sentral. Man må ha motivasjon for utvikling og fremdrift i hele organisasjonen, og ofte er det lederen som sørger for at motivasjonsfaktorene er til stede.

En viktig innfallsvinkel til ledelse er å forstå hva som motiverer medarbeidere. Forskningen viser at motivasjon både kan forstås ut fra behov, kognitive prosesser og ut fra selve arbeidet

og organiseringen av det. En motiverende leder motiverer de ansattes indre karaktertrekk og prioriteringer, i tillegg til den mer ekstreme motivasjon (f.eks. arbeidsoppgaver, insentiver osv.). Slik blir motivasjonen dypere og mer kraftfull, og de ansatte opplever å bli sett, hørt, forstått og verdsatt. Ledere som motiverer på denne måten forstår personlige verdier, indre karaktertrekk som representerer prioriteringer og det som dypest sett driver mennesker. Den viktigste fordelen for ledere med å kjenne egne og ansattes verdier er at det gir mulighet for å oppnå en klarhet og fokus på det som virkelig betyr noe for seg selv/andre. Denne type ledermotivasjon gir mer energi tilbake fra de ansatte og gode resultater. (Spurkeland 2013)

I en artikkel i Ukeavisen Ledelse forteller organisasjonspsykolog Birgitte Svinth, at ledere kom på hennes kurs for å lære å motivere sine medarbeidere, men deres egen motivasjon var ikke særlig bra. For å kunne motivere andre må man imidlertid være i stand til å motivere seg selv, mener psykologen. Lederne har mange ytre motivasjonsfaktorer å forholde seg til for eksempel mål, resultater, lønn, makt, innflytelse ol. Det vil likevel være slik at det er ikke alltid resultatene kommer, ingen tilbakemeldinger, lønnen er ikke etter innsats osv. (Myklemyr 2011).

Birgitte Svinths erfaring er at lederes motivasjon finnes i muligheten til å bestemme og ha innflytelse (å være selvstendig), ønske om å prestere, få ting til å fungere og løse vanskelige problemstillinger (mestring), og mulighet til å bidra til noe større enn en selv (formål). Den indre motivasjonen kan gi balanse i motivasjonsregnskapet, den handler om verdier, mening, personlig utvikling og prestasjoner. Indre motivasjon er en sterk effektiv og konstant motivasjonskraft (Myklemyr, 2011).

Etter å ha sett på lederoppgaver og motiverende ledelse for å få et teoretisk innblikk i hvilke oppgaver en leder har, hvordan han/ hun kan være med på å motivere ansatte og litt om verdier og lederverdier skal vi nå ta fatt på forskningsmetoden og resultatene.

### **3.5. Verdier og lederverdier**

Vi har valgt og si litt om verdier, da lederne er spurt om hvilke verdier de vektlegger i forhold til jobben de gjør. Verdier er en viktig faktor når det gjelder både jobb og motivasjon, og de verdier en person har, vil også påvirke deres motivasjon og motivasjonsfaktorer.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Vi starter med en definisjon av verdier: *"Verdiene våre er abstrakte idealer og mangler referanse til spesifikke personer og objekter. Imidlertid blir våre holdninger sterkt påvirket av dypere liggende verdier. Vi kan derfor si at verdier (for eksempel religiøsitet) kan påvirke våre holdninger, som igjen bestemmer våre meninger"* (Kaufman og Kaufman, 2006, s. 204). Verdier kan også defineres som: *"regler for hva som er rett og galt"* (Kaufman og Kaufman, 2006, s. 262).

Verdier er viktig å studere innen for arbeidspsykologi, fordi de ofte utgjør et vesentlig grunnlag for å forstå menneskers handlinger, holdninger, prestasjoner, jobbmotivasjon og ytelse. Som arbeidstaker kommer man til en organisasjon med mange forestillinger om hva man bør/ ikke bør gjøre, og hva man vil utrette i livet. På organisasjonsplan kan det utvikles felles verdier som vil danne grunnlaget for felles normer og kultur (Kaufman og Kaufman, 2006). Det er viktig med verdier for å avgjøre hvordan man skal prioritere handlingsalternativer, blant annet for å oppnå rettferdighet og høy nytte (equity). Det vanskeligste med verdier er at de er forpliktende.

Vi kan dele verdier inn i fem typer. De økonomiske verdier (har instrumentell nytteverdi, angir verdi ut fra evne til å frembringe resultater og er et middel). Egenverdi (det vi lever for, endelige mål). Moralske verdier. Iboende verdier (livskvalitet) menneskets frie vilje. Livsverdier (respekt omsorg, ansvar, kunnskap og tillit). Etikk er valg av verdier og de kan velges på bakgrunn av religion, visdom, kultur, historie, autoritet, loven, politisk ideologi og psykologi (Forelesningsnotater Nystad, Ø.).

Det finnes også en gryende opposisjon i dag til fortellingen om det økonomiske mennesket. Denne har forankring både i filosofi og psykologi, og henter støtte blant annet hos Aristoteles' tanker om at mennesket er et sosialt vesen, om rettferdighet og respekt som bærebjelker i samspillet mellom individene. I følge denne teorien fungerer mennesker på sitt beste når de tilpasser sine egne behov og interesser i forhold til fellesskapet rundt seg (Kvalnes 2010).

Hva om en leder etterlever et positivt og optimistisk menneskesyn som er basert på tillit og respekt? Er det en fare for at vedkommende vil mislykkes katastrofalt, siden han sannsynligvis vil være ganske alene om å verdsette felleskap og rettferdighet?

Machiavellis tanker om virkelighetsnært lederskap/reallederskap bygger opp under en slik

forutanelse, og han advarte mot at *“den som alltid bare ønsker å gjøre det gode vil gå under blant alle dem som ikke er gode og den som overser det som gjøres til fordel for det som burde vært gjort, fremmer sin egen undergang mer enn sin egen opprettholdelse”* (Kvalnes, 2010 s.182). Ledere som vil utrette noe må forholde seg til tilværelsen slik den er, og ikke slik den burde være.

Fra å ha definert verdier, sett på disse i forhold til arbeidspsykologi, og noen ulike typer verdier skal vi nå over til å se litt på metoden som er brukt i forskningen.

*”Motivasjon er når drømmene tar på seg arbeidsklær”*

(Benjamin Franklin)

### **4.0. Metode**

Vi er nå kommet til forskningsmetode og resultatene av forskningen. Først kommer en kort innføring i kvalitativ forskning som metode, litt om begrunnelsen for hvorfor denne er valgt til forskningsprosjektet og noen etiske betraktninger.

*”Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet”*(Kvale og Brinkmann, 2009, s.199). Først kommer situasjonsbeskrivelsen, de mål og den gjennomføring vi hadde av den metodiske delen av vår oppgave. Deretter, se på gjennomføring og resultat av intervjuene, og erfaringer i forhold til dette.

Som tidligere nevnt har vi brukt en kvalitativ metode som forskningsmetode i denne oppgaven. Intervjumetoden - i en eller annen form - er den klart mest brukte, og er mest benyttet når man er ute etter å kartlegge faktaopplysninger og preferanser. Metoden brukes ofte i kartlegging av behov ønsker, interesser, holdninger, kunnskapsvariabler, kjøpsplaner, motiv, demografi og sosio- økonomiske variabler. Sammenlignet med de øvrige metodene er det mulig å innhente langt mer informasjon fra hver enkelt respondent. Samtidig som vi ved relativt små utvalg kan si ganske mye om den populasjonen. Resultatene lar seg generalisere i mange tilfeller. De kvalitative metodene er spesielt nyttige når vi ønsker å studere og kartlegge kompliserte fenomener og hendelser som man av en eller annen grunn ikke har mulighet til å observere selv. Ved å bruke en kvalitativ metode får man da tilgang på

erstatningsobservatører (personer) som har førstehåndsinformasjon om de fenomenene eller de sosiale systemene vi er interessert i å studere (Sander 2014).

Ved å føre samtaler med disse erstatningsobservatørene har vi en mulighet til å få tak i den informasjonen som for oss er nærmest utilgjengelig. På grunn av tids- og kostnadsfaktoren, baserer kvalitative undersøkelser seg på små utvalg (15 til 35 personer), vi vil derfor aldri kunne få et representativt utvalg hvor det er mulig å generalisere resultatene når vi bruker en kvalitativ metode. Utvalget vi får når vi benytter kvalitative metoder er ikke representativt i forhold til populasjonen, men de er kategorirepresentative. Det vil si at de er representative i forhold til de kategoriene vi forventer å finne informasjonen (Sander 2014).

Årsaken til at intervju var valgt som metode, var at det gir stort utbytte og god kontakt. Dette gjør at evt. tilleggsspørsmål kan stilles dersom svarene er uklare, og et personlig møte viser stor interesse for informantene og deres synspunkter.

Hva angår etiske betraktninger før forskningen, var det viktig at de som sa seg villig til å dele sine kunnskaper og erfaringer, skulle bli behandlet med respekt. Våre informanter fikk på et tidlig tidspunkt spørsmål om de kunne stille opp i vår forskning. De fikk også tilgang til spørsmålene tidlig og ga sitt samtykke til at vi kunne forske på deres forhold og syn på motivasjon blant daglige ledere og styreleder i private bedrifter. Selvsagt ble det opplyst at materialet fra intervjuene, både det skriftlige og opptakene ville bli behandlet konfidensielt av forskerne.

Etter å ha sett litt generelt på kvalitativ forskning som metode, litt om begrunnelsen for hvorfor denne er valgt til forskningsprosjektet og noen etiske betraktningen skal vi se litt på utarbeidelse av intervjuguide og transkribering.

### **4.1. Intervjuguiden og transkribering.**

Kvalitativ metode og dybdeintervju ble brukt som forskningsmetode og intervjuguide ble tatt i bruk for å strukturere intervjuet. Det kan være viktig å vite at alle informantene fikk de samme spørsmålene. De to gruppene vi ville forske på var styreledere og daglig ledere i private bedrifter. Spørsmål knyttet til samarbeid, ledelse og motivasjon skal gi oss kunnskap om hva som motiverer daglig leder og styreledere i private bedrifter.

Det er i motivasjonsteori snakket en del om at mennesker lar seg motivere av ulike ting og på forskjellige måter. Mennesker har også to motivasjonssystemer, indre og ytre motivasjon. Dersom man er indre motivert er man engasjert i jobben for jobbens egen del, mens dersom man er ytre motivert for jobben, bruker man den som redskap for å oppnå belønning (Brochs – Haukedal, 2011).

Gjennom intervjuer med ulike spørsmål skal vi prøve å finne ut, hva som motiverer ledere og om det er slik at ledere i all hovedsak er indre eller ytre motiverte. Spørsmålene tar sikte på å favne ulike faktorer som kan klargjøre hva som motiverer ledere. Spørsmålene omhandler hvem og hva som motiverer lederne, men også når de trenger å bli motivert og bedriftens motivasjonstiltak for lederne. Dette for finne ut av, hva lederne mente om dette, og om det var vesentlige forskjeller her. Styrets rolle i motivering av lederne var viktig å få med for å se om lederne kunne hente noe ”drahjelp her”. Samarbeidet mellom daglig leder og styreleder vil også være viktig å finne ut av, da relasjoner og samhørighet kan være med på å påvirke menneskers motivasjon.

Det ble også interessant å finne ut av hvorfor de hadde lederstillingen, hva som fikk dem til å bli, hvor lenge de hadde hatt den og hvilket mandat de mente at de hadde i stillingen. Dette er også faktorer, som kan være med på å si noe om deres motivasjon for stillingen de innehar. Informantene ble også forespurt om antall verv de hadde i ulike styrever, og hvilke verdier de har i forhold til jobben de skal gjøre. Her kan man spørre seg hva dette har med motivasjon å gjøre? Direkte, ingenting, men indirekte, dersom man både har stilling som daglig leder og styreleder, vil man ha gode forutsetninger for å vite litt om, og ha forståelse for, viktigheten av samarbeid og motivasjon i forhold til begge roller. Når det gjelder verdier, er det viktig å vite noe om dette, da våre verdier vil påvirke hva som motiverer en. Dersom penger ikke er viktig for en, så vil kanskje ikke motivasjonsfaktorer knyttet til økonomi være interessante, da må andre faktorer inn for å motivere en.

Etter at spørsmålene var utarbeidet og stilt vår informanter, måtte de tolkes på en dertil egnet måte. Transkribering er den måten vi kan omdanne intervju tatt opp med opptaker og få dem i skriftlig form. Transkribering vil si å transformere en muntlig form til en skriftlig. Det første som ble gjort var å renskrive det som var blitt notert under selve intervjuet, deretter ble opptaket spilt av og transkribert inn sammen med det som allerede var skrevet under

intervjuet. Vi har også kuttet noe i transkriberingen i stedet for gjentakelser av utsagn fra intervjuobjektene (Kvale og Brinkmann 2009).

### 5.0. Resultat

Gjennom ulike spørsmål om motivasjon, samarbeid og ledelse har vi sett på ulike motivasjonsfaktorer i lederjobber. Resultatene vil indikere om det er forskjell på hva som motiverer ledere og andre medarbeidere, og om det er samme motivasjonsfaktorer for alle. Det vil også vise oss forskjeller og likheter på lederes motivasjon.

Det interessante er at det ser ut som om det er gjort lite forskning på dette forskningsområdet tidligere. Hva angår motivasjon, så er det mye litteratur, artikler, forskning og kurs om hvordan dette skal ivaretas ovenfor ansatte. Mens det derimot er lite eller ingenting om hva som motiverer ledere, og enda mindre i forhold til hva som motiverer daglig ledere og styreledere i private bedrifter. Derfor er det ekstra utfordrende å finne ut av hvordan dette fungerer på de forskjellige bedriftene. Bedrifter der daglig leder og styreleder hadde få eller ingen eierinteresser ble valgt, da eierinteresser ofte er en motivasjonsfaktor i seg selv, men også i bedrifter der lederne ikke har eierinteresser må det være noe som motiverer og trigger arbeidslysten på godt og vondt. Det blir også interessant å se om vi får svar på alle våre spørsmål angående ledelse og motivasjon. Hva motiverer bedriftsledere og styreledere i privat sektor. Faktorer som vi også lurte på i forbindelse med lederes motivasjon var om ledere eventuelt er oftere eller mer indre motivert enn andre og lar de seg motivere av andre ting og på andre måter enn arbeidstakere generelt? Disse tingene vet vi mer om etter å ha sett på forskningsresultatene, og dette vil bli tatt opp igjen i del seks drøftinger.

Åtte ledere, fire daglig ledere og deres styreledere, i fire ulike bedrifter innenfor ulike områder, har svart på 12 spørsmål angående ledelse, motivasjon og samarbeid. Alle spørsmålene var på en eller annen måte knyttet til forskningen som vil finne ut hva som motiverer ledere i privat sektor.

En viktig fellesnevner for alle lederne som kan være vesentlig i forskningen, er at stort sett alle lederne er forespurt om å ta stillingen. Det betyr at de i utgangspunktet vet at de er ønsket til stillingen, og det i seg selv kan jo være motiverende.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Det første vi spurte disse lederne om, var hvem som motiverte dem. Med teorien om motivasjon friskt i minne, var det interessant å se hva svarene på dette ble, og om det var forskjeller på hvem som motiverte lederne. Det viste seg at alle styrelederne snakket om eierne og de daglige lederne som motivator. De snakket også om at kollegaer og andre medarbeidere, over eller under styret, kunne være med på å motivere dem. En annen ting som alle styrelederne nevnte som motivator, var gode relasjoner til daglig leder. Noen av dem mente også at det kunne være aktuelle problemer og muligheter, utvikling, resultater og bedriftens potensial som var med på å motivere dem. Når det gjaldt de daglige lederne hadde de stort sett de samme motivatorene som styrelederne, men bare 50 % av dem nevnte styret/styreleder som motivator. De daglige lederne mente også at medarbeidere motiverte dem. I tillegg nevnte de at viktige oppgaver, kunder, bedriften og situasjoner kunne være med på å motivere dem. En av de daglige lederne hadde en interessant vinkling på dette spørsmålet, fordi han mente at han ikke ble spesielt motivert av noen, men motiverte seg selv. Han mente at oppgaver han hadde, det å skape og produsere, være med på endringer, og nå mål, var det som motiverte ham. Det var jobben i seg selv som var motivator, han var indre motivert. Han var den eneste av de åtte lederne som snakket om at han ikke ble motivert av noen, og at han var "selvgående". Dersom vi tar utgangspunkt i alle åtte lederne ser vi at majoriteten ble motivert både av mennesker og oppgaver. Det var ikke spesielt stor forskjeller på hvem som motiverte lederne. En av lederne sa *"alle medarbeiderne i bedriften gir energi, og det at jeg føler at jeg gjør en viktig oppgave"*.

Etter å ha funnet ut hvem som motiverte lederne, ville vi også vite noe om hva som motiverte dem og se etter likheter og forskjeller. Styrelederne mente at de lot seg motivere av bedriftens mål, resultater, utvikling og utfordringer. Å utvikle og motivere medarbeidere, lære nye ting og være med på å påvirke utvikling og å skape muligheter var også motiverende. De daglige lederne mente at de lot seg motivere av trivsel på arbeidsplassen, resultater, utvikling av bedriften, utfordringer, måloppnåelse og være med på å skape noe som er viktig for samfunnet. Som vi ser er det ikke store forskjeller på hva som motiverer ledere, men styrelederne nevner oftere resultater som en motivasjonsfaktor enn de daglige lederne, selv om også han er en medarbeider. Lederen som snakker om at han motiverer seg selv svarer at *"det mest motiverende er utfordringer, deretter måloppnåelse og til slutt endringsprosesser"*.

På spørsmålet om når lederne følte størst behov for å bli motivert, var svarene ganske ulike. Noen mente at det var viktig i vanskelige tider og ved uforutsette negative hendelser, mens



andre syntes det var viktigst når alt gikk bra fordi man da kunne bli lite fokusert og yte mindre. Her var det sprik i forhold til at noen følte at de ikke hadde spesielle perioder der de trengte å bli motivert. Andre igjen mente at man ikke kunne forvente å bli motivert, men måtte ordne det selv. Her ser vi tydelig at det er svært ulike forhold som gjør at ledere føler behov for motivasjon. En leder uttalte, ”når alt går bra kan en bli slapp og ufokusert, da trenger en litt ekstra”.

Når det gjaldt spørsmålet om hvordan styret motiverte og demotiverte sine ledere, var det også her ganske ulik oppfatning i forhold til dette. Styrelederne hadde en oppfatning om at styret motiverte dersom de var samkjørte, støttende og gav positive tilbakemeldinger. Det var få av styrelederne som mente noe om styrets demotivering. Den ene lederen som sa noe om dette, mente at styret demotiverte dersom de var uforberedte, dersom de klaget mye, og i det hele tatt hadde en negativ innstilling. De daglige lederne mente at styret motiverte dersom de gav dem frihet og ansvar innenfor gitte rammer, gav ros og støtte, konstruktiv kritikk, har en aktiv styreleder, og hadde forståelse for det bedriften drev med. Styret demotiverte dersom de hadde sprikende mål, ikke hadde konkrete strategier, var detaljstyrt og ikke formidlet direkte mål for bedriften. En av bedriftslederne mente at styret verken motiverte eller demotiverte, styret var i og for seg ikke en viktig arena for dette. Det som imidlertid var viktig for denne lederen var at styreleder var bevisst sitt ansvar som motivator ovenfor daglig leder. Det er få eller ingen fellestrekk med hensyn til hva styrelederne og de daglige lederne mener styret gjør som er motiverende eller demotiverende for dem som ledere. Her er et eksempel på hva en av lederne sa, ”det er motiverende å få utfordringer og få tilbakemeldinger på at man gjør en god jobb. Det er demotiverende dersom styret ikke er forberedt på saker det skal ta opp, samt syting over noe folk kan gjøre noe med selv”, om når styret motiverer/demotiverer dem.

Da lederne ble spurt om hvorfor de har den stillingen de har i dag og hva som var utslagsgivende for at de skulle ta den, var det slik at 80 % av lederne fortalte at de ble kontaktet og var ønsket til disse jobbene. Det var ulike grunner til at de ble spurt, men alle valgte å ta stillingene etter mer eller mindre overveielser. Grunnen til at flere tok stillingen var blant annet at de fikk utfordringer og være med på utvikling av bedriften. En av lederne sa, ”det som var utslagsgivende var utfordringen og omstillingsprosessen i bedriften. Jeg får jobbe med å utvikle bedriften videre, og det er viktig å være nyskapende”.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Begrunnelsen for at de ennå har stillingene var litt forskjellige. Styrelederne hadde ulike forklaringer for hvorfor de har stillingen. Noen syntes at styrelederjobben var utfordrende, de hadde vært med på store snuoperasjoner, bedriften har flinke ansatte, er tydelig og sterk og har ambisjoner. En av styrelederne mente at denne jobben var et viktig ledd i karriere stigen.

De daglige lederne snakket om at det var viktig for dem å kunne jobbe med utvikling og nyskaping, jobben var interessant og utfordrende, og det å ha total ansvar var også en viktig faktor. Det at de også kunne være med på å gjøre ting de mente var viktig for selskapet, ble også nevnt som en faktor for å inneha den stillingen de har i dag.

Fellestrekk hos flere av dem var at de likte at de hadde utfordringer og hankses med i bedriftene. En leder sa det slik, *”representerer eierne og det er en vanvittig utfordrende styreposisjon. Selskapet hadde hatt milliontap, var med på å snu det til et stort overskudd. Har blitt kjent med flinke eiere og ansatte”*.

Da vi hadde funnet ut hvorfor de hadde sine respektive stillinger, ville vi gjerne vite hva som fikk dem til å bli i stillingene, og hvor lenge de hadde hatt dem. Styrelederne hadde hatt sine stillinger fra ca. 1,5 år til 11 år, og årsaken til at de ble i stillingene var først og fremst utviklingsmuligheter, så ble påvirkningsmuligheter, resultater og medarbeidere nevnt. Daglig ledere hadde i snitt lengre tid i sine jobber. De hadde 1, 6, 8 og 25 års fartstid. Grunnene til at de ble i stillingene sine var noe ulike, som f.eks. det at de hadde muligheter og handlingsrom, kunne gjøre en god jobb for bedriften, og være med på organisasjonsutvikling og endring. En av de daglige lederne som har vært lengst i jobben, mente at han var der fordi jobben var både morsom og meningsfylt, lønna var god og han fikk reise mye. En leder sa det slik, *”har hatt stillingen i seks år, og jeg er her så lenge det er utfordringer og jeg har handlingsrom”*.

Som vi ser er det ganske mange og ulike faktorer som får lederne til å bli i de stillingene de har. Det er ingen utpregede fellesfaktorer for lederne her, men utvikling og muligheter er to faktorer som går igjen. En av respondentene sa, *”har hatt stillingen siden 1993, og fått være med på å utvikle oss, grenseoverskridende trafikk”*.

På spørsmålet om hva de ulike lederne mente var deres mandat, var svarene ganske entydige. Styrelederne mente at de måtte forvalte og ivareta eiers interesser, generere avkastning til eierne, utnytte potensial, tenke nytt og være et bindeledd mellom styret og daglig leder. Men i

all hovedsak var deres oppgave å generere vekst. De daglige lederne mente at deres mandat var å skape verdier for eierne, optimalisere økonomi, få til en topp fungerende organisasjon ved å utvikle og utnytte potensialet i bedriften, og være en god leder. Som vi ser har alle lederne, kort sagt, en klar formening om at de har et mandat som innebærer optimalisering av økonomi og ressurser. Angående mandat sa en av lederne, *"jeg skal være leder av kollegiet og coach for daglig leder. Være et bindeledd mellom styret og daglig leder, forhandle med kunder og eventuelle oppkjøpsobjekt. Hovedoppgaven er likevel å få bedriften til å vokse seg større."*

I forhold til tema samarbeid, ville vi gjerne vite hvordan lederne syntes at deres samarbeid var med styret/daglig leder. På dette spørsmålet svarte alle, uten unntak, at de hadde et meget godt eller godt samarbeid med hverandre. En styreleder sa, *"jeg har et særdeles godt samarbeid med daglig leder. Han har skreddersydd bakgrunn for jobben. En klok akademiker med verdisyn på mennesker"*.

Også på spørsmålet om lederne mente at styret var sitt ansvar bevisst i deres bedrift var svaret også entydig ja for alle lederne. Alle mente at deres styrer forholdt seg til lover og regler, var profesjonelle, hadde lang erfaring og var opptatt av å gjøre det de skulle. En av de daglige lederne sa, *"ja på alle områder, de er opptatt av selskapets strategi og utvikling"*.

Så var det på tide å få vite litt om hvilke motiverende tiltak bedriftene hadde for sine ledere. Her var svarene ganske forskjellige, både i forhold til de ulike bedriftene og lederne. Få av bedriftene hadde ingen tiltak, mens andre gav lederne muligheter til å kjøpe eierandeler i bedriften. Andre motiverende tiltak var blant annet styrehonorar, skole og kurs for styrelederne, mens de daglige lederne hadde økonomiske goder i form av aksjer, bonuser ol, klatre i hierarkiet og ledersamlinger. Her var den eneste fellesnevneren for alle lederne som hadde noe som helst motiverende tiltak fra bedriften, at det var en eller annen form for økonomisk kompensasjon. En av lederne uttalte, *"om ansatte oppnår resultater er det ingen motivasjon i form av bonus. På det menneskelige plan er det utdannelse som er motivasjonen. Flinke mennesker er verdien"*.

Vi ville også vite om lederne hadde et eller flere styreverv. Det de fortalte var både overraskende og forventet. Vi hadde nok forventet at noen hadde styrelederverv og flere styreverv, men ikke forventet det som kom.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

	Styrelederverv	Styreverv
Styreleder A	4	0
Styreleder B	7 - 8	10 - 11
Styreleder C	6	15 - 20
Styreleder D	1	6
Daglig leder A	0	7
Daglig leder B	0	1
Daglig leder C	I div. datterselskap	2
Daglig leder D	0	Ingen utover konsernet

Tabell: Fordeling av styrelederverv og styreverv blant informantene våre.

Som vi ser i tabellen, har styreledere langt flere styrelederverv enn daglige ledere. 75 % av styrelederne har flere styrelederverv, mens hos de daglige lederne er det 25 %, som har styrelederverv. Med hensyn til styreverv har 75 % av styrelederne mellom 30 – 40 styreverv, mens 100 % av de daglige lederne har mellom 10 – 12 styreverv. Dette betyr at disse lederne innehar minst 20 styrelederverv og i underkant av 50 styreverv.

Til slutt spurte vi alle lederne hvilke verdier de vektlegger i forhold til jobben de gjør og skal gjøre. En av styrelederne mente at man måtte være pålitelig, lojal til bedriften og bry seg. En annen mente at man måtte være åpen og direkte. Andre verdier som ble vektlagt, var det å prioritere økonomiske verdier, utvikle organisasjonen og de ansattes kompetanse, samt være en god samfunnsaktør og vektlegge ambisjoner og fremsynthet, og se nære medarbeidere.

Av de daglige lederne, mente en at tillit og ansvar med fullmakter var viktig, frihet til å gjøre jobben uten detaljstyring samt godt humør og ”kremmer ånd”. Andre verdier som ble nevnt

var ærlighet, konstruktiv, positive holdninger til medarbeiderne, tillit, rettferdighet, gi og ta - gjensidighet, nøysomhet, omsorg, stil og kvalitet. Men også raushet i forhold til jobb, eiere og ansatte, det å være fortrolig og kunne ivareta integritet og verdigrunnlag. En daglig leder uttalte, *”ærlighet er viktigst, begge veier. Lojalitet og raushet i forhold til jobben, ansatte og eiere. Det skal være lov å snakke om fortrolige ting i ledergruppen, og man må gjøre ting som ivaretar integriteten (livsplattform). Verdigrunnlaget vil være det samme hele tiden, men det kan komme nye verdier i tillegg. Adferden vil kunne måtte endres ved ny jobb”*.

Det var store forskjeller i det de ulike lederne nevnte om verdier i forhold til den jobben de gjør og skal gjøre. Det som var en ganske graverende forskjell, var at nesten ingen nevnte de samme verdiene. Den eneste verdien som kan se ut til å ha blitt nevnt av flere ledere er ærlighet. Dette ser ut til å være vesentlig uansett hvilken lederjobb man har, uavhengig av hvilken bedrift man er leder i. Styrelederne var alle opptatte av at de skulle øke verdiene til eierne og ivareta deres interesser på best mulig måte. Som tidligere nevnt har jo et styre forvaltningsplikt, og våre informanter var veldig bevisst sitt ansvar for verdiøkningen i egen organisasjon. Både for at eierne skulle få sitt utbytte og for at det skulle arbeidsplassene skulle være trygge for de ansatte, i den forstand at videre drift var en selvfølge.

Hvis vi ser på hva intervjuobjektene har svart, i forhold til våre spørsmål som skulle hjelpe oss til å finne svar på problemstillingen ”hva motiverer daglig ledere og styreledere i privat sektor”, ser vi at dette kan være noe komplisert å finne ut av. Årsaken til dette må sees i sammenheng med mange ulike personlige og samfunnsmessige faktorer. Vi vil komme tilbake til ledernes syn på saken, og teorien vi har valgt å ta utgangspunkt i under punkt seks, drøftinger.

Gjennom ulike spørsmål har vi prøvd å finne ut av, og komme nærmere et svar på hvem og hva som motiverer ledere. På spørsmålet hvem som motiverer var dette stort sett kollegaer og medarbeidere. De lot seg først og fremst motivere av motivasjonsfaktorer som ligger innenfor gruppen utfordrende oppgaver, prestasjon, selvrealisering og autonomi. Lederne ble m.a.o. både indre og ytre motivert. De følte at de trengte å bli motivert både i medgang og motgang. Bedriftens motiveringstiltak for lederne var ganske ulike, fra ingen motiveringstiltak, til muligheten for å kjøpe aksjeandeler i bedriften.

Styret i en bedrift kan være med på å motivere og demotivere ledere. Generelt sett ble lederne motivert av sine styrever, men det kunne være demotiverende dersom styret detaljstyrte, hadde uklare mål og strategier. I forhold til spørsmålet om samarbeid mellom styreleder og daglig leder var alle positive og mente at de hadde et godt samarbeid. Lederne fikk også en del spørsmål i forhold til den stillingen de hadde, hvorfor de tok den, har den i dag, hvorfor de ennå har den, og hvor lenge de har hatt den. De fleste hadde svar som gikk på at de fikk utfordringer, bedrift med ambisjoner, utvikling og nyskaping.

Etter å ha sett på resultater av forskningen skal vi nå ved hjelp av teori og tidligere forskning drøfte disse.

### **6.0. Drøftinger**

Etter å ha sett på resultater av hva informantene svarte på de ulike spørsmålene om lederes motivasjon skal vi ved hjelp av teori, tidligere forskning og empiri, og egen forskning drøfte resultatene vi fikk i vår undersøkelse.

Et annet tema som også kom opp i løpet av forskningsperioden, var om det å motivere seg selv, og finne sin indre motivasjon, er noe man må eller kan lære å gjøre, eller om det er en medfødt egenskap hos alle. Er det også slik at man kan være arvelig eller genetisk disponibel for å kunne motivere seg selv/bruke sin indre motivasjon, eller være ”selvgående”. Er det slik at noen mennesker er flinkere til å være ”selvgående” enn andre mennesker, og hvorfor er de det, og er det spesielt mange ledere innenfor denne kategorien. Dersom vi ser på idrettsutøvere, ekstremutøvere, polfarere, politikere, toppledere og andre som på en eller annen måte må drifte seg selv kan man jo undre seg på hvor de hentet motivasjonen fra. Belønningen finnes jo et sted langt der fremme, men hva og hvordan motiveres de underveis.

Vi skal gå over til det mest interessante, nemlig å se om forskningen vår kan sammenlignes, eller vil skille seg ut fra det vi har sett angående litteratur og tidligere forskning omkring motivasjon av ledere. Dette er som tidligere nevnt noe det fantes veldig lite av, men det som er vil bli tatt med. I all hovedsak må også litteratur og tidligere forskning om menneskers motivasjon generelt og arbeidstakeres motivasjon spesielt brukes.

### 6.1. Hva motiverer lederne

Vi starter med å ta for oss hvem og hva som motiverer lederne, og ser på om det er forskjell mellom styreledere og daglige lederne i forskningen. Deretter diskuterer dette opp mot litteratur og tidligere forskning.

I intervjuet med lederne om hvem, og hva som motiverte dem, var det egentlig både likheter og forskjeller i svarene. Alle mente at de ble motivert av kollegaer og medarbeidere, men at det også var ulike oppgaver, utfordringer, muligheter og det å nå mål som motiverte dem. Ser vi dette i lys av teori og tidligere forskning, ser vi at det er en klar sammenheng med det lederne har nevnt. Spurkeland (2013), tar opp motivasjon i forhold til lederens relasjoner til medarbeideren, og arbeidstakerens medvirkning og deltagelse i organisasjonen. Det snakkes også om noen grunnleggende jobbkrav, som det å delta i beslutninger, lære noe, få ansvar, ha sosial støtte og anseelse, samt viktigheten av personlig vekst. Sammenligner vi disse jobbkravene med det informantene snakker om, stemmer det ganske bra overens med hvem og hva som motiverer dem. Det snakkes her egentlig om hvordan ledere kan legge til rette for å motivere arbeidstakere. Dersom vi i videste forstand også ser ledere som arbeidstakere, kan dette også gjelde dem.

Som tidligere nevnt var det en av lederne som mente at han motiverte seg selv og var selvdreven. Han oppfattet det ikke slik at han hadde noen rundt seg som motiverte ham, m.a.o. han var drevet av sin indre motivasjon. Motivasjon er altså en drivkraft til handling og læring, og mange av lederne mente at relasjoner til andre, utvikling, potensial og resultater var motiverende. Men motivasjonskraften er en selv, og en må derfor finne ut hva som utløser denne kraften hos lederne.

I motivasjonsteorien (Holdtskog, 2013) snakker man om fem psykologiske behov som er helt avgjørende for den indre motivasjonen, det er behovet for å mestre, selvbestemmelse, bekreftelse, mening og tilhørighet. Ser vi på disse behovene opp mot ledernes svar, er det da helt klart at den ene lederen som mente at han var indre motivert hadde fått oppfylt disse behovene. De andre lederne snakket om ytre faktorer som påvirket deres motivasjon. Positive tilbakemeldinger, kompetanseopplevelse og egenskaper ved selve jobben, er ting som påvirker ledernes motivasjon og prestasjon.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

I Thorsvik og Jakobsen (2007), finnes det også noen psykologiske jobbkrav som kan virke motiverende, dette er bl.a. variasjon, beslutningsmyndighet, læring, utvikling og anseelse. Disse motiverende jobbkravene henger også sammen med hva lederne nevnte av motivasjonsfaktorer som var med på å motivere dem i deres jobber som ledere. Kanskje er det også slik at en del lederjobber innehar flere av de motiverende jobbkravene enn andre jobber har. Muligheten for at det kan bli for mye av de motiverende jobbkravene er også overhengende når det gjelder ledelse og ledere. Kanskje blir læringskurven for bratt, utviklingen skjer for raskt, det kan bli vel mye variasjon, og alt for mange beslutninger som skal tas. For at motivasjonsfaktorene skal være motiverende, må de som sagt være i tilstrekkelige doser og trigge den enkeltes behov for å prestere og mestre. Dersom vi ser dette i lys av motivasjonsteorier og hva vi tidligere har sagt om motivasjon, ser vi at ledere stort sett lar seg motivere av samme ting som en hvilken som helst annen arbeidstaker.

Det som kanskje også er overraskende, er at det ser ut som at de fleste ledere blir motivert av noen, selv om det ikke ligger et selvfølgelig mandat hos noen for å motivere ledere. Sagt på en annen måte, en daglig leder vet at en del av hans oppgave som leder er å motivere sine medarbeidere og få dem til å yte mest mulig for bedriften, men slik vi har sett og lest, er det ingen som har denne oppgaven overfor styreledere og daglig ledere. Det er klart at mange, og kanskje langt de fleste, styreledere og daglige ledere har god kontakt og et godt samarbeid, og er med på å motivere hverandre, men det er ikke noe som er nedfelt i lover og regler.

Ut fra det styrelederne og de daglige lederne fortalte oss om hvem og hva som motiverer dem, kunne vi ikke finne noen graverende forskjeller. Kort sagt ble de fleste motivert av ulike ytre faktorer, som også teorien nevner som motivasjonsfaktorer for mennesker i arbeid. En del av de ytre motivasjonsfaktorene har flytende overganger til indre motivasjonsfaktorer, og det kan derfor være vanskelig å skille disse indre og ytre faktorene fra hverandre. Det er ikke nevnt mange faktorer som er spesielle for ledere, men utfordringer var en motivasjonsfaktor som alle lederne pratet en del om.

Sett i sammenheng med Cook og Macmillan (2010) sin undersøkelse om hvilke faktorer som påvirker arbeidsinnsats og motivasjon, viser vår forskning en del av det samme. Den tidligere forskningen, sier at dagens ledere tydelig er motivert av utfordringer og mål i arbeidet, som gir indre belønning. Dette kommer foran den lønn som er i form av penger. Til tross for at denne forskningen er gjort i England, kan paralleller trekkes til vår forskning blant ledere i



Nordland, som også sier at de alle motiveres av utfordringer. Det viser seg at det å få utfordringer er det mest motiverende, enten en er leder eller medarbeider, og uansett hvilket nivå en snakker om. Når utfordringen takles gir det en positiv mestringsfølelse som igjen gjenspeiler seg i det å være indre motivert, og at det ikke er penger som betyr mest. Det er kanskje enkelt og si for de som har nok av dem, men selv for de som har nok penger, er arbeidet betydningsfullt. Det viser artikkelen til Holdt Christensen og Foss (2011), der to av tre som hadde blitt lottomillionærer, fortsatte i jobben sin.

Vi snakket også litt med lederne om når de følte størst behov for å bli motivert, og her var de ganske ulike i hva de mente om dette. Noen av dem følte at de trengte mest motivasjon og støtte når ting gikk bra, for da var det størst risiko for at de kunne bli for avslappede og tilbakelent i forhold til den jobben de skulle gjøre. Andre mente at de hadde absolutt størst behov for å bli motivert når ting var negative og krevende. Ser man da alle lederne under ett, betyr det at de trenger å motiveres både når ting går bra og når det går dårlig. Dette er i og for seg ikke ulogisk da det er slik at mennesker trenger å bli sett og få respons/bekreftelse uavhengig av om ting går bra eller dårlig. Ser vi dette i sammenheng med tidligere nevnte TURPAS – modell (Holdt Christensen og Foss, 2011) er en av motivasjonsfaktorene som bør være tilstede i jobb prestasjon. Det å kunne se at man faktisk bidrar, har et meningsfylt arbeid og får tilbakemeldinger. Dette vil da gjelde både når det går bra og når det går dårlig i jobbsammenheng. Det ville vel egentlig være bortkastet å gjøre det bra, dersom man aldri fikk respons på dette, slik at man kunne videreutvikle og bli enda bedre. Det ville kanskje være fristende å gjøre det dårligere, for å i alle fall få en respons på jobben man gjør. I arbeidslivet vil det være viktig å gi mennesker kontinuerlig ros og tilbakemeldinger, uavhengig av om ting går bra eller dårlig. Arbeidstakere trenger å bli sett, og føle at de bidrar på en eller annen måte.

Her hadde vi den indre motiverte lederen, som mente at han måtte sørge for å motivere seg selv, og ikke forvente at andre skulle gjøre det. Ser vi på lederen med egen indre motivasjon, ser det ut som han har et ekte autonomt mestringsmotiv, noe som tilsier at han har en selvstendig mestringsopplevelse, der jobben som han utfører godt, er tilfredsstillende og gir en indre belønning. De amerikanske forskerne Deci og Ryan snakker om at indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen, og har sine røtter i våre grunnleggende behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Myklemyr 2012). Denne lederen som snakket en del om å være indre motivert, er bevisst på at alle

utfordringene han har, måloppnåelse og at han får skape et produkt, er faktorer som er med på å opprettholde hans indre motivasjon. Og skulle jobben bli kjedelig eller mindre motiverende, sørger han selv for å få påfyll, i form av nye utfordringer, mestring og måloppnåelse.

Vi vet at motivasjon i arbeidslivet er nært knyttet til den enkeltes mål, verdier, livssituasjon, erfaringer m.m. I og med at det er forskjell på mennesker, motiveres de ikke av det samme. Men som vi både har sett i teorien og hørt fra lederne vi intervjuet, er det mange grunnleggende motivasjonsfaktorer som er felles for mennesker generelt. Som lederne selv sier, er det ulike faktorer som påvirker og har innflytelse på når de føler størst behov for å bli motivert. I vårt samfunn gir gode prestasjoner både anerkjennelse og respekt, og mange ledere får mye av dette gjennom den jobben de har som leder. Selvrealisering er også en viktig motivasjonsfaktor, og mange ledere får realisert seg selv gjennom den jobben de gjør og skal gjøre i bedriften. En av lederne vi intervjuet som har jobbet lengst som leder for ett og samme firma sa, *”motivasjon handler i liten grad om penger, men like mye om å bli sett”*.

Når det gjelder motivasjon av ledere, kan styrer også være med på å motivere eller demotivere. Vi ville gjerne vite om de lederne vi snakket med syntes at deres styrer motiverte eller demotiverte dem. Her var det ganske store forskjeller i svarene vi fikk fra styrelederne og de daglige lederne. Alle styrelederne følte at de hadde støtte og fikk positive tilbakemeldinger, ingen syntes at styret demotiverte dem. En av dem nevnte at styret kunne være demotiverende dersom de var uforberedte og negative. Ellers var de utelukkende positive til sine styrer.

Huse (2009) har i en artikkel sagt at styret skal bidra til at det i bedriften skapes langsiktige konkurransefortrinn, og dette kan gjøres ved at styret engasjerer seg aktivt i ulike oppgaver, og da spesielt strategi. Det er også viktig at styremedlemmenes kompetanse blir brukt til oppgave involvering, måloppnåelse og verdiskapning. Styreleder påvirker styrets regler, retningslinjer og struktur, også måloppnåelse og styrets utføring av ulike oppgaver. Det er viktig å få styret til å fungere som et team. For å skape et verdiskapende styrearbeid, er det ganske avgjørende at styrelederen innehar rollene som mentor, coach og motivator.

I og med at styreleder er øverste leder av styret, og selv skal være med på å sørge for motivasjon, være mentor, coach og motivator er det kanskje ikke så rart at styret ikke demotiverte dem. En styreleder er for så vidt avhengig av styrets støtte og motivasjon, skulle

det være mye av det motsatte, demotivering, må man kanskje se på styresammensetning eller gjøre andre endringer. Det er nok naturlig at svarene fra dagligledere og styreledere var forskjellige, da styreleder også er leder for styret, mens daglig leder er hierarkisk under styreleder. De daglige lederne mente at styret var med på å motivere dem dersom de bl.a. gav dem frihet og ansvar, ros, støtte, og at styrelederen var aktiv og hadde forståelse for hva bedriften drev med. Ser vi dette i lys av hva vi tidligere har sett på av motivasjonsteori, ser vi at disse motivasjonsfaktorene som de daglige lederne nevner er for så vidt de samme. Det går på det å ha frihet til å påvirke eget arbeid, at man får tilbakemeldinger på det man gjør osv. Vi ser altså en klar sammenheng her mellom teori og praksis. Det samme ser vi når vi snakket med de daglige lederne om hvordan styret demotiverte dem. Her snakker de om at detaljstyring, uklare mål og strategier var direkte demotiverende. Sett i lys av teorien er også dette ting som gjør at mennesker blir usikre, og ikke vet hva de skal gjøre eller hvor det bærer. Det å jobbe med ting man ikke ser mening eller hensikten med er også direkte demotiverende.

Huse (2009) nevner at forholdet mellom styreleder og daglig leder er en nøkkelfaktor for godt styrearbeid. Det argumenteres for distanse, kritiske holdninger og uavhengighet. Men et verdiskapende styrearbeid krever gjensidig avhengighet, og det er nødvendig med nærhet og tillit. Ved å ha god struktur i styrearbeid, kan man ha gode, tillitsfulle samarbeidsrelasjoner og samtidig ha kontroll via regler og struktur. Agendaen på styremøtene, og kontrollen med denne, viser også maktforholdet mellom daglig leder og styreleder.

Som vi ser skal det i teorien være mulig å finne en gylden middelvei, slik at styret får gjort sin jobb slik det forventes, med klare mål og strategier for bedriften, og sørge for ros og støtte til daglig leder. Samtidig som daglig leder har tilstrekkelig distanse og uavhengighet til å bli motivert og ikke demotivert i sin lederjobb. En av de daglige lederne anså ikke styret som noe arena for verken motivasjon eller demotivasjon, men det han anså som viktig var at styreleder var bevisst på at han skulle motivere daglig leder. Daglig leder snakker sannsynligvis her om bekreftelse, noe vi får ved å bli sett og anerkjent for det vi gjør, får tilbakemeldinger og respons, både under og etter oppgavene er gjort. Disse tilbakemeldingene vil bygge opp selvtilliten, og det blir lettere og Mestre nye utfordrende oppgaver. Dersom styreleder er god på å motivere og bekrefte vil det være lettere for daglig leder å føle seg motivert. Når det gjelder motivasjonsfaktorer, er også det å være en del av en gruppe og bety noe for enheten viktig. Dersom vi føler oss inkluderte, stolte og respekterte, er dette også en stor medvirkende faktor for å føle seg motivert (Holdt Christensen og Foss, 2011).

### 6.2. Lederstillinger og motiverende tiltak

Etter å ha sett på hvem og hva som motiverer lederne, når de trenger å bli motivert og styrets bidrag til motivering/demotivering, vil vi også vite om bedriften de arbeider for har spesielle tiltak som kan være motiverende faktorer for lederne. Å få vite litt om hvorfor de tok og innehar stillingene sine ble også viktig å se på når vi skulle finne ut hva som motiverte dem.

Når det gjelder tiltak bedriftene har for å motivere lederne, var det sprikende i de ulike bedriftene. Noen hadde ikke motiverende tiltak i det hele tatt, mens andre hadde mulighet til å kjøpe aksjeandeler i bedriften. Motivasjon kan si noe om hva som er drivkraften/påvirkningen til å utføre en handling. I forhold til dette hadde styreledere, blant annet styrehonorar og skole/utdanning, mens de daglige lederne ofte hadde goder i form av aksjer eller bonuser. I Hals, Trydal og Aase (2012) sin oppskrift på hva som gir gode forutsetninger for å bli motivert, er blant annet mening og mestring. Slik sett vil skole og kurs sannsynligvis sies å være motiverende, da det er utdanning som er jobbrelatert og som gjør at de vil mestre sitt arbeide bedre enn før. Det som gir økt kompetanse er muligens også med å gi økt lønn, og slik sett er det både indre og ytre motiverende med utdanning og kurs. Ser vi dette i lys av teorier, så kan blant annet skole og kurs for styreledere være motiverende, og bonus samt tilbud om eierandeler er også motiverende tiltak. Alle motiverende tiltak som ble tilbudt våre informanter, ga dem en eller annen form for økonomisk vinning, i tillegg til at det å kunne realisere/utvikle seg selv ved hjelp av kurs og samlinger. Slike tiltak virker motiverende og er medvirkende for å få ledere til å yte sitt beste, samtidig som det skal forplante seg videre nedover, i organisasjonen da lederne forhåpentligvis skal bruke og spre sin kunnskap.

Med hensyn til hva som er motiverende, er en av de største faktorene mestringsfølelsen, samt anerkjennelse og selvbestemmelse. Hva angår våre informanter, og tiltak i deres bedrifter så er de motiverende tiltakene alle å se som en anerkjennelse av vel utført arbeid. Spesielt det med å få muligheten til å kjøpe seg inn i egen bedrift. Det som vi ikke tok med i våre intervjuer, var om bonusene var regulerbare i forhold til, størrelse på resultat eller omsetning. De fleste lederne mente at lønn og bonus ikke var viktig for deres motivasjon. Selvbestemmelse og at ingen la seg opp i selve jobbutførelsen var derimot viktige motivasjonsfaktorer for dem. Dette gjaldt spesielt daglig ledere som ønsket at de skulle få bestemme selv over egen hverdag.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

I teorien snakker man om at dersom man kan arbeide mot oppnåelige mål, er dette motiverende og kan vær med på å gi både mestringsfølelse og bedre selvtillit. Dette er tiltak som en organisasjon kan og bør bruke for å øke motivasjonen til alle, både ledere og ansatte. I og med at de fleste lederne var blitt nærmest headhunted til lederjobben, enten de var styreledere eller daglig ledere, så er det å være ønsket i en posisjon å regne som motiverende. Det vil jo si at våre informanter er håndplukket til en posisjon som gir dem mulighet til å påvirke og ha innflytelse på hvordan en organisasjon skal drives, enten det er fra en styrelederposisjon eller som daglig leder. Og ett av de beste tiltakene en organisasjon kan gjøre er vel å finne de personene som er best mulig egnet til å videreføre eller påvirke til en bedre organisasjon. Også her kan TURPAS – modellen være med å underbygge våre funn (Holdt Christensen og Foss, 2011).

Det som også er interessant å vite er hva som gjør at ledere ønsker å ha de lederstillingene de har i dag, og ikke minst hva som gjorde at de tok den i utgangspunktet. Som tidligere nevnt ble 80 % av alle lederne vi snakket med forespurt om å ta stillingen, og allerede da har de fått en god motivasjon, fordi de vet at de er ønsket til å gjøre jobben, og deres kompetanse har verdi for organisasjonens fremtid. At de fortsatt er der betyr vel at de har tilegnet seg kunnskap og utviklet organisasjonen i riktig retning. Lederne hadde noe ulike begrunnelser for hvorfor de tok stillingene og ennå hadde dem. Likevel var faktorene de nevnte ganske like, dette gjaldt både hvorfor de tok stillingen og hvorfor de ennå er i den. Lederne hadde en del fellesnevnerer her, bl.a. utfordringer, bedrift med ambisjoner, utvikling og nyskaping. Bare en av lederne mente at stillingen hans var et viktig ledd i karrierestigen.

Ingen av lederne har nevnt dette med å prestere og mestre som faktorer for å ta en lederjobb, men i og med at vi vet hvilke oppgaver lederne har, og hva ledelse innebærer, er det betimelig å anta at prestasjonsmotivasjon vil innvirke på deres avgjørelser. I Dammen (2014) mener Atkinson at drivkraften til å lykkes er en følge av tre forhold, grunnleggende mestringsbehov, vurdering av muligheten til å lykkes og verdien av å lykkes. Dette er sannsynligvis faktorer som lederne vi har snakket med har tatt i betraktning, kanskje spesielt før de tok stillingen, men sannsynligvis også underveis. Dersom de gjør seg positive erfaringer i forhold til dette, og andre faktorer som motiverer, er det stor sannsynlighet for at de beholder stillingen.

Etter å ha fått informasjon fra lederne om både motivasjon, samarbeid og ledelse, var det interessant å vite hva som fikk dem til å bli i stillingen, og hvor lenge de hadde hatt den. Her

var det ganske store sprik i antall år. Den lederen som hadde kortest fartstid, hadde bare ett år, mens den lederen som hadde vært lengst i en bedrift, hadde jobbet der i 25 år. Alle lederne hadde noe ulike faktorer som de pekte på som begrunnelse for at de ble i stillingene sine. Muligheter og handlingsrom, organisasjonsutvikling, endring og at jobben er morsom og meningsfylt. Ser vi disse svarene i lys av teorien er det her tydelig at lederne bare har nevnt ytre motivasjonsfaktorer som får dem til å bli i stillingen. Men er de da ikke indre motivert for å gjøre en lederjobb? Er det kanskje slik at da de fikk spørsmålet var det naturlig for dem å tenke på hvilke ytre motivasjonsfaktorer som var med på å påvirke dem i stedet for å tenke etter om de også var indre motiverte. Den ene lederen med lengst tid i stillingen (25 år), sa at han syntes jobben var morsom. Som vi vet er indre motivasjon den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen, den har utgangspunkt i individets nysgjerrighet og interesse, og aktiviteten er belønning nok i seg selv. Spørsmålet blir jo også da om en person kan ha en jobb i 25 år uten å ha et snev av indre motivasjon som er med på å opprettholde hans engasjement og interesse for å vedlikeholde og utvikle bedriften?

Etter å ha fått vite om hvorfor de forskjellige lederne har tatt og fremdeles har stillingene, samt sett på hvilke motivasjonstiltak deres bedrifter har, vil det å se på hvordan samarbeidet mellom lederne og styrelederne er, være interessant å vite noe om. I tillegg skal vi også se om lederne har noen verdier som de setter høyt.

### **6.3. Samarbeid og verdier**

Når vi nå har fått vite noe om stillingen og motiverende tiltak i bedriftene, vil vi videre høre om lederne har noen spesielle verdier som de setter høyt, og som betyr noe for deres motivasjon. Det er også viktig å vite hvordan samarbeidet mellom styret, styrelederne og de daglige lederne er, da dette kan ha betydning for motivasjon for arbeidsoppgavene som skal utføres.

Hva angår våre informanter og deres mening om samarbeidet mellom styreleder og daglig ledere, så sier alle uten unntak at det er et meget godt eller godt samarbeid mellom dem. Det er også i teoriene påvist at et godt forhold mellom disse har stor betydning for å kunne gjøre et godt arbeid, enten det er som styreleder eller som daglig leder.

Her kan vi forholde oss til hva Huse (2009) har sagt i forhold til dette. Han mener at forholdet mellom styreleder og daglig leder krever en arbeidsfordeling som er både god og tydelig. Denne arbeidsfordelingen bør være så klar at den kommer frem i begge parters avtaler og instruksjoner. Når man har gode strukturer i styrearbeidet kan man ha tillitsfulle og gode samarbeidsrelasjoner samtidig som man har vesentlig kontroll i struktur og regler. Styret er øverste beslutningsmyndighet i bedriften, mens styrelederen først og fremst leder styret, og daglig leder er leder for bedriften.

Med hensyn til dette er det sannsynlig å regne med at disse bedriftene har en god og tydelig arbeidsfordeling mellom styrelederne og de daglige lederne, slik at de dermed også kan ha gode samarbeidsrelasjoner. Ut fra et utsagn fra en av styrelederne, er det mer eller mindre umulig å gjøre en ”god jobb” både for daglig ledere og styreledere dersom ikke samarbeidet dem imellom er godt. På et eller annet tidspunkt vil en av dem være nødt til å gå, fordi det vil være vanskelig å vedlikeholde og utvikle bedriften på alle områder uten et godt samarbeid mellom disse to lederne.

Våre informanter hadde ganske like svar angående sitt mandat. Styrelederne skulle ivareta eierinteressene, skape verdiøkning og vekst av deres investering i bedriften, samtidig som de skulle være bindeleddet mellom eierne og daglig leder. Mens de daglige lederne også skulle skape verdier, i tillegg til å utvikle og utnytte potensialet i bedriften. Som vi har sagt noe om tidligere, så er ledelse å vedlikeholde og utvikle organisasjonen. Og det kan se ut som at vår informanter ivaretar sine lederoppgaver på en god måte, om det de ser på som sitt mandat blir gjennomført i praksis.

Samtidig var det en klar oppfattelse av hva som var de forskjellige informantene sitt ansvarsområde, og dette stemmer overens med det som vi tidligere har sagt er innenfor rollen som daglig leder og som styreleder. Om vi ser på relasjonsteorier så har ledere, ifølge Meyer Støre (2009), et ansvar for at det mellom de enkelte medarbeidere er gode relasjoner, samt at det skal gis omtanke og i tillegg forholde seg til alle ulikhetene mellom ansatte. Det er allikevel viktig å være tydelig, uten at lederutførelsen blir sett på som for autoritær. Lederen skal ifølge Kaufman og Kaufman (2006) kartlegge hver enkelt medarbeiders reelle behov på en tilfredsstillende måte. Om dette også gjelder styreledere kan en vel stille spørsmål ved, siden det kun snakkes om ledere. Vi mener at det i boken legges opp til at det angår alle typer ledere, og da også styreledere.

For å oppnå et så godt samarbeid, som alle våre informanter sier eksisterer i deres organisasjon, må vi forstå det slik at disse menneskene innehar en god del kompetanse hva angår mellommenneskelige forhold og relasjoner. Et godt samarbeid kommer nemlig ikke av seg selv, men på bakgrunn av et ønske om å skape noe, og det hadde alle våre informanter ønske om. Det var viktig for alle at de bidro til å skape verdier for eiere, og at de var en viktig ressurs for bedriften.

På spørsmål om informantene hadde flere styrelederverv, og styreverv, var det slik at ingen av styrelederne også er daglig leder i samme bedrift, men alle var daglig ledere i andre bedrifter. Men til sammenligning så har alle våre informanter ett eller flere styreverv. De som var styreledere hadde veldig mange styrelederverv og styreverv i flere andre organisasjoner. Alle daglig lederne hadde styreverv, en hadde det kun i egen organisasjon. Grunnen til at vi spurte lederne om hvor mange styreverv de hadde, var at dersom de også hadde styreverv ville de ha mer kompetanse og bedre innsikt i hvordan de kunne være med på å motivere ledere. Huse (2009) snakker om at en typisk styreleder har i snitt fem andre styreverv. Han nevner også at styreleder har ulike roller, bl.a. som motivator, coach og mentor og disse rollene er ganske avgjørende for et verdiskapende styrearbeid. Ser vi på dette i forhold til det våre informanter svarte om at alle har styreverv skulle de være godt skolerte til å motivere ledere.

Etter en gjennomgang av antall verv blant informantene, kan vi se at mengde verv stemmer ganske bra overens med hva Huse (2009) nevner som et snitt blant ledere. Styrelederne lå noe over dette snittet, mens de daglige lederne lå litt under snittet på fem. Tatt i betraktning hva som er styrets og styreleders oppgaver i en bedrift, kan man tenke seg at det skal være nok å gjøre. Dersom man f.eks. som styreleder skal være mentor, coach og motivator for fem til seks daglig ledere, og er styremedlem i fem til seks ulike bedrifter, og i tillegg kanskje har stilling som daglig leder i en annen bedrift. Da kan det kanskje bli en stor utfordring å drive med verdiskapende styrearbeid og være motivator for daglig leder. Men ledere ser ut til å like utfordringer, og de takler dem ofte bra, så da fungerer det vel bra da. Eller burde vi kanskje begynne å tenke på å gjøre en annerledes fordeling av styreverv, som sørger for at vi ikke har de samme lederne overalt. Kanskje vil det være gunstig at lederne både daglig ledere og styreledere har færre verv slik at de har større mulighet for verdiskapende styrearbeid, coaching og motivasjon.



Vi ønsket også å vite noe om verdiene til lederne fordi ledernes verdier påvirker hvordan de tenker og handler samt hva som motiverer dem. For å finne ut av hva som motiverer ledere er det også viktig å se på hvilke verdier de har.

Da lederne ble spurt om hvilke verdier de vektla i forhold til jobben de gjør og skal gjøre var det nesten ingen som hadde de samme verdiene, bortsett fra ærlighet som ble nevnt av de fleste. Blant styrelederne var økonomiske verdier, utvikling av organisasjonen og de ansatte vektlagt, i tillegg til det å være en god aktør i lokalsamfunnet og være fremsynt. Sett opp mot teori av Kaufmann og Kaufmann (2006), som sier noe om at verdiene er med å avgjøre hvordan vi prioriterer, så ser det ut som at styrelederne er opptatt av å prioritere de økonomiske verdiene. De daglige lederne var også opptatt av at tillit og ansvar var viktige verdier, i tillegg til det å vise positive holdninger til ansatte. De funnene som er gjort er innenfor fem typer verdier: økonomiske, egenverdi, moralske verdier, livsverdier og etiske verdier. Kaufman og Kaufman (2006) snakker om at verdier også kan defineres som hva som er rett og galt, og det kan se ut som om alle har verdier som er knyttet opp til oppfattelsen av rett og galt. I tråd med tanken om det økonomiske mennesket som et sosialt vesen der rettferdighet og respekt spiller en stor rolle, virker det som om teori og praksis rundt verdispørsmålet vårt stemmer bra overens.

Vi har nå drøftet forskningen vår opp mot litteratur og tidligere forskning, og vil videre gi en oppsummering av drøftingene mer.

### **6.4. Oppsummering drøftinger**

Etter å ha drøftet svarene fra de forskjellige lederne opp mot teori og tidligere forskning, er det tid for en oppsummering, og finne ut hva som motiverer ledere.

Motivasjon består av ulike faktorer som kan bidra til å motivere mennesker. Disse kan deles i grupper som tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering. Dersom man ser på disse gruppene, i forhold til hva lederne i forskningsprosjektet fortalte, er det tydelig at i alle fall noen av disse gruppene er tilstedeværende i deres lederjobber. Alle lederne nevner utfordringer – utfordrende oppgaver på et eller annet plan som en viktig motivasjonsfaktor. Ulike oppgaver og mulighet for måloppnåelse ble nevnt, sette høye resultatmål og nå disse – prestasjoner var også med, det å

utvikle bedriften og medarbeiderne. Få være med på å påvirke, og bety noe – selvrealisering var også motiverende. Sist men ikke minst var det å være med på å sette mål, utvikle og skape noe viktig, og selvbestemmelse var motiverende. Når det gjelder rettferdighet og tilhørighet, var disse faktorene ikke spesielt nevnt i forhold til motivasjon. Dette betyr at ledere også lar seg motivere, av mange av de samme faktorene som medarbeidere generelt. Det ser ut som ledere er mer eller oftere, indre motiverte enn arbeidstakere generelt.

Alle lederne vi intervjuet sa at utfordringer var deres største motivasjonsfaktor. Disse utfordringene gjaldt både i forhold til bedriftens mål, resultater og personell. Spørsmålet blir, hvorfor er utfordringer så viktig for ledere? Er dette noe som har sammenheng med at de fleste ledere søker jobb som leder, nettopp for å få disse utfordringene. Ofte når ledere får utfordringer har de store muligheter, til enten å bestemme selv eller være med på å bestemme hvordan de vil de håndtere disse, m.a.o. selvbestemmelse. Dette vil sannsynligvis føre til at de greier oppgavene, og igjen medføre mestring og kompetanseopplevelse. I følge de amerikanske forskerne Deci og Ryan er indre motivasjon, den motivasjonsenergien som gjelder selve arbeidsutførelsen, og denne motivasjonen bunner i behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse.

Kan det være slik at ledere ofte er mennesker som drives av troen på å vinne, som kjenner sine sterke og svake sider, har grunnleggende tro på egne evner og ressurser - også i motgang. De våger å feile, søker utfordringer, har selvtillit og er vinnere. Det vi erfarte i møtene med våre informanter, var at alle fremstod nettopp som slike mennesker. De gikk ikke av veien for store utfordringer, så ut til å ha stor tro på seg selv og sine evner. I tillegg virket det som om de hadde stor ressurser. De var rett og slett vinnere, hver på sin måte.

Det er mange motivasjonsfaktorer som flyter i hverandre, og mange faktorer som kan være til forveksling like, og vanskelig å bestemme om de er indre eller ytre motivert. Det blir nesten slik at man kan spørre seg hva kom først høna eller egget. For er det slik at hvis man allerede har noen vesentlige ytre faktorer på plass som f.eks. lønn og arbeidsforhold og lignende. Vil det da være lettere å bli å være indre motivert? Hvor lenge vil man være indre motivert for jobben dersom man stamper i motgang hele tiden, vil man egentlig uavhengig av langvarig motgang være indre motivert uansett, og vil dette igjen ha med personlighet å gjøre?

Ved hjelp av litteratur, tidligere forskning og vår forskning har vi prøvd å finne ut av hva som motiverer daglig ledere og styreledere i privat sektor. Det var en stor utfordring fordi vi ikke kunne finne tidligere forskning fra Norge som omhandlet dette temaet. Det var noen som omhandlet ledere i offentlig sektor, mellomledere, militære ledere og ledere fra frivillige organisasjoner. Disse hadde ofte med tilleggsfaktorer som strategi, målstyring, bonusordninger el. Utenlandske artikler så heller ikke ut til å ha spesielt fokus i forhold til ledere og motivasjon, men vi fant som tidligere nevnt en artikkel som kunne sammenlignes med våre funn. Litteraturen tar ofte for seg lederens ansvar for å motivere medarbeideren, og hvordan mennesker blir motivert. Selvfølgelig er ledere både medarbeidere og mennesker, men likevel ser det ut som om de står i en særstilling på enkelte områder, i alle fall når det gjelder å være indre motivert og like utfordringer.

Det så ut til at ingen syntes det var spesielt interessant å forske på motivasjon hos ledere i privat sektor. Resultatet av vår forskning, og resultater som er fremkommet i tidligere forskning som gjelder alle typer ledere, i offentlig og privat sektor, viser ikke store forskjeller. Det vi fant, som ikke har vært nevnt i annen forskning var, at utfordringer spilte en meget stor rolle for motivasjonen til ledere i privat sektor. Vi har sett tidligere forskning som konkluderer med at ledere er indre motiverte, liker å prestere og bety noe, nå mål ol. Derimot har ingen fremhevet, eller konkludert med at lederes største motivasjons faktor er utfordringer.

Gjennom ulike spørsmål knyttet til ledere og deres motivasjon har vi sett på hvem og hva som motiverer dem, når de trenger å bli motivert, styrets ansvar, samarbeid med styret og styrets motiverende/demotiverende rolle. Også, hva som fikk dem til å ta lederstillingen og beholde den, bedriftens motiverende tiltak, hvilke verdier lederne har i forhold til lederjobben. I tillegg fikk lederne spørsmål om hvor mange styreverv de hadde. Det teoretiske rammeverket har her vært brukt til å analysere og drøfte vårt forskningsresultat, og vi har funnet en del sammenhenger som gjør at vi nå vet mer om hva som motiverer ledere i privat sektor.

Etter å ha drøftet forskningsmateriellet, er det klart for å konkludere med hva som motiverer daglig ledere og styreleder i privat sektor.

### 7.0. Konklusjon

Dette forskningsprosjektet har sett på hva som motiverer daglig ledere og styreledere i privat sektor. Da vi startet prosjektet hadde vi mange tilleggsspørsmål angående lederes motivasjon, som vi også håpet å få svar på underveis. I denne forskningsrapporten har vi prøvd å besvare både hovedspørsmålet og tilleggsspørsmålene vi hadde.

I utgangspunktet fant vi lite forskning eller litteratur, som hadde motivasjonsteori som var knyttet spesielt til ledere, men det vi har funnet underveis er, at mye av motivasjonsteorien som er rettet mot medarbeidere, også kan brukes i forhold til ledere. Det viste seg at ledere og medarbeidere har en del felles motivasjonsfaktorer, teorien og noe forskning passer derfor begge grupper.

Når det gjelder tidligere forskning, ser vi at våre funn m.h.t. hva som motiverer ledere samsvarer noe med Lien (2010), som konkluderer med at mellomledere er indre motiverte for å være i lederstillinger. Også forskningen til Hjellegjerdet Aambakk (2007), som sammenligner militære ledere og ledere i annen offentlig og privat sektor konkluderer med, at det er små forskjeller når det gjelder motivasjon, til ledere i militæret og sivil sektor. Toppledere i alle sektorer vektlegger indre motivasjon sterkere enn mellomledere og meningsfullt arbeid er av større betydning på høyere ledernivå.

Dersom vi også ser på forskning gjort utenfor Norge kan vi dra paralleller til forskningsresultatet til Cook og Macmillian (2005), som refererer til en undersøkelse gjort i England angående faktorer som påvirker arbeidsinnsats og motivasjon til ledere. Den forteller at dagens ledere er tydelig motivert av den indre belønningen, mål og utfordringer med arbeidet, i stedet for lønn. Lederne ble også spurt hvorfor de jobbet i organisasjonen der de jobbet, alle lederne i alle aldre svarte, at utfordringer ved jobben, personlige utviklingsmuligheter og karrieremuligheter var de viktigste årsakene. Som vi ser er det en del fellestrekk med norsk forskning, som gjør at vi kan dra paralleller til Norge. Alle forskerne har det til felles, at de har konkludert med at ledere er indre motiverte. I undersøkelsen fra England ser vi samme tendensen som i vår forskning, at ledere lar seg motivere av utfordringer, selvrealisering og prestasjon.

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Formålet med denne forskningsrapporten var altså å finne ut hva som motiverer ledere, men først og fremst daglig ledere og styreledere i privat sektor. Vi har tatt utgangspunkt i fire ulike private bedrifter i Nordland, og intervjuet deres ledere. Ledernes erfaringer, tanker og meninger rundt deres motivasjon har blitt diskutert og analysert for å få en pekepinn på hva som motiverer lederne.

Ledere i privat sektor er ofte indre motiverte, og de lar seg først og fremst motivere av motivasjonsfaktorer innen gruppen utfordrende oppgaver, prestasjon, selvrealisering og selvbestemmelse. Det er selvfølgelig også av betydning hvordan disse motivasjonsfaktorene påvirker hverandre både positivt og negativt. Som vi kan se av forskningsresultatet, er ikke gruppen av motivasjonsfaktorer i forhold til rettferdighet og tilhørighet nevnt spesielt av lederne. Dette betyr ikke, at de ikke lar seg motivere i forhold til motivasjonsfaktorene i disse gruppene, men lederne snakket ikke nevneverdig mye om disse.

Det kan imidlertid se ut som at lederne har et felles trekk, nemlig at de er indre motivert, noe som innebærer at de synes jobben er morsom og interessant. Dette vil i utgangspunktet gjøre at lederne gjør jobben på grunn av selve jobben og denne er belønning nok i seg selv. Lederne vi intervjuet sa alle, at utfordringer var en av deres viktigste motivasjons faktor, noe som betyr at disse er viktige for å opprettholde deres indre motivasjon. En av lederne poengterte til og med, at dersom det ble for lite utfordringer, laget han noen selv.

Det kan selvfølgelig være individuelle forskjeller, for det finnes de ledere som sørger for å holde seg selv motivert på en eller annen måte ved hjelp av egne belønningssystemer (mestring, selvrealisering, utfordringer osv.). Disse lederne vil sannsynligvis også være såpass interessert i jobben sin de blir værende i jobben selv om de ikke har belønningssystemer, høye lønninger el. i bedriften. Lederne som er i en slik jobb lar seg motivere av helt andre ting, og det er ikke usannsynlig at han velger å bli i jobben selv om han har muligheter for en ny og bedre lønnet jobb. En leder som derimot ikke har denne motivasjonen, men er ytre motivert, vil kunne la seg rive med av ytre belønningssystemer.

Tidligere forskning på området har kommet frem til mer, eller mindre samme resultat som denne forskningen, mener vi å ha støtte for å kunne konkludere.

Konklusjonen blir da ”*det som motiverer daglig ledere og styreledere i privat sektor er i all hovedsak deres indre motivasjon i tillegg til utfordringer. Andre motivasjonsfaktorer av betydning for ledere er selvrealisering, prestasjon og selvbestemmelse*”.

Gjennom denne rapporten skal vi nå ha gitt svar på alle spørsmålene vi hadde da vi begynte. Lederne lar seg motivere av mye av de samme faktorer som arbeidstakere generelt, men som vi har sett, det er forskjeller, og de lar seg kanskje motivere på andre måter. De er indre motiverte, men en god del av motivasjonsfaktorene som ledere lar seg motivere av har glidende overganger mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Ytre belønning ser ut til å spille en viss rolle, så det er tvilsomt at ledere generelt er totalt upåvirkelig av ytre belønning.

Denne forskningen kan være med på gi en forståelse for hva som motiverer ledere. Det er selvfølgelig forskjell på ledere som på alle andre mennesker, men likevel kan denne forskningen være av betydning for å gi mer fokus på viktigheten av at også ledere holdes motiverte. Både den indre motivasjonen for å utføre oppgavene og utfordringene som kan være en medvirkende motivasjonsfaktor er det viktig å være bevist på.

Dette kan være med på å forutsi, forstå og påvirke hva bedrifter gjør, og kan gjøre for å motivere lederne sine slik at de kan yte mer og få bedre resultater. Forskningen kan også være med på å bevisstgjøre utdanningsinstitusjoner, eiere og samfunnet generelt angående lederes motivasjon.

Vi har i dette forskningsprosjektet forsket på hva som motiverer daglig ledere og styreledere. Ved hjelp av tidligere forskning og litteratur, motivasjonsteori, kvalitativ metode med intervju som forskningsmetode og drøftinger, har vi kommet nærmere et svar på hva som motiverer ledere, og har konkludert med at ledere i privat sektor ofte er indre motiverte, og trenger først og fremst utfordringer for å opprettholde denne.

Forskningen gir oss et innblikk i hva som motiverer ledere i privat sektor, dette er ikke noe absolutt i forhold til hva som motiverer ledere. Det kan likevel være med på å gi oss en forståelse av hva som får ledere til å jobbe som ledere hele sin yrkes karriere. Det vil også kunne bidra til å gi eiere og andre kunnskap om hva de kan bidra med når det gjelder motivasjonsfaktorer til sine ledere.

Det er selvfølgelig mye mer som skulle vært sagt om motivasjon i forhold til ledere. Men denne forskningen vil kunne gi en pekepinn på ledere i privat sektors motivasjonsfaktorer. For andre og senere forskningsprosjekter kan det være interessant å sammenligne ledere i ulike sektorer og se på eventuelle likheter og forskjeller når det gjelder indre, ytre motivasjon og motivasjonsfaktorer. Dersom man skal generalisere funnene i forskningen bør denne forskningen valideres videre, og dersom funnene skulle være kausale bør de ha betydning for praksis.

For samfunnet generelt og eiere av bedrifter/organisasjoner spesielt, vil det for fremtiden bli stadig viktigere å være klar over hva som motiverer norske ledere og hvordan denne motivasjonen kan opprettholdes. Selv om det i dag er slik at ledere på høyt nivå er indre motiverte er det likevel innholdet i jobben som for eksempel utfordringer, mestring, selvbestemmelse som holder motivasjonen ved like. Tar man bort en eller flere av disse faktorene vil kanskje motivasjonen synke eller endre seg, og muligheten er også til stede for at lederen mister sin indre motivasjon. Konsekvensene av dette vil være uheldige, og ikke noe verken bedriftsledere eller samfunnet generelt ønsker. Indre motiverte ledere som er mer eller mindre "selvdrevne" er det alle vil ha og satser på.

*For å utvikle seg må man være villig til endring og for å endre må man ha ny/mer kunnskap, refleksjon og erfaring*

(ukjent)

### Litteraturliste

#### Bøker:

Brochs-Haukedal, William, (2011): *Arbeids- og lederpsykologi*, 8. utgave. Cappelen Damm AS. Bergen

Drake, Irmelin og Solberg, Anne Grethe, (1995): *Kvinner og ledelse-gjennom glasstaket?* Tano AS.

Hals, Anne Hilde, Trydal, Ingebjørg og Aase, Andreas (2011): *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal Forlag

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid, (2006): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend, (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Kvalnes, Øyvind, (2010): *"Se gorillaen" Etikk i arbeid*, 2. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

Kvåle, Gro og Wæraas, Arild, (2006): *Organisasjon og identitet*, Det norske Samlaget. Oslo.

Meyer Støre Elisabeth, (2009): *Pedagogisk lederskap i barnehagen*, Universitetsforlaget, Oslo.

Skorstad, Espen, (2012): *Rett person på rett plass*, 1. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Spurkeland, Jan, (2013): *Relasjonsledelse*, 4. utgave. Universitetsforlaget. Oslo

Thorsvik, Jan og Jacobsen, Dag Ingvar, (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.



### Nettsteder og oppgaver

Antonioni, David, (1999): *What motivates middle managers*,

(<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/211631756/DA982E1BB7C24893PQ/11?accountid=26469#>) (lest 18.12.14.)

Cook, Petra og Macmillian, Richard, (2005): *What motivates leaders*,

(<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/228306102/7CB92E110D8443FAPQ/3?accountid=26469#>) (lest 17.12.14.)

Dammen, Philip, (2014): *Pedagogikk og pedagogisk teori, prestasjonsmotivasjonsteori*,

(<http://fo.nmhped.info/prestasjonsmotivasjonsteori/>) (lest 31.10.14.)

Hjellegjerdet Aambakk, Jo Inge, (2007): *Idealistiske generaler og griske direktører. En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet?*

(<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/100002/Jo%20Inge%20H%20Aambakk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>) (lest 15.12.14.)

Holdt Christensen, Peter og Foss, Nicolai J., (2011): *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsmedarbeidere*, (<http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>) (lest 16.12.14.)

Holdtskog, Vibeke, (2013): *Mysteriet motivasjon*, (<http://www.ledernytt.no/mysteriet-motivasjon.5168851-112529.htm>) (lest 16.12.14.)

Huse, Morten, (2009): *Styrelederen, fra ordfører til leder og motivator*,

(<http://www.magma.no/styrelederen-fra-ordfoerer-til-leder-og-motivator>) (lest 30.11.14.)

Lien, Roger, (2010): *Motivasjonsfaktorer hos ledere*,

(<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133051/lien.pdf?sequence=1&isAllowed=y>) (lest 17.12.14.)

## Kandidatnummer 4 og 7

---

Lund Martinsen, Øyvind og Glasø, Lars, (2014): *Lederes personlighet: hva sier forskningen?*  
([http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222347/Martinsen\\_Glaso\\_Magma\\_052014.pdf?sequence=1](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222347/Martinsen_Glaso_Magma_052014.pdf?sequence=1)) (lest 16.12.14.)

Myklemyr, Anita, (2012): *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*,  
(<http://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-var-skrudd-sammen>) (lest 29.12.14.)

Myklemyr, Anita, (2011): *Finn din indre drivkraft*,  
(<http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/ledelse/finn-din-indre-drivkraft>) (lest 15.12.14.)

Målsnes, Vilde, (2011): *Styringssystemets innvirkning på lederes motivasjon*,  
(<http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/165323>) (lest 18.12.14.)

Sander, Kjetil, (2014): *Kvalitative intervjumetoder for datainnsamling*,  
(<http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/>)(lest 16.12.14.)

Waltzer, Debbie, (2006): *Interacting with people motivate three leaders*,  
(<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/235130235/31E069D01ADD4F43PQ/31?accountid=26469#>) (lest 16.12.14)

Wivestad, Anders, (2012): *Motivasjon og humor. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon, humor og trivsel hos ledere*,  
(<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98459/Masteroppgave%20i%20verdibasert%20ledelse%20v%c3%a5r%202012%20Anders%20Kristiand%20Wivestad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>) (lest 13.12.14.)

Wziatek- Stasko, Anna, (2010): *Managers motivation as a way to motivate employees*,  
(<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/853647823/8976B733C1D4EA4PQ/6?accountid=26469#>) (lest 17.12.14.)

## Vedlegg

### Intervjuguide

1. Hvem motiverer deg som bedriftsleder/ styreleder?
2. Hva motiverer deg?
3. Når føler du størst behov for å bli motivert?
4. Hvordan motiverer/ demotiverer styret deg?
5. Hvorfor har du den stillingen du har, hva var utslagsgivende for at du skulle ta den?
6. Hva får deg til å bli i stillingen, og hvor lenge har du hatt den?
7. Hva mener du er ditt mandat som bedriftsleder/ styreleder?
8. Hvordan synes du ditt samarbeid med styret/ daglig leder er?
9. Mener du at ditt styre er sitt ansvar bevisst?
10. Hvilke motiverende tiltak har din bedrift for deg som leder/ styreleder?
11. Har du et eller flere styreverv?
12. Hvilke verdier vektlegger du i forhold til jobben du gjør, skal gjøre?