



# Fordypningsoppgave

## Med utvikling som drivkraft

En studie om hva som motiverer til å bli leder

## Development as a driving force

A study on the motivation to become a leader

Guro Karlsholm

LPD540

Fordypningsoppgave i Ledelse og Personalarbeid

NSN

Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



**HINT**

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,  
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

**Forfatter:** Guro Karlsholm

**Norsk tittel:** Med utvikling som drivkraft

**Engelsk tittel:** Development as a driving force

**Studieprogram:** Ledelse og personalarbeid

**Emnekode og navn:** LPD540 Fordypningsoppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** 31.05.15

Guro Karlsholm  
underskrift



# SAMMENDRAG

## TEMA

Det finnes mye teori om hvordan en leder skal motivere sine ansatte. Derimot er det lite fokus på hva som motiverer lederen, både i studiet Ledelse og personalarbeid, og i litteraturen for øvrig. Motivasjonsfaktorer til å bli leder er interessant blant annet på grunn av leders store påvirkningskraft både på organisasjonen og dens utvikling og på de ansattes arbeidsforhold, og fordi leders motivasjon også påvirker egen arbeidsinnsats.

## PROBLEMSTILLING

*Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til å søke en formell lederrolle i arbeidslivet for første gang?*

## METODE

For å finne svar på problemstillingen er det valgt et kvalitativt studiedesign. Det er gjennomført dybdeintervju med fire søkere til et lederutviklingsprogram i regi av et helseforetak. Intervjuene er analysert og tolket ut fra en personsentret tilnærming.

## RESULTATER

Utvikling er den aller viktigste motivasjonen informantene oppgir på spørsmålet om hva som motiverer de til å bli ledere. De vektlegger spesielt utvikling inne tre retninger; 1) å utvikle arbeidsmiljøet – personalledelse, 2) å utvikle organisasjonen – endringsledelse, og 3) å utvikle seg selv – personlig utvikling. Empirien er drøftet i lys av behovsteori, i tillegg til ytre og indre motivasjonsfaktorer og sosial motivasjon. Drøftingen viser at informantene befinner seg øverst i behovshierarkiet og motiveres i størst grad av indre motivasjonsfaktorer, av enkelte ytre motivasjonsfaktorer, og av sosiale motivasjonsfaktorer, selv om det siste er noe de kanskje vil erfare at kan være vanskelig å balansere i en lederrolle.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INNLEDNING</b> .....                          | <b>1</b>  |
| <b>TEORI</b> .....                               | <b>2</b>  |
| OM MOTIVASJON .....                              | 2         |
| BEHOVSTEORIER .....                              | 3         |
| YTRE MOTIVASJON .....                            | 4         |
| INDRE MOTIVASJON.....                            | 6         |
| SOSIAL MOTIVASJON .....                          | 8         |
| <b>METODE</b> .....                              | <b>8</b>  |
| INTERVJU.....                                    | 9         |
| UTVALGET.....                                    | 10        |
| ANALYSE .....                                    | 11        |
| ETISKE HENSYN .....                              | 12        |
| OVERFØRBARHET/GYLDIGHET .....                    | 12        |
| <b>EMPIRI / DRØFTING</b> .....                   | <b>13</b> |
| PRESENTASJON AV INFORMANTENE .....               | 13        |
| Å UTVIKLE ARBEIDSMILJØET – PERSONALLEDELSE ..... | 14        |
| <i>Empiri</i> .....                              | 14        |
| <i>Drøfting</i> .....                            | 14        |
| Å UTVIKLE ORGANISASJONEN – ENDRINGSLEDELSE ..... | 15        |
| <i>Empiri</i> .....                              | 15        |
| <i>Drøfting</i> .....                            | 16        |
| Å UTVIKLE SEG SELV – PERSONLIG UTVIKLING .....   | 17        |
| <i>Empiri</i> .....                              | 17        |
| <i>Drøfting</i> .....                            | 17        |
| HVA SOM IKKE MOTIVERER – OG HVORFOR.....         | 18        |
| <i>Empiri</i> .....                              | 18        |
| <i>Drøfting</i> .....                            | 19        |
| <b>OPPSUMMERENDE AVSLUTNING</b> .....            | <b>20</b> |
| <b>REFERANSER</b> .....                          | <b>23</b> |
| <b>VEDLEGG 1</b> .....                           | <b>24</b> |
| <b>VEDLEGG 2</b> .....                           | <b>25</b> |
| <b>VEDLEGG 3</b> .....                           | <b>26</b> |

**ANTALL ORD: 9454**

## INNLEDNING

Jeg er leder. Jeg liker å lede. Jeg utfører mine lederoppgaver på bakgrunn av min kunnskap og kompetanse både innen yrket jeg er utdannet i og innen ledelsesfaget. Jeg fyller rollen med mine personlige egenskaper og bruker hele spekteret av meg selv aktivt i min lederutøvelse. Min motivasjon driver meg fremover i det daglige arbeidet og er årsaken til at jeg fortsetter å være leder selv i tunge perioder, og kanskje aller viktigst er min motivasjon til å lede selve årsaken til at jeg ble leder i utgangspunktet.

I studiet Ledelse og personalarbeid har det vært stort fokus på hvordan, og innenfor hvilke rammer, ledelse skal utøves. Det har vært stort fokus på leders adferd mot andre, mot personalgruppen, organisasjonen og omgivelsene. I pensum og i annen litteratur om ledelse er motivasjon oftest relatert til hvordan leder skal motivere sine ansatte, det er lite fokus på hva som motiverer lederen selv (Brochs-Haukedal, 2013). Dette er gjenspeilet i undervisningen i studiet. Hva som motiverer til å bli leder burde vært interessant for en institusjon som tilbyr lederutdanning, da det ofte er nye og/eller kommende ledere som søker slike studier. Motivasjon til å bli leder er derfor tema for denne fordypningsoppgaven. Med dette som tema komplementerer jeg innholdet i et ellers innholdsrikt studie og jeg kan fordype meg i et tema jeg mener er av stor interesse.

Motivasjon til å bli leder er interessant av flere årsaker. For det første har landet behov for å rekruttere nye ledere. Det finnes i dag omtrent 150 000 personer med lederansvar i Norge, (Brochs-Haukedal, 2013) og det vil, av ulike årsaker, være et kontinuerlig behov for å erstatte disse. For det andre forvalter ledere store økonomiske og menneskelige ressurser innen både offentlig og privat sektor, og på alle nivå i organisasjonene. De har med andre ord et stort ansvar, både for verdiskapning, lønnsomhet og velferd (Haukedal, 2008). En må være motivert for et slikt ansvar. For det tredje har leder stor påvirkningskraft både på organisasjonen og dens utvikling og på de ansattes arbeidsforhold, og til sist vil leders motivasjon også påvirke hennes egen arbeidsinnsats.

Dette leder fram til følgende problemstilling: *Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til å søke en formell lederrolle i arbeidslivet for første gang?*

Mellomlederposisjonen er ofte den første lederrollen en går inn i og vil være utgangspunktet for studien. Informantenes motivasjon vil baseres på forforståelser og forventninger til lederrollen, siden de ikke har vært ledere tidligere. Det å ta ledelse og gå inn i lederrolle i andre situasjoner vil ikke være tema for denne oppgaven. Jeg har heller ikke til hensikt å fokusere på kvalitet, effekt eller om de har forutsetninger for å lykkes innen ledelse.

I det følgende vil teori om motivasjon presenteres. Da det ikke er mye litteratur om motivasjon til å bli leder, vil generell motivasjonsteori benyttes til å belyse problemstillingen. Det presenteres ulike perspektiver på motivasjon i relasjon til arbeidslivet. Metodekapitlet redegjør for valg og gjennomføring av kvalitativ metode for denne studien. Empirien presenteres deretter i kategorier. Hver kategori vil drøftes fortløpende i relasjon til teorien. Oppgaven avsluttes med en oppsummering som besvarer problemstillingen, i tillegg til noen tanker om videre interessante retninger å fordype seg i innen temaet motivasjon hos ledere.

## TEORI

### OM MOTIVASJON

Det er vanskelig å måle og veie motivasjon og det kan være vanskelig å forstå hva den består i (Brochs-Haukedal, 2013). Like fullt skal dette kapitlet vies til motivasjon, forsøke å forstå hva som ligger bak begrepet, hvordan motivasjon oppstår og motivasjonens betydning for arbeidet. Ordet motivasjon beskrives som beveggrunn og årsak, motivet som får en til å utføre en handling og drivkrefter bak atferd (Ordnnett, 2015).

Teori om motivasjon i ledelseslitteraturen handler oftest om hvordan leder skal motivere ansatte, lite om hva som motiverer leder (Brochs-Haukedal, 2013). Det er ikke alltid like enkelt å relatere motivasjonsteoriene til leders posisjon, men det er likevel ikke noe som tilsier at teorier om motivasjon ikke kan anvendes til å diskutere ansattes motivasjon til å bli ledere. Teoriene kan også si noe om kommende ledesers motivasjon til oppgaver og prioriteringer som tilhører lederrollen. Studiens omfang begrenser mulighetene for bredde og fordypning i teorien, men det vil presenteres teori som er relevant for problemstillingen. Når vi skal fordype oss i teorier om motivasjon må vi ta høyde for at mange motivasjonsteorier kan gi et delvis riktig bilde av noen ansattes og ledesers motivasjon for arbeidet, men at det er vanskelig å finne en teori som generaliserer i stor grad (Schein, 1982). Det vil si at når denne studien tar utgangspunkt i en forståelse av at motivasjon er basert på tilfredsstillelse av behov, vil det gi én innfallsvinkel til forståelse av motivasjon og det vil samtidig være flere andre motivasjonsteorier som kan bidra med andre innfallsvinkler til temaet. Videre vil det presenteres ulike motivasjonsfaktorer relatert til *å ha arbeid* og *å gjøre arbeid*, henholdsvis ytre og indre motivasjonsfaktorer (Haukedal, 2008). Teori X og Y vil settes i relasjon til disse. Til sist presenteres sosiale behov som en motivasjonsfaktor.

## BEHOVSTEORIER

Behovsteoriens grunntanke er at vi motiveres av muligheter til å tilfredsstille de ønsker, preferanser eller behov vi måtte ha (Brochs-Haukedal, 2013). Behovene kan være ulike fra menneske til menneske. Vi har blant annet biologiske behov, kulturelle, sosioøkonomiske og situasjonsmessige innlærte behov og behov for å tilfredsstille våre til en hver tid gjeldende verdier og mål. Motivasjon er slik avhengig av situasjon og roller, det er kontekstuellet betinget (Schein, 1982; Brochs-Haukedal, 2013). For å forstå motivasjon må vi forstå de enkelte menneskenes definisjon av situasjonene de er i. Det vil si at samme motivasjon gjelder ikke for alle folk i alle situasjoner. Det ser vi også i relasjon til behov, da behov ofte er hierarkisk organisert og behovshierarkiet kan variere fra person til person. Behovsteoriene legger til grunn at menneskene har psykologiske og sosiale behov i tillegg til de fysiologiske (Brochs-Haukedal, 2013), men at de mest grunnleggende behovene må være tilfredsstilt for å være motivert til å nå de øvre behovene (Schein, 1982).

Det er utarbeidet flere teorier basert på menneskelige behov, og den mest kjente er Maslows behovsteori. Maslow er kjent for sitt behovshierarki med fem nivå: han plasserer grunnleggende fysiologiske behov nederst, deretter trygghet, så samhørighet og kjærlighet, nest øverst finner vi aktelse og på topp har vi behov for selvrealisering (Bolman og Deal, 2014). De nederste nivåene representerer ytre motivasjonsfaktorer som lønn, arbeidstid, arbeidsforhold, jobbsikkerhet, status og karriere, og de øverste nivåene representerer indre motivasjonsfaktorer som opplevelse av å gjøre noe godt, utfordrende oppgaver, mulighet for kreativitet, utvikle seg som menneske og lære nye ferdigheter (Schein, 1982; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Brochs-Haukedal, 2013). Behovsteorien retter seg slik mot både ytre og indre motivasjonsfaktorer, avhengig av på hvilket behovsnivå de ansatte befinner seg. En person som nylig har mistet jobben kan plutselig erfare at behovet for en fast jobb er større en behovet for selvutvikling, og motsatt kan en som endelig har fått fast jobb begynne å realisere sine behov for utvikling og få utløp for sin kreativitet.

Maslows behovsteori har vist seg vanskelig å etterprøve, og det er flere som mener det er uklart om mennesker faktisk har disse grunnleggende behovene og om de er gyldige i en slik hierarkisk rekkefølge som Maslow presenterer (Minor, 2005; Bolman og Deal, 2014). På tross av kritikken er likevel Maslows behovsteori bredt akseptert og har hatt enorm innflytelse innen ledelseslitteraturen, og vil derfor benyttes også her.

McClellands motivasjonsmodell er anvendelig for å forstå lederes motivasjon og karriereutvikling og baserer seg på at mennesker har tre behov; å prestere, å ha makt og å ha relasjoner til andre (Schein, 1982; Minor, 2005; Bolman og Deal, 2014). McClelland mener det er tilfredsstillelsen ved

å prestere som motiverer lederen og ikke pengene hun tjener, de er bare en tilbakemelding på hvor godt hun gjør det. Makt er en motivasjonsfaktor som er viktig for ledere og finnes i ulike dimensjoner. Dimensjonene strekker seg fra å avlede makt fra andre, fra seg selv, heve seg over andre og til å påvirke andre til å jobbe for til det beste for organisasjonen. Den siste maktdimensjonen kalles sosialisert makt, og er ikke en type makt som brukes til egen nytte (Schein, 1982; Minor, 2005). Behovet for relasjoner må ikke være for sterkt, da det kan føre til for stort fokus på enkeltpersoner, og gå ut over og forstyrre effektiv ledelsesutøvelse for organisasjonen. Unntaket er for prosjektledere og lignende lederroller som ikke har makt gjennom sin posisjon og må lede og utrette gjennom relasjonene til deltakerne (Minor, 2005).

McClelland legger til grunn at alle motivasjoner er innlærte og at behovshierarkiet er individuelt. Hvilke av behovene som står sterkest er individuelt på bakgrunn av hvilken type lederrolle, og/eller –stilling du har, og hva som kreves i situasjonen (Minor, 2005). Det vil si at våre handlinger også kan være ulike, basert på hvilket eller hvilke behov som til en hver tid er størst. Teorien har god støtte fra flere andre forskere innen faget (Schein, 1982; Minor, 2005).

## YTRE MOTIVASJON

Ytre motivasjonsfaktorer handler om den ansatte og omgivelsene rundt arbeidet, eller sagt på en annen måte: det å ha et arbeid (Haukedal, 2008). Forståelsen om de ytre motivasjonsfaktorene baserer seg på at mennesker er nyttemaksimerende vesener og at de ser på arbeidet som et virkemiddel for å oppnå noe annet. Det handler om sammenheng mellom arbeidsinnsats og belønning, instrumentalitet (Brochs-Haukedal, 2013). Et slikt perspektiv forutsetter at mennesker har visse behov som kan tilfredsstilles ved å ha eller å gjøre arbeid. Som nyttemaksimerende vesener motiveres de lett av økonomisk vinning, og lar det være styrende for handling. Gjennom å styres av ytre motivasjonsfaktorer blir mennesket slik et passivt redskap som organisasjonen kan manipulere og kontrollere gjennom motivasjon for økonomiske midler som organisasjonen kontrollerer (Schein, 1982). En utbredt forståelse av belønning for arbeid, er at arbeid gir penger og det vil ”alle” ha, men mennesker ønsker seg mer enn penger ut av sitt arbeidsforhold (Bolman og Deal, 2014). Det kan være behov for en spesifikk arbeidstid, avklarte arbeidsforhold, autonomi eller status og posisjon. Belønningen er et gode og menneskene handler ut fra hva som best tjener deres egen interesse og nytte.

McGregor presenterte på tidlig 1960-tall (Schein, 1982) to forestillinger om hvordan organisasjoner oppfatter folks motivasjon til å arbeide, og hvordan organisasjonene deretter behandler folkene.



Disse forestillingene er kjente som teori X og teori Y. Teori X baserer seg på perspektivet om ytre motivasjon.

Teori X beskriver menneskene som passive og late og med behov for å motiveres av ytre insentiver. Menneskets følelser er irrasjonelle, og organisasjonene må kontrollere og nøytralisere de ansattes følelser og uberegnelige karakter (Schein, 1982). De må kontrolleres for å sikre at de arbeider for organisasjonens mål, siden deres naturlige mål er det stikk motsatte, sine egne mål og behov. De beskrives som å ha irrasjonelle følelser og at de ikke er i stand til å vise selvdisciplin og selvkontroll. De ansatte mottar økonomiske belønninger mot at organisasjonen mottar tjenester og lydighet. Autoritet og kontroll er viktige faktorer og stillinger er innordnet i rang. De menneskene som i mindre grad kan betegnes med disse beskrivelsene, men som er selvmotiverte, selvkontrollerte og ikke så dominerte av sine følelser, må ta ansvar for å lede de øvrige. Belønning gis de som yter mest og er mest effektive. Teori X tror på kontrollsystemer som viktige for å tøyte de ansatte. Det forventes ikke noe utover de konkrete oppgaver de ansatte er satt til å utføre. Det gis heller ikke rom for å gjøre mer enn forventet, og slik fører ledelsens forventninger til selvpoppfyllende profeti. Dersom organisasjonen forventer og behandler folk som om de er late og har behov for styring, er det forventninger de ansatte vil innrette seg etter (Bolman og Deal, 2014).

Teori X har en kynisk oppfatning av mennesket, og legger til grunn en forenkling og generalisering av menneskelig atferd som vi i dag ser at ikke kan benyttes for store grupper. Selv om vi i dag ikke rendyrker teori X kan vi likevel se at mange motiveres av ytre motiver som blant annet lønn og status.

Lønn- og karrieresystemer er en viktig motivasjonsfaktor som organisasjoner kan tilby sine ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lønn kan utbetales på bakgrunn av individuelle prestasjoner, gruppeprestasjoner eller til alle i organisasjonen som en form for systembelønning. I offentlige organisasjoner er lønn ofte kollektivt framforhandlet noe som gir mindre rom for individuell belønning og dermed ikke benyttes som motivasjonsfaktor i like stor grad som de gjør i private organisasjoner. Karrieresystemer kan derimot etableres uavhengig i de enkelte organisasjonene, og kan fungere som gode motivasjonsfaktorer, spesielt for de som ønsker å bli ledere, og de som allerede er det og ønsker å klatre ytterligere i posisjon. Lønn er ofte en del av en karriereutvikling, og motivasjon for økt lønn kan inngå i motivasjon for å utvikle karrieren. Organisasjoner kan legge til rette for karrieremuligheter for sine ansatte blant annet ved å rekruttere internt til ledige stillinger i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De kan selv sørge for kvalifisering av de ansatte gjennom eksempelvis mentorordninger, opplæringsprogram og bevisst karriereplanlegging. Organisasjoner kan altså etablere et internt fokusert karrieresystem hvor de ansetter egne ansatte i

lederstillinger og andre viktige posisjoner, og utvikler deres kompetanse selv, i motsetning til et eksternt system hvor de ansatte må konkurrere om stillingene med andre utenforstående og selv anskaffe seg de rette kvalifikasjonene.

Lønn og karriere er konkrete materielle belønninger, men ytre motivasjonsfaktorer innebærer også symbolske belønninger som ros, status og prestisje. Felles for de ytre motivasjonsfaktorene er at de har motiverende effekt så lenge de ikke er gitt, men når de er gitt øker de ikke lenger motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En ser også at lønn og arbeidsbetingelser oppleves negativt dersom de ikke er tilfredsstillende, men å forbedre dette skaper likevel ikke mer positivitet og motivasjon (Schein, 1982).

En lederundersøkelse fra 2011 viser at det er vanskelig å se sammenheng mellom lederatferd og økonomisk bonus og at kun 5,6 % av ledere i helse- og sosiale tjenester mottar/har avtale om årlig resultatbonus (Brochs-Haukedal, 2013). Lederne selv uttrykker at det er mer verdifullt med en stabil og planlagt lønn, enn variable og tilfeldige lønnsutbetalinger slik prestasjonsbasert lønn ofte kan være. Høy grad av autonomi, status, innflytelse og å få tilbakemeldinger var andre ytre motivasjonsfaktor som lederne oppgav som motiverende og tilfredsstillende med å være leder.

## INDRE MOTIVASJON

Indre motivasjonsfaktorer handler om relasjonen mellom den ansatte og arbeidet, det vil si: det å gjøre et arbeid (Haukedal, 2008). Det handler om å motiveres av arbeidets grunnleggende karakter og egenskaper, som tilfredsstillende den enkeltes behov for mestring og kontroll eller behovet for vekst og utvikling (Haukedal, 2008). Det handler i stor grad om selvrealisering hvor opplevelsen har en egenverdi. De ansatte føler tilfredshet ved gjennomført arbeid av god kvalitet, gjennom å bruke og utvikle sine evner, ferdigheter og kreativitet. De ønsker å realisere sine behov for selvstendighet, utfordring og vekst, oppleve seg som kompetente og autonome. Disse behovene blir gjeldende når alle de andre mer grunnleggende behovene er tilfredsstilt (Schein, 1982). Arbeidet i seg selv kan være en dypt engasjerende og tilfredsstillende aktivitet, og de ansatte motiveres av å komme i «flytsonen», de lar seg sluke av aktiviteten, og prøver å skape bedre resultater bare fordi det er mulig (Brochs-Haukedal, 2013).

Organisasjoner har i dag, mer enn tidligere, en forventning om at de ansatte skal like arbeidet, engasjere seg i organisasjonens mål og være kreative for å nå målene. Arbeidet skal ikke gjennomføres i frykt av kontroller og overvåkning, men som en konsekvens av egen vilje (Haukedal, 2008). De ansatte belønnes med verdsettelse, medlemskap og deltakelse i organisasjonens beslutningsprosesser. En slik tilnærming til de ansatte reduserer lederes autoritet og

kontroll, makten utjevnes og organisasjonen får et bredere maktgrunnlag. De ansatte får økt selvstendighet og innflytelse, som igjen fører til et moralsk engasjement overfor sin arbeidsgiver. Dette igjen fører til større følelse av forpliktelse overfor organisasjonens mål, som motiverer til større personlig innsats for å nå disse, større utfordring i arbeidet og gleden av å få til gode resultater. De ansatte gjør organisasjonens mål til sine egne (Schein, 1982). Den indre motivasjonen legger altså til rette for langsiktig engasjement i arbeidet fordi det legger til rette for personlig utvikling langs mange ulike dimensjoner som fremmer både resultatoppnåelse og kvalitet i arbeidsoppgavene (Brochs-Haukedal, 2013).

McGregors teori Y har en mer idealistisk anskuelse av den menneskelige natur enn teori X, og er basert på Maslows behovshierarki (Bolman og Deal, 2014). Teori Y gir ansatte muligheten til å bruke sine evner og ferdigheter på en moden og produktiv måte og se forbindelsen mellom det de gjør og organisasjonen som helhet (Schein, 1982). De ansatte vil arbeide selvstendig og uavhengig og på en moden måte tilpasse seg forholdene og se arbeidet i et langsiktig perspektiv. De vil utvikle spesialiserte evner og ferdigheter og være selvmotiverte og selvkontrollerte. Ytre motivasjonsfaktorer og kontrolltiltak kan i et slikt perspektiv virke truende og føre til mindre tilpasning og produktivitet.

Dersom leder tror på teori Y tar hun hensyn til sine ansatte og ønsker å gjøre arbeidsoppgavene deres meningsfulle og utfordrende. Hun legger mening i arbeidet og gir de ansatte en følelse av stolthet og selvaktelse. Lederen blir en katalysator og hjelper for de ansatte ved å gi de ansatte akkurat nok ansvar til at de mestrer oppgaven. Leders mål må være å sørge for at den ansattes egne motivasjon utnyttes til det beste for arbeidsplassen (Schein, 1982), og sørge for at de ansattes egeninteresser samsvarer med organisasjonens krav (Bolman og Deal, 2014).

Lederundersøkelsen fra 2011 viser at norske ledere finner sine arbeidsoppgaver egenmotiverende, at de er indre motiverte og at de fleste er generelt tilfredse med å være ledere (Brochs-Haukedal, 2013). De finner stor glede i arbeidet, og synes det er engasjerende og gøy, og sier at deres arbeidsinnsats ikke er avhengig av særlige belønninger. Ledere oppgir å være tilfredse og oppleve arbeidet som betydningsfullt og meningsfullt når andre mennesker blir berørt av at de gjør en god jobb. Meningsfulle oppgaver gir en opplevelse av tilfredsstillelse, og ledere oppgir å oppleve demotivasjon dersom jobben ikke gir mening. Arbeidsoppgaver for ledere bør derfor tilfredsstille behov for utfordring, muligheter for videreutvikling, selvstendighet og være meningsfulle (Brochs-Haukedal, 2013). Ledere motiveres både av å ha en jobb som sørger for økonomi til å ta vare på familien og ha et ok liv, men det sterkeste og tydeligste motivet som kom fram i undersøkelsen var ønsket om vekst og videre utvikling (Brochs-Haukedal, 2013).

Samtidig som organisasjonene ønsker ansatte og ledere med sterk indre motivasjon er det ikke sikkert ledernes indre motivasjon følger samme mål som organisasjonens. For å unngå at indre motivasjon fører til personlige utviklingsprosjekter i gal retning må organisasjonene gi incentiver som styrer motivasjonen i retning av organisasjonens mål og behov (Brochs-Haukedal, 2013).

Til slutt er det et viktig poeng at mange arbeidsoppgaver aldri kan bli indre motiverende (Brochs-Haukedal, 2013). Mange arbeidsoppgaver har så få motiverende egenskaper at det krever både ekstra belønning og selvdisiplin for å utføre dem (Haukedal, 2008).

## SOSIAL MOTIVASJON

For noen ansatte og i noen situasjoner er behovet for å bli godt likt og godtatt av kolleger viktigere enn økonomisk gevinst eller annen belønning (Schein, 1982). Sosialt nettverk, både formelle og uformelle, har stor betydning for arbeidsmotivasjon, produksjonsnivå og kvalitet i arbeidet. Sosiale behov er for mange den fremste drivkraft i arbeidet, da både atferd og tenkning er sosiale produkt som oppstår i samspill med andre (Haukedal, 2008). Mellommenneskelige forhold skaper identitetsfølelse og arbeidets mening søkes i de sosiale arbeidsforholdene. Ansatte påvirkes oftere av kolleger enn av ledelsens tiltak og kontroll. Ledelsen kan kun påvirke ansatte dersom de ansattes behov for tilhørighet, aksept og identitet er tilfredsstillt.

Ledere må, i tillegg til å fokusere på ansattes arbeidsoppgaver, også fokusere på de ansattes behov. De må være mer opptatt av ansattes følelse av godtakelse, samhörighet og identitet, enn motivasjon og kontroll. De må fokusere på gruppebelønning framfor individuell belønning. De må lytte og prøve å forstå følelser og behov, vise omsorg og sympati, framfor å planlegge, organisere og kontrollere. En vellykket leder vil gjennom dette lette og støtte opp om arbeidet, i stedet for å gi oppgaver og kontrollere og dermed vil initiativet til å arbeide skifte fra leder til ansatt (Schein, 1982). Lederen går fra å være et bindeledd til øvre administrasjon til å bli en som fremmer krav fra ansatt til administrasjon.

## METODE

For å finne svar på problemstillingen er det valgt et forskningsdesign med utgangspunkt i kvalitativ metode. Kvalitativ metode ble valgt for å få muligheten til å gå i dybden av problemstillingen og å være i direkte relasjon til informantene. Det er på bakgrunn av dette gjennomført fire dybdeintervju av fire søkere til et lederutviklingsprogram i regi av organisasjonen jeg arbeider i. Dette kapitlet vil beskrive og begrunne valg og gjennomføring av metode.

Kvalitativ metode og forskningsprosess kan beskrives i flere faser fra begynnelse til slutt. Den første fasen er formulering av problemstilling og design av prosjektet. De to neste fasene beskriver arbeidet i felten der selve datainnsamlingen pågår, og den perioden det arbeides med analyser og tolkninger av de innsamlede data i tekstlig form. I den siste fasen presenteres data og det gis et svar på problemstillingen. Første og siste fase er naturlige start- og slutt punkt for metoden, men de mellomste fasene med datainnsamling og dataanalyser kan ofte gå over i hverandre eller gjennomføres vekselvis med hverandre (Thagaard, 2013).

## INTERVJU

Dybdeintervju med åpen intervjuguide ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Denne metoden gir forskeren mulighet til å få fyldig og omfattende informasjon og innsikt i informantens tanker, opplevelser, erfaring og følelser rundt et spesifikt tema (Thagaard, 2013). Intervju i direkte møte med informanten gir også forskeren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og avklare uklarheter underveis i intervjuet.

Intervjuguiden ble for denne studien strukturert etter tre hovedtema med tilhørende hovedspørsmål (Vedlegg 1). Spørsmålene ble stilt som åpne spørsmål slik at informantene kunne fortelle mest mulig fritt. Intervjuguiden inneholdt også oppfølgingsspørsmål for hvert hovedtema, som kunne stilles ved behov for å belyse saken mer eller om intervjupersonen ikke sa noe om det. Det ble i tillegg stilt spørsmål utenom intervjuguiden der informanten kom med opplysninger som var interessante å vite mer om. Intervjuguiden ble testet på en testperson før intervjuene. Testintervjuet ble så vellykket og gav så god informasjon at det ble inkludert i analysene, etter samtykke fra testpersonen.

Kvalitativ metode, her beskrevet med dybdeintervju, har en fleksibel struktur og kan tilpasses både erfaringer og utfordringer som skulle oppstå underveis i prosessen (Thagaard, 2013). Gjennom testintervjuet, intervjuene av informantene, transkriberingen og analysene er forskeren i en kontinuerlig tilpasningsprosess for å tilrettelegge metoden for å få et best mulig resultat. Mine egne erfaringer av transkriberingen av hvert intervju før gjennomføring av det neste, gav meg verdifull informasjon og refleksjon om intervjusituasjonen som jeg kunne dra nytte av i neste intervju. Jeg ble friere fra intervjuguiden for hvert intervju jeg gjennomførte, flinkere til å lytte og oppmuntre til videre utdyping av tema og jeg ble mer var for stemning og nyanser i informantenes språk, stemme og kroppsspråk. Jeg ble opptatt av flyten i intervjuet og prøvde å tilpasse mine spørsmål som respons på det informantene hadde sagt. Det opplevdes derfor utfordrende å finne rom for å gå videre i intervjuet når informanten snakket utenfor tema, uten å avbryte eller virke uinteressert.

Selv om relasjonen mellom informant og forsker bør være preget av tillit og interesse må forskeren være bevisst at intervjusituasjonen gir en asymmetrisk relasjon mellom de to (Thagaard, 2013). Det er forskeren som bestemmer tema, setter rammer for situasjonen og driver intervjuet framover, og det forventes større åpenhet og fortrolighet om temaet av informanten enn av forskeren. Samtidig er dette en situasjon informanten samtykker til når hun samtykker til å bli intervjuet, og informanten på sin side kontrollerer hva hun vil gi av opplysninger og hvordan hun vil formulere seg.

## UTVALGET

Det er intervjuet fire søkere til et lederutviklingsprogram som har til hensikt å tiltrekke og motivere flere medarbeidere til å gå inn i ledelse innen helseforetakene (Vedlegg 2). Lederutviklingsprogrammet er per i dag en pilot i regi av Nasjonal ledelsesutvikling (Nasjonal ledelsesutvikling, 2015). Antallet informanter er vurdert som tilstrekkelig til å få nok informasjon om problemstillingen og til å passe studiens omfang. Søkere til lederutviklingsprogrammet, fra vårt helseforetak, ble forespurt om å stille til intervju for denne studien via mail sendt ut av lokal prosjektleder (Vedlegg 3). Fire søkere meldte seg på eget initiativ. Jeg hadde private relasjoner til en av søkerne og hun ble ikke inkludert siden vår relasjon kunne påvirke både intervjusituasjonen og tolkningen av materialet (Thagaard, 2013). De tre øvrige søkerne ble intervjuet og sammen med testintervjuet utgjør disse det empiriske materialet som ligger til grunn for denne studien. Testpersonen hadde også søkt lederutviklingsprogrammet, men ble forespurt direkte, da jeg allerede hadde kjennskap til at han hadde søkt.

Utvalget kan best beskrives som et strategisk tilgjengelighetsutvalg. Utvalget er strategisk av den grunn at informantene er forespurt om å delta på bakgrunn av at de har søkt et lederutviklingsprogram og antas å ha meninger og tanker som kan belyse problemstillingen på en god måte. Utvalget er samtidig basert på tilgjengelighet siden søkerne til programmet på eget initiativ måtte ta kontakt og melde sin interesse for å være informant. Det er en fordel å kunne inkludere de som er tilgjengelige dersom det er vanskelig å få tak i informanter, men det kan også føre til skjevheter i utvalget. De som gjør seg tilgjengelige for forskeren kan være personer som føler de mestrer situasjonen, som er fortrolig med forskning eller som ikke har noe i mot at de blir spurt (Thagaard, 2013). Mye interessant informasjon kan da mistes som ligger hos personer som ikke frivillig og på eget initiativ setter seg selv i slike situasjoner, det må forskeren være åpen for. For denne studien var det viktig å finne informanter som gikk med et ønske om å bli ledere og å identifisere disse i en stor organisasjon. Å rekruttere informanter blant søkerne til lederutviklingsprogrammet syntes derfor som et godt utvalg.

## ANALYSE

Analyse og tolkning pågår underveis i hele forskningsprosessen. De umiddelbare refleksjonene kan gi ny retning i intervjuet der og da, eller i neste intervju, siden forskeren kontinuerlig leter etter betydning og relevans av informasjonen og utvikler nye perspektiver underveis i prosessen (Thagaard, 2013). Slik var det også i denne studien, noe som førte til utdyping av enkelte tema for noen av informantene, ny vinkling på spørsmålene, at jeg gikk tilbake i transkripsjonene for å se etter nye sammenhenger før neste intervju og fikk ny forståelse for sammenheng mellom ulike tema.

I tillegg til en naturlig kontinuerlig refleksjon har datamaterialet også gjennomgått en systematisk analyseprosess. Intervjuene ble transkribert ordrett. Informasjonen ble deretter kodet og klassifisert i kategorier som var relevante for problemstillingen. Kategoriene ble deretter samlet i en felles datamatrise som inneholdt de fire informantenes utsagn og informasjon innenfor de enkelte kategoriene. Slik ble det enklere å finne mønstre i datamaterialet. I en slik matrise er det også enklere å se resultatene både på individnivå og et helhetlig og overordnet nivå. Det opplevdes nyttig å bruke matrisen for lett å kunne veksle fokus mellom analysenivåene og slik at jeg ikke fikk et for ensidig fokus og lettere kunne se nyansene i materialet (Thagaard, 2013).

I en kodings- og kategoriseringsprosess fortettes og sammenfattes informasjonen, den tas ut av sin opprinnelige sammenheng. Dette er en deskriptiv fase og kan beskrives som dekontekstualisering av informasjon (Thagaard, 2013). Den videre prosessen, rekontekstualisering, er en tolkende fase, hvor tolkningen gir informasjonen mening, og setter den i sammenheng med problemstillingen. Tolkingsprosessen preges både av forskerens refleksjoner og fortolkninger av data og av forskerens teoretiske innsikt. Hele analyseprosessen kan slik beskrives som en sammenfatning av informasjonen gjennom kategoriseringen og deretter en utvidelse igjen gjennom refleksjon og tolkning. Det er viktig å være klar over at kategorisering av materialet er et analytisk hjelpemiddel, men at det også begrenser oss i å se andre perspektiver når vi først har valgt et fokus.

Materialet er tolket ut fra en personsentrert tilnærming. Personsentrert tilnærming preges av at det er personene som er utgangspunktet for analysene og presentasjonene av dataene, ikke temaene. I datamatrisen ble derfor utsagnene organisert med utgangspunkt i informantene. Det vil i tillegg legges større vekt på deduktiv tilnærming til materialet enn induktiv tilnærming, da det ikke er prosjektets hensikt å utvikle nye begreper eller teori, men heller å knytte teoretiske forbindelser og begrep til empirien (Thagaard, 2013).

## ETISKE HENSYN

På bakgrunn av informasjon om problemstilling og kontekst, i denne sammenheng en fordypningsoppgave i et ledelsesstudie, og at lydopptak skulle slettes når oppgaven ble levert, ga alle informantene et informert samtykke til å delta som informanter. Ved bruk av kvalitative metoder vet vi ikke på forhånd hvordan vi vil analysere og tolke materialet, både på grunn av at vi på forhånd ikke vet hva vi vil få av informasjon gjennom datainnsamlingen og på grunn av den kontinuerlige refleksjonen og fleksible strukturen metoden kjennetegnes av og som kan påvirke prosessen underveis. Derfor kan ikke informantene på forhånd vite hvordan forskeren analyserer og tolker informasjonen de gir, og forskerens tolkning kan ikke være representert i samtykket informantene gir (Thagaard, 2013). I tolkningen av materialet kan forskeren utvikle en annen forståelse av data enn informanten selv sitter med. Dette er naturlig siden forskeren tolker dataene på bakgrunn av sitt faglige ståsted. Det er en utfordring å presentere data og resultater slik at informantene ikke føler seg misforstått, men sette empirien i en tydelig teoretisk sammenheng. Jeg har hatt som mål under analysen av materialet at informantene skal kunne være fortrolige med å lese teksten jeg har skrevet på bakgrunn av deres utsagn. Informantene i denne studien var imidlertid svært rausere i sitt samtykke og uttrykte at jeg fikk frihet til å bruke materialet fra intervjuene til det beste for formålet.

Ved å velge en personsentrert tilnærming vil beskrivelser og informasjon fra de enkelte informantene presenteres. Det er derfor viktig at informantene og materialet anonymiseres slik at ingen sensitive eller gjenkjennelige personopplysninger gjengis i presentasjonen og drøftingen. Forskeren må sikre informantenes konfidensialitet. I denne studien er informantene anonymisert og ingen sensitive opplysninger kommer fram i teksten, og heller ikke ved den midlertidige lagringen av lydfile. Det er av den grunn ikke søkt NSD eller REK for gjennomføring av studien.

## OVERFØRBARHET/GYLDIGHET

Å gjøre rede for reliabilitet og validitet i kvalitative studier krever en annen argumentasjon enn for kvantitative studier (Thagaard, 2013). Reliabilitet, om studien er pålitelig, vurderes gjennom redegjørelse av dataenes utvikling i forskningsprosessen, av fremgangsmåten i studien, konteksten for innsamling av data og forskerens relasjon til informantene. Validiteten, tolkningenes gyldighet, vurderes gjennom redegjørelse av analyse- og fortolkningsprosessen og begrunnelse for studiens konklusjoner. Det er for denne studien forsøkt å begrunne og argumentere for både reliabilitet og validitet gjennom metodekapitlet. Overførbarhet har ikke vært et mål for denne studien. Empiri som er kommet fram gjennom analyser og tolkninger er ikke representative for alle som ønsker å bli



ledere, men gir empiriske fakta som belyser teorien i studien, gir gode eksempler og er utgangspunkt for diskusjonen rundt problemstillingen.

## EMPIRI / DRØFTING

### PRESENTASJON AV INFORMANTENE

Informantene er to menn og to kvinner i alderen 32-38 år. De kommer fra fire ulike deler av organisasjonen, og har alle ulike yrkesbakgrunn og ulike arbeidsoppgaver. Informantene har fast ansettelse, alle i hele stillinger, med unntak av en som arbeider halv nattstilling. Alle sier de trives i sin nåværende stilling. To av informantene er egentlig ikke på leting etter ny jobb, mens to informanter sier de kan tenke seg å bytte jobb, om en stund. Alle informantene har erfaring fra ledelse enten gjennom fagforening, politisk parti, idrett eller tidligere i yrkeslivet. En har relevant ledererfaring fra vår organisasjon, gjennom å ha vært vikar i en lederstilling, og en annen har formell lederutdanning. To av informantene er tydelige på at de ønsker å bli ledere, mens de to andre fremdeles leker litt med tanken. Bakgrunnen til at de har søkt lederutviklingsprogrammet er for noen en innfallsport til å se om ledelse er noe for dem, i denne organisasjonen, og alle er interesserte i å vite hva organisasjonen forventer av dem som ledere. Det ståsted og de forventninger informantene har i dag, og utlysningstekstens formulering, legger føringer for at ledere i denne sammenheng betyr mellomledere.

Spørsmålsstillingen for oppgaven er: Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til å søke en formell lederrolle i arbeidslivet for første gang, og intervjuguiden er tilrettelagt for å belyse denne. Tematisk kan informantenes motivasjon til å bli ledere deles opp i tre kategorier, med utvikling som et felles begrep: å utvikle arbeidsmiljøet – personalledelse, å utvikle organisasjonen – endringsledelse, og å utvikle seg selv – egen utvikling. I tillegg til å beskrive hva som motiverer dem til å bli ledere nevner alle informantene forhold rundt ledelse som ikke er motiverende, eller som de ikke ser frem til ved å gå inn i en lederrolle. Disse svarene vil presenteres en fjerde kategori da denne kategorien gir mulighet til å diskutere problemstillingen fra en annen synsvinkel enn de tre kategoriene som beskriver motivasjonen til å bli leder, og på samme tid fungerer som en bekreftende kategori ovenfor de tre øvrige kategoriene.

## Å UTVIKLE ARBEIDSMILJØET – PERSONALLEDELSE

### *EMPIRI*

Alle informantene kommer tidlig inn på personalansvaret en leder har, og ser det som en positiv og spennende oppgave som motiverer til å bli leder. Felles for alle er ønsket om å skape en velfungerende personalgruppe. De beskriver dette litt ulikt. Informanten med ledererfaring fra organisasjonen er veldig konkret på å ville skape et godt arbeidsmiljø hvor ”folk sier at de faktisk trives på jobben”, føler seg trygge, jobber sammen mot et felles mål og har lojalitet til arbeidsoppgavene. Lavt sykefravær er et godt resultatmål for henne. En av de andre er inne på det samme når han sier at han motiveres av å smelte sammen det faglige og sosiale for å skape økende interesse og lyst rundt arbeidsoppgavene. Denne informanten er opptatt av det sosiale som en innfallsvinkel til å utføre arbeidsoppgavene godt. Han beskriver seg selv som et sosialt knutepunkt, en viktig egenskap han tar med seg inn i lederrollen. Han er opptatt av å finne den beste kombinasjonen av ansatte og funksjoner, og er også opptatt av kort vei mellom leder og ansatt, og at kommunikasjonen skal være tuftet på tillit. De siste to informantene ønsker å ”få de ansatte med på laget”, skape et godt miljø og ser viktigheten av å lytte til og snakke med de ansatte og være behjelpelig med å tilrettelegge for personlige behov i eksempelvis turnus og faglig utvikling. Å skape «vi-følelse» i personalgruppen blir nevnt som viktig av flere av informantene.

### *DRØFTING*

Informantene er ikke ledere i dag, men ordinære ansatte. Det som motiverer dem som ansatte, vil kunne påvirke deres motivasjon til å bli ledere. Dersom de som ansatte verdsetter et godt arbeidsmiljø og motiveres av trivsel, trygghet og et felles mål, er det de samme motivene som også kan gjøre seg gjeldene når de ser for seg en framtid som ledere. Dersom de som ansatte motiveres av en nær og tilstedeværende leder som er lett å snakke med, er det nærliggende at de ønsker å være en slik leder selv. De plasserer seg selv som ledere inn i en kontekst hvor de antar at de ansatte også motiveres av indre motivasjonsfaktorer og beskriver sine lederoppgaver innenfor rammene av teori Y, og de beskriver et bilde av en organisasjon med lav maktstruktur og lite lederautoritet. Gjennom å vektlegge arbeidsmiljø, felles mål og faglig utvikling bruker de seg selv som en katalysator og hjelper for de ansatte, med et ønske om å motivere de ansatte til å yte det beste for organisasjonen (Schein, 1982). Det synes altså å være en sammenheng mellom hva informantene motiveres av for å bli ledere, og hvordan de mener de må utøve lederoppgavene og hva de tror de ansatte motiveres av i arbeidet. De motiveres av å motivere sine ansatte. De motiveres til å være ledere innenfor en organisasjons- og arbeidskultur og et syn på de ansatte basert på teori Y og indre motivasjon.

En kunne tenke tanken at motivasjonen til å bli en leder slik informantene beskriver er å komme i posisjon til å forbedre et arbeidsmiljø som de i dag ikke synes er godt nok, men det er det ingen av informantene som oppgir som årsak. De framstår som oppriktig interessert i å arbeide med mennesker og motiveres av muligheten til å kunne bidra til å skape arbeidsmiljø og arbeidsforhold som de selv har stor tro på at er til det beste både for de ansatte og organisasjonen. De motiveres av å kunne gjøre en jobb som påvirker andre positivt og at arbeidet de legger ned for personalet gir mening, slik Lederundersøkelsen også viser (Brochs-Haukedal, 2013).

Det sosiale aspektet i arbeidet med å utvikle arbeidsmiljøet bli vektlagt av flere av informantene, og en av dem ser seg selv som leder i en nøkkelrolle for å lykkes med dette. De er alle svært motiverte for denne oppgaven. For å lykkes beskriver de flere av egenskapene en leder må ha, jf. teori om sosial motivasjon, blant annet fokus på de ansattes behov, være lyttende og gruppeorientert (Schein, 1982). Samtidig ser vi av McClellands teori at behovet for relasjoner ikke må bli for stort, da det kan føre til for stort fokus på enkeltpersoner og for lite fokus på organisasjonen (Minor, 2005). Som ledere bør de, i følge McClelland, være forsiktede med for stort fokus på relasjonelle forhold. For å dekke behovet for sosiale relasjoner, bli godtatt av kolleger og skape en ny identitetsfølelse (Schein, 1982), kan en mulighet være å søke mot andre lederkolleger, og heller føre en litt mer tilbaketrukket rolle i personalgruppen, uten å være det sosiale knutepunktet.

## Å UTVIKLE ORGANISASJONEN – ENDRINGSLEDELSE

### *EMPIRI*

Denne kategorien handler om utvikling og endringsarbeid i organisasjonen som motivasjon til å bli ledere og her skiller to informanter seg spesielt ut. Den ene er veldig tydelig på at organisasjonen i dag har utviklet seg i feil retning, med et ”ekstremt fokus på drift og økonomi og budsjett”, og for lite fokus på pasienter og personal. Informanten ser at som leder kan han være med å påvirke organisasjonen til å endre denne utviklingen. Som leder har han mulighet til å delta i de de fora der avgjørelser tas, han har mulighet til å ”bidra med innspill til det systemet jeg ikke er helt fornøyd med”, kan argumentere ovenfor de riktige personer, kan påvirke systemet og ha mulighet til å protestere på vedtak før de blir gjennomført. Han ser også leders viktige posisjon til å være med å snu et negativt fokus til et positivt, gjennom å være rollemodell og gjøre positive endringer. Den andre informanten er genuint opptatt av faglig utvikling og ser lederposisjonen som en innfallsvinkel til å skape faglig utvikling i organisasjonen, gjennom de ansatte. Han er opptatt av at alle ansatte skal være med å drive fram den faglige utviklingen og forstå betydningen av å lære nye metoder og rutiner, til det beste for pasienten og organisasjonen. Han er ute etter en endringsvillig

personalgruppe og et godt læringsmiljø, og ”få folk til å tenke nytt”. De to siste informantene sier at de som ledere kan tenke utvikling på arbeidsplassen på en helt annen måte og gir dem posisjon til å styre denne utviklingen og til å delta i endringene. Den ene ønsker et tettere samarbeid mellom lederne i organisasjonene og færre ledd å forholde seg til. Den andre har ingen spesiell agenda om hvilke endringer hun ønsker å gjennomføre og på hvilket grunnlag.

### *DRØFTING*

Spesielt to informanter ser for seg å bli ledere fordi det blant annet gir dem posisjon og mulighet til å utvikle organisasjonen. Det er ikke selve posisjonen de er ute etter, men mulighetene den gir dem. Lederposisjonen blir slik et virkemiddel for å oppnå noe annet, en instrumentell innstilling til å bli leder (Brochs-Haukedal, 2013). Informantene vil begge utvikle noe de synes mangler eller er feil i dag. Den ene ønsker å utvikle organisasjonen i en faglig retning og vil gjøre det sammen med de ansatte. Han ser at gjennom å være leder kan han bedre bidra til at organisasjonens faglige mål nås, han gjør organisasjonens mål til sine egne, og ønsker at de ansatte skal gjøre det samme, jf. teori Y (Schein, 1982). Denne informanten motiveres slik av både ytre og indre motivasjonsfaktorer.

Den andre informanten ønsker å utvikle organisasjonen i en annen retning, da han mener organisasjonens mål er feil og ønsker å endre disse. Han ser lederposisjonen som et virkemiddel for å fylle eget mål, for å snu en trend. På en måte kan en si at denne informantens motiveres til å bli leder i et teori X perspektiv, hvor en antar at de ansatte kun motiveres av egne mål og må kontrolleres for å arbeide etter organisasjonens mål, de må kontrolleres og tøyles. På den annen side mener denne ansatte helt oppriktig at han vil utvikle organisasjonen i en annen retning fordi det er til det beste for organisasjonen, ikke bare egennytte. Det er for organisasjonens beste, inkludert pasienter og ansatte, at han ønsker å bli leder men for å komme dit må han benytte seg av de maktstrukturer og autoritetsmuligheter organisasjonen byr på, ytre motivasjonsfaktorer. I diskusjonen om den ansatte har egoistiske eller noble hensikter i sine motiver til å bli leder, spiller også politisk ståsted en viktig rolle. Her finnes ingen fasit, annet enn den til en hver tid sittende politiske makt sin definisjon av hvordan helsevesenet skal drives, og det vil alltid være en opposisjon som er uenig.

McClellands motivasjonsteori viser til flere dimensjoner av makt (Minor, 2005). Informanten kan her være innom flere av maktdimensjonene, ta makt fra andre og ha makt over andre, men den viktigste er etter mitt syn den sosialiserte makten som her er målet. Informanten motiveres til å bli leder for å komme i en maktposisjon som han kan bruke til å få flere med seg til det han mener er det beste for organisasjonen. Vi ser her at både ytre og indre motivasjonsfaktorer spiller inn samtidig, blant annet makt, posisjon, mål, innflytelse, deltakelse i beslutninger og utvikling.

Å være i posisjon til å utvikle organisasjonen kan også bety å bedre de sosiale, kollegiale og samarbeidende relasjonene med andre ledere, slik en av de andre informantene ønsker. Hun ser at hun har behov for å være i relasjon med lederkolleger, men at organisasjonen i dag ikke legger til rette for det i stor nok grad. Dette ønsker hun å gjøre noe med, når hun kommer i posisjon som leder.

## Å UTVIKLE SEG SELV – PERSONLIG UTVIKLING

### *EMPIRI*

Personlig og/eller faglig utvikling for egen del er viktig for alle informantene. Det ene fokuset er på egen personlig utvikling, at de har noe å gi, kan lære mer om seg selv, kan både bruke og utvikle seg selv og at de føler de bidrar til noe positivt. Det andre fokuset er på faglig utvikling. En informant sier det er viktig at hun er leder innenfor et fagfelt hun synes er interessant. Det er ikke bare ledelse generelt som er viktig, men også faglige utfordringer. En annen er veldig opptatt av at verken han eller de øvrige ansatte noen gang vil være utlærte, og han motiveres av å være i en posisjon der han vil ha muligheten til å lære mer, og gjennom det påvirke de øvrige ansattes læring, ”for det er aldri bra nok vet du, det er alltid utviklingsmuligheter på alle felt”.

Når det gjelder ledelse som eget fag sier en av informantene med utdanning i ledelse at hun gleder seg til å kunne bruke denne kunnskapen i praksis. En informant uten lederutdanning peker på utfordringer i det å gå inn i et nytt fagfelt, ledelse, som en utfordring som motiverer. To informanter snakker om ledelse som en karrieremulighet. De er klare på at å bli leder kan føre til andre typer jobber, også utenfor helsevesenet, noe de ikke er fremmede for.

Svarene på hva som skal til for å være leder over lang tid er mest preget av personlig utvikling og utfordring. De må kjenne at de mestrer jobben, har utfordrende og varierte arbeidsdager, ”du må kunne kjenne at du bruker deg selv, og at du får noe tilbake”, at de føler at de bidrar og at det nytter. Nesten alle nevner positive/gode tilbakemeldinger fra de ansatte som viktig i denne sammenheng.

### *DRØFTING*

Egen utvikling er viktig for alle informantene og det interessante er at de ønsker utvikling innen flere områder. Både personlige og faglige utfordringer er like velkomne. De ønsker å bruke seg selv og sine evner i lederrollen, og får gjennom det realisert sine behov for vekst og utfoldelse. Disse behovene for selvrealisering er indre motivasjonsfaktorer som en lederstilling kan gi muligheter til å tilfredsstille (Schein, 1982).

Utvikling og utfordringer er viktige faktorer for informantene, og kan ses i sammenheng med McClellands motivasjonsteori som trekker fram behovet for å prestere (Minor, 2005). Det å prestere og få til noe oppleves mer tilfredsstillende når oppgaven har vært utfordrende, og resultatet er et steg videre fra der du var når du startet. Informantene vil bruke og utvikle seg selv, kjenne mestring, ha varierte arbeidsdager og føle at det de gjør gir mening og har en framdrift, slik vi også ser i Lederundersøkelsen (Brocks-Haukedal, 2013).

Selv om indre motivasjonsfaktorer er fremtredende i denne kategorien, motiveres de også av noen ytre motivasjonsfaktorer i sitt ønske om å utvikle seg selv gjennom å bli ledere. Tilbakemeldinger fra de ansatte, ros, er en ytre motivasjonsfaktor som informantene nevner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Samtidig motiveres ledere av å vite at det de gjør berører andre på en god måte, og en slik tilbakemelding gir mening til arbeidet. Meningsfulle oppgaver er tilfredsstillende for ledere (Brochs-Haukedal, 2013) og slik motiveres de samtidig av indre motivasjonsfaktorer.

En av informantene hadde ikke tenkt på å bli leder før han så muligheten gjennom lederutviklingsprogrammet. Selve programmet var motiverende nok til at han ble interessert i å bli leder, eller i hvert fall finne ut mer om ledelse. Vi vet at interne karrieresystemer er en ytre motivasjonsfaktor som kan virke motiverende for kommende ledere (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og det er kanskje også tryggere og enklere å delta i et slikt system og bli løftet fram av andre, enn å brøyte sin egen vei og hevde seg selv. To av informantene motiveres til å bli ledere som ledd i en videre karriere også utenfor denne organisasjonen. Slik blir den første lederjobben steg en på veien til noe annet, og det er ikke nødvendigvis innholdet i nettopp den første lederstillingen som er det viktigste, men de muligheten den og erfaringene gir når nye lederstillinger skal søkes på. Informantene ser en instrumentell sammenheng mellom å bli leder for første gang og deretter oppnå bedre stilling senere i karrieren (Brochs-Haukedal, 2013; Schein, 1982).

## HVA SOM IKKE MOTIVERER – OG HVORFOR

### *EMPIRI*

I løpet av intervjuene hvor vi snakket om hva som motiverte til å bli leder hadde informantene også mange betraktninger om hva som ikke motiverte ved ledelse. Tre av informantene har tydelige negative betraktninger rundt det å være leder og mellomlederposisjonen spesielt. Informanten med ledererfaringer fra organisasjonen tidligere har ingen negative kommentarer på en slik måte men fokuserer først og fremst på utfordringer i lederrollen.

Det som kommer tydeligst frem fra de tre informantene er den vanskelige posisjonen en mellomleder står i og som beskrives som å ”være mellom barken og veden”, leder blir ”skviset fra

begge kanter”, de sier mellomlederposisjonen er en ”drittposisjon” og en utakknemlig jobb hvor man får mye motarbeidelse. Fokuset på drift og økonomi er for stort og en leder må forholde seg til ”provoserende mye unødvendig møtevirksomhet”. Stort ansvar, synlighet og det å være upopulær blant ansatte nevnes også. En av informantene kommenterer også lederforakt som noe han opplever som utbredt. Informanten presiserer dette spesielt i sammenheng med endringsprosesser, og der leder ikke oppleves å ta tak i situasjoner og ikke blir tatt på alvor.

Informanten som fokuserer på utfordringer snakker om håndtering av konflikter på egen arbeidsplass som en oppgave som ikke motiverer veldig til å bli leder, utfordringer rundt at organisasjonen er bygget opp rundt mange lederledd med for lite samarbeid og for stor intern avstand mellom deler av organisasjonen. To av informantene tar opp det at dersom man ikke trives som leder eller en ser at en ikke klarer å gjøre jobben som leder godt nok, må leder selv innse at hun må slutte og la noen andre ta over. Mindre pasientkontakt nevnes ikke som noe som ikke motiverer til å bli ledere, men noe de vil savne dersom de blir ledere.

Under intervjuet stilles informantene direkte spørsmål om noen ytre motivasjonsfaktorer og i hvilken grad de motiveres av disse. Høyere lønn vil ikke noen av informantene si nei til, men de er tydelige på at det ikke er en årsak til at de ønsker å bli ledere. Arbeidstid er heller ikke en motivasjon til å bli leder. Noen har dagarbeidstid allerede, en liker turnus godt, og to kommenterer at å være leder ikke nødvendigvis er en 8-16 jobb, men kan kreve mye arbeid også utenom den tiden. Flere av informantene opplever i dag å ha stor autonomi i arbeidsdagen, samtidig som et par kommenterer at de ikke tror ledere har stor kontroll over egen arbeidsdag, da dagene ofte er fylt av møter og oppgaver som er pålagt av andre. På spørsmålet om økt sosial status er motiverende for å bli leder er alle klare på at det er det ikke. Det kommenteres at det kan være det i andre, kanskje private organisasjoner, men ikke i denne. En annen sier at sosial status ikke i seg selv er motiverende for å bli leder, men at det er en intern profesjonskamp i organisasjonen, hvor hvilken profesjon som til en hver tid er leder, kan gi status.

### *DRØFTING*

Det at informantene har så mange og sterke negative forståelser omkring det å være leder, men likevel vil bli ledere, kan tyde på at motivasjonsfaktorene for å bli leder er sterkere enn de forholdene som ikke er motiverende ved lederrollen. På direkte spørsmål i intervjusituasjonen svarer de at selv om det er mange negative faktorer ønsker de å bli ledere på grunn av utviklingsmulighetene. Utvikling er altså en så grunnleggende og tungtveiende motivasjonsfaktor at den overgår de faktorene som ikke motiverer. Eksempelvis nevner en av informantene at det er for mange lederledd med for stor avstand mellom, som en faktor som ikke motiverer. Samtidig ser hun

en motivasjonsfaktor i å bli leder, for da kan hun komme i posisjon til å være med å gjøre noe med dette. Organisasjonsstrukturen er altså en betydelig negativ faktor som likevel veies opp av muligheten til å være med å utvikle organisasjonen gjennom å bli leder.

Ingen av informantene oppleves som spesielt høyrøstede i sitt ønske om å bli leder, men har likevel klare formuleringer om hva som motiverer dem. De sitter med en indre begrunnelse om sitt ønske, men har vanskelig for å formulere ønsket klart og tydelig så andre hører det. Dette kan ha sammenheng med informantenes opplevelse av lederforakt og deres kontante svar på at ønsket om å bli leder ikke er motivert av sosial status.

Lønn, sosial status, arbeidstid og autonomi er alle motivasjonsfaktorer som ikke motiverer veldig til å bli ledere. Informantene har relativt stor autonomi i sin arbeidshverdag allerede og de er fornøyde med arbeidstiden i nåværende stilling. Sosial status er ikke interessant, og det står i relasjon til deres syn på maktfordeling og lav lederautoritet i samhandling med personalgruppen. Lønn har de alle så de klarer seg, så det er ikke en motivasjonsfaktor i seg selv, men de takker heller ikke nei til høyere lønn dersom de blir ledere. I lys av Maslows behovshierarki ser vi at alle disse faktorene er behov de allerede har tilfredsstillt og de motiveres ikke lenger av disse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Flere av informantene nevner konflikter på arbeidsplassen, leders synlighet og det å bli upopulær som leder, som faktorer som ikke motiverer. Dette står i relasjon til den sterke sosiale motivasjonen de har til å bli ledere. Informantene er på dette tidspunktet ikke ledere, men vanlige ansatte i organisasjonen, og motiveres av sosiale forhold som, i deres nåværende situasjon, oppleves som gode. Dersom de blir ledere får de en ny rolle i det sosiale spillet som vil innebære synlighet, risiko for å bli upopulær og den som må ta ansvar for å løse konflikter. Her ser vi at motivasjonen til å bli leder er sterkt sosialt betinget, men at de likevel innser at lederrollen kan føre til vanskelige situasjoner. McClellands teori og behov for relasjoner peker på at det er nettopp de som ønsker å ha en god relasjon til alle, som med størst sannsynlighet kommer til å forskjellsbehandle i noen tilfeller, og dermed stiller seg i posisjon til å bli upopulær (Minor, 2005). Sosial tilhørighet og relasjoner kan derfor oppleves som en motivasjonsfaktor som må balanseres forsiktig for å lykkes, noe informantene viser at de er klare over.

## OPPSUMMERENDE AVSLUTNING

Denne avsluttende fordypningsoppgaven i studiet Ledelse og personalarbeid er bygd opp rundt en kvalitativ studie med hensikt å finne ut hva som er de viktigste motivasjonsfaktorene til å søke en formell lederrolle i arbeidslivet for første gang. Informantene svarte muligheten for utvikling.



Utvikling er selve drivkraften i deres ønske om å bli ledere. Utvikling relatert til arbeidsmiljø og personalgruppen, utvikling på ulike nivå i organisasjonen og utvikling av seg selv, både faglig og personlig. Informantene i denne studien har alle dekket de grunnleggende behovene som jobbsikkerhet, arbeidstid, lønn og arbeidsforhold. De oppgir også å trives i sine nåværende stillinger og med sine arbeidsoppgaver. Dersom vi ser dette i relasjon til Maslows behovshierarki er det derfor ikke overraskende at de styres av behov øverst i hierarkiet, utvikling, utfordringer og selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Disse behovene er indre motivasjonsfaktorer, det handler om relasjonen mellom informantene og deres forventninger til lederrollen. De motiveres samtidig av noen ytre motivasjonsfaktorer som ikke nødvendigvis plasseres i øvre nivå av behovshierarkiet, slik som karriere, ros og ønske om posisjon for å utvikle organisasjonen etter egne mål. Til sist motiveres de av sosiale motivasjonsfaktorer, selv om det siste er noe de kanskje vil erfare at kan være vanskelig å balansere. Dersom behovshierarkiet er tenkt å skulle forklare motivasjon, uten unntak fra hierarkiet, viser denne studien at behovene ikke kan plasseres i et hierarki. Dersom hierarkiet kan tenkes å være fleksibelt rundt de store linjene, kan en slik forståelse av behov godt brukes for å forklare motivasjon, slik vi ser av denne studien.

For videre utdyping i temaet om ledere og motivasjon ville det være interessant å bredde undersøkelsen om motivasjon til å bli leder til flere enn fire informanter, lage en større studie, og gjerne gjøre en egen litteraturstudie, skrive et review over litteratur som finnes om hva som motiverer til å bli leder. Det ville også være interessant å se på hva som motiverer til å *forbli* leder etter å ha vært det i mange år. Jeg har flere lederkolleger som har vært ledere i snart en generasjon, og å finne nøkkelen på hva som gjør at de står i lederrollen dag ut og dag inn ville vært svært interessant, og også nyttig, for nye og ferske ledere. Er det de samme motivasjonsfaktorene som gjelder gjennom hele lederkarrieren, eller endres de med erfaring? I å fall, hvorfor endres de og hva endres de til, og hvordan påvirker motivasjonen utøvelsen av ledelse? Det er mange interessante spørsmål å fordype seg i.

Da jeg ble leder var jeg motivert av mange av de samme faktorene som informantene forteller om i denne studien. Jeg var motivert av å ha muligheten til å bidra til at de ansatte opplevde en god arbeidshverdag, jeg ønsket å delta i utviklingen av organisasjonen og benytte meg av posisjonen jeg hadde til å påvirke, og ikke minst ønsket jeg den personlige utfordringen velkommen. Den personlige utviklingen jeg så at jeg kunne få i en lederrolle var nok den avgjørende motivasjonsfaktoren til at jeg ble leder. Dersom den hadde vært fraværende tror jeg ikke jeg ville gått inn i ledelse. Samtidig er det den samme motivasjonsfaktoren jeg kjenner krever mest av meg i form av utholdenhet, stå-på-vilje og evne til å se framover. Det å hele tiden strekke meg etter noe

mer, hele tiden utvide mine horisonter og utsette meg for ny kunnskap som fører til at jeg må endre mening eller utvikle et nytt syn på en sak. Det er krevende, men samtidig veldig nødvendig. For slik jeg ser det kan jeg ikke være en god leder som legger til rette for og krever utvikling for mine ansatte eller for organisasjonen dersom jeg ikke ønsker det samme for meg selv. Å studere ledelse og personalarbeid er ett ledd i min utvikling som leder, og oppmøtet på studiesamlinger, gjennomføring av gruppeoppgaver og skriving av eksamener de to siste årene har vært motivert av et sterkt ønske om først å bli leder, og deretter å være en god og dyktig leder.

## REFERANSER

- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. (2013) Motivasjon til å lede, i Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S. B. (red.): *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, W. (2008) Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3) 258-264.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Minor, J. B. (2005) *Organizational Behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharp
- Ordnett.no (2015) Hentet 21. mai 2015, fra [www.ordnett.no](http://www.ordnett.no)
- Schein, E. H. (1982) *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nasjonale ledelsesutvikling (2015) Hentet 1. mai 2015, fra <http://www.helsemidt.no/no/HF/DIV/Nasjonale-Ledelsesutvikling/Nyheter/Nasjonale-satsning-pa-mobilisering-av-framtidas-ledere/130337/>

# VEDLEGG 1

Hva er din motivasjon til å gå inn i ledelse? Intervjuguide:

| Tema  | Hovedspørsmål   | Eventuelle oppfølgingsspørsmål  | Tematiske huskelister  |
|---|---|---|--|
| Bakgrunns-informasjon om informanten som person og hennes nåværende jobbsituasjon | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alder</li> <li>-Utdanning</li> <li>-Nåværende stilling</li> <li>-Jobberfaring fra St. Olavs Hospital</li> </ul>   |   |  |
|   | Fortell litt om stillingen/jobben du har i dag  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hva liker du i din nåværende stilling?</li> <li>-Utfordringer i nåværende jobb?</li> <li>-Ønske om å bytte jobb? Evt. hvorfor?</li> </ul>   |  |
| Om lederutviklingsprogrammet  | Kan du fortelle noe om bakgrunnen for at du søkte til lederutviklingsprogrammet?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hva er motivasjonen til å endre karriereretning?</li> <li>-Forventninger til lederutviklingsprogrammet?</li> <li>-Hvor lenge har du hatt lyst til å bli leder?</li> </ul>   | <p><b>Ytre motivasjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Belønning: Lønn, Andre frynsegoder, Kontor</li> <li>-Status, Tilbakemeldinger fra ansatte, anseelse, Tittel</li> </ul>  |
| Om lederrollen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kan du fortelle litt om dine forventninger til en lederjobb/å være leder?</li> <li>Hva ser du fram til med å være leder?</li> <li>Hva tror du at du vil sette pris på ved å være i en slik rolle?</li> <li>Hvilke aspekter/deler ved lederrollen kjenner du at motiverer deg mest?</li> <li>På hvilken måte kan du best bidra til god ledelse ved dette sykehuset være?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Handlingsrom og muligheter som leder – som ikke finnes stillingen du har i dag?</li> <li>-Fordeler og ulemper med å være leder vs. «vanlig» ansatt?</li> <li>-Hva vil lederjobben gi deg av positive følger/utfall/konsekvenser?</li> <li>-Hva vil lederjobben kreve av deg?</li> <li>-Styrker som leder?</li> <li>-Utviklingsområder/svakheter som leder?</li> <li>-Noe ved lederrollen som ikke motiverer?</li> <li>-Hvilke faktorer er avgjørende for å være leder over mange år?</li> <li>-Hvordan kan du påvirke sykehuset og faget ditt - som leder?</li> <li>-Behov for endring i ledelsen ved sykehuset?</li> <li>-Tidligere leder-/arbeids-/livserfaring som kommer godt med som leder?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Egen utvikling/selvrealisering</li> <li>-Tilfredsstille behov: kontroll, oversikt, selvstendig, utfordres, bli sett</li> <li>-Autonomi</li> <li>-Meningsfull jobb– handlekraft, få ting til å skje</li> </ul> <p><b>Indre motivasjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Arbeidsoppgavene er egenmotiverende og tilfredsstillende</li> <li>-Engasjement, vekst og utvikling</li> <li>-Løse oppgaver med sin kompetanse</li> <li>-Samstemt med organisasjonens mål?</li> </ul> |
|   | Kan du avslutningsvis, selv oppsummere hva som motiverer deg til å bli leder?   |   |  |

# VEDLEGG 2

## Er ledelse noe for deg?

St. Olavs Hospital



St. Olavs Hospital - Universitetssykehuset i Trondheim - er ett av tre sykehusforetak i Helse Midt-Norge. St. Olavs Hospital er lokalsykehus for befolkningen i Sør-Trøndelag, men ivaretar også regionale og nasjonale oppgaver. Virksomheten er lokalisert flere steder i fylket med hovedtyngden i Trondheim. Det er ca. 10 000 ansatte og et brutto budsjett på 10 milliarder kroner (pr januar 2015). Universitetssykehuset drives integrert med NTNU, og studenter, lærere og forskere er en naturlig del av pasientbehandlingen. For å fremme mangfold og variasjon blant våre tilsatte ønsker vi kvalifiserte søkere, uavhengig av etnisk bakgrunn, kjønn eller alder. Mer informasjon finnes på [www.stolav.no](http://www.stolav.no)

(Arbeidsgiver ønsker ikke å bli kontaktet av telefonselgere)

**Dette er ikke er en stillingsannonse, men en rekruttering av deltakere til et utviklingsprogram.**

### Hvorfor satse på ledelse i sykehus?

Vi ser at god ledelse utgjør en forskjell – både med tanke på kvalitet, pasientsikkerhet og vår evne til å framstå som en attraktiv arbeidsgiver. Vårt helseforetak har behov for flere dyktige og motiverte ledere i årene som kommer, og igangsetter derfor en satsning å få flere av våre medarbeidere til å velge ledelse som karrierevei.

Ønsker du å vite mer om det å være leder i vårt helseforetak – [klikk her](#)

### Hvem ser vi etter?

Målgruppen for programmet er eksisterende medarbeidere fra alle faggrupper i vårt helseforetak som har interesse og potensial for ledelse.

### Vi søker deg som:

- Er engasjert i jobben din og som brenner for god pasientbehandling.
- Ønsker å påvirke utviklingen av sykehuset og faget ditt.
- Er flink med folk og en god lagspiller som motiveres av å lykkes sammen med andre.
- Har godt humør og en positiv innstilling, men også mot til å ta tak i utfordringer.
- Er selvgående og strukturert.

### Hva tilbyr vi våre lederkandidater?

Som lederkandidat vil du ta del i et avklarings-, motivasjons- og utviklingsforløp med tanke på om ledelse er noe for deg.

### Du vil få mulighet til å:

- Utforske og reflektere over hva det innebærer å være leder.
- Bli bedre kjent med deg selv – dine styrker og utviklingsområder med tanke på ledelse.
- Se foretakets virksomhet ut fra et ledelsesperspektiv.
- Bygge nettverk med andre lederkandidater.
- Møte ulike ledere og bli kjent med deres ledelsesutfordringer.
- Ta de første stegene i utvikling av ditt potensial for ledelse og stå bedre rustet til å søke en lederjobb.

Vil du vite mer om ledermobiliseringsprogrammet, [klikk her](#)

### Hva forventer vi av lederkandidatene?

At du er villig til å bruke ca 9 dager av din arbeidstid i løpet av 9 måneder til å gjennomføre forløpet.

At du tar ansvar for egen læring ved å gjennomføre planlagte aktiviteter og reflektere over dine erfaringer underveis i prosessen.

At du bidrar med ditt engasjement og synspunkter, og ikke minst dine spørsmål.

At du deler dine erfaringer og refleksjoner med andre lederkandidater og med din veileder.

At du bidrar til evaluering og forbedring av ledermobiliseringsprogrammet.

### Slik søker du

Trykk på knappen "Søk på stillingen" (øverst til høyre på denne siden) for å søke om å bli med på lederkandidatforløpet. Registrer deg i WebCruiter (hvis du ikke allerede er registrert fra før) og **legg ved anbefaling fra din nærmeste leder/avdelingssjef som et vedlegg (skjema ligger under "Relaterte dokumenter")**.

### Relaterte dokumenter

[Brosjyre - Ledermobilisering](#)  
[Om ledelse i sykehuset](#)  
[Anbefaling fra leder](#)

 Søk på stillingen

### Søknadsfrist:

27.03.2015

 Intern utlysning

 Utskriftsversjon

### Nøkkelinformasjon:

Annonsør:  
St. Olavs Hospital

Ref. nr.: 2515849769  
Fast  
Antall stillinger: 1

### Kontaktinfo:

Anne-Kristin Fjellstad  
Undervisningsleder  
907 75 458  
anne-kristin.fjellstad@stolav.no

### Søkekriterier:

Sted  
Trondheim  
Bransje  
Helse / Sosial  
Fagfelt  
Ledelse



## VEDLEGG 3

### *Forespørsel om å stille til intervju*

**Fra:** [REDACTED]  
**Sendt:** 19. mars 2015 12:04  
**Til:** [REDACTED]  
**Emne:** Forespørsel om å stille til intervju - fordypningsoppgave i et ledelsesstudie

Hei

Denne mailen går til alle som pr i dag har søkt om å delta på Ledermobilisering og sendes til dere via en ansatt i organisasjonsavdelingen.

Mitt navn er [REDACTED], jeg er sykepleier og seksjonsleder for en sengepost ved St. Olavs Hospital, men arbeider for tiden [REDACTED]. For to år siden begynte jeg på studiet «Ledelse og personalarbeid» ved Høgskolen i Nord-Trøndelag og dette studiet avsluttes i vår, med en fordypningsoppgave. Mitt tema for fordypningsoppgaven er *hva som motiverer til å bli leder*. Jeg ønsker å intervju 3-4 stk. som ønsker å bli ledere, om deres motivasjon og forventninger til ledelse og lederrollen.

**Dette er en forespørsel om noen av dere kunne tenke dere å stille til intervju.**

Intervjuene vil foregå en og en, og varigheten vil være ½ -1 time. Intervjuene vil tas opp på lydfil, og slettes når oppgaven leveres 3. juni. Om det passer for dere kan vi gjennomføre intervjuene på dagtid, og allerede før påske. Dersom det passer bedre med andre tidspunkt finner vi løsninger for det.

Dersom du kan tenke deg å stille til intervju kan jeg kontaktes enten på telefon: [REDACTED], eller på mail [REDACTED] eller [REDACTED].

På forhånd, takk for hjelpen!

Mvh

[REDACTED]

Utvikle –ing:  
få til å vokse (frem); forbedre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.ordnett.no](http://www.ordnett.no)