

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn:

Sharon Tollånes Karlsen,

Jeanette Kjerpeseth & Martin Martinsen

---

*Motivert til å lede i offentlig sektor*

---

Dato: 29.11.2019

Totalt antall sider: 96 (+11 sider vedlegg)

*“Jeg tror du må være en litt tøff type for å stå i en lederjobb. Du må tørre å stå for det du har valgt.”*

Informant (2021)

## Forord

Vi startet på dette studiet med ulike forventninger og mål om hva vi ønsket å få ut av det. Vi har alle hatt et felles mål om å lære mer om ledelse og alt det innebærer. Gjennom studiet har vi fått mange nye relasjoner og noen vil vi nok opprettholde kontakten med lenge etter studiet er ferdig. Med denne masteroppgaven markerer vi avslutningen av vårt studie i MBA i Ledelse (MBALED) ved Nord Universitet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en enorm læringsprosess. Den har bydd på meget interessante intervjuer, dype diskusjoner og det har vært hardt arbeid.


Vi er alle enige i at vi sitter igjen med mye lærdom etter studiet. Vi har nok lært vel så mye om oss selv og våre forventninger, som vi har lært om økonomi, administrasjon og ledelse. Vi fant oss fort en studiegruppe og har møttes med jevne mellomrom, både fysisk og digitalt. Det har vært uunnværlig og vi vil rette en stor takk til de som har vært en del av denne. Vi har hatt mye gøy, mye læring av hverandre og vi setter stor pris på dere!

Frode Heldal, vår eminente veileder, skal selvsagt også ha en stor takk for å ha veiledet oss i gjennomføringen. Vi har virkelig satt pris på faglige råd, konstruktive tilbakemeldinger og klare mål mellom møtene våre. Vi ønsker også å rette en stor takk til informantene våre. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Å ta en master på deltid når man er i full jobb, har familie og ellers skal håndtere hverdagen hadde vært vanskelig uten støtte fra arbeidsgiverne våre. Så takk for alt dere har bidratt med!

Vi har frivillig ofret mye fritid for å få til denne læringsprosessen. Det har gått noe utover de nærmeste. Spesielt familien har merket fraværet vårt den siste tiden da vi ikke har vært så delaktig i de familiære aktivitetene. Vi må derfor rette en stor takk til de som har trått til i vårt fravær. Uten dere har ikke det vært mulig.

*Fauske, 29.11.2021*

  
Sharon T. Karlsen

  
Jeanette Kjerpeseth

  
Martin Martinsen

## **Sammendrag**

Med tanke på den teknologiske utviklingen de siste årene kan man si at mye av forskningen på ledelse er basert på en annen tidsalder. De fleste lederne i offentlig sektor er nå godt rutineret på digitale hjelpemidler. Bruken av hjemmekontor har skapt en større fleksibilitet, men i større grad også gjort ledelse til en 24-timers jobb med tanke på tilgjengelighet.

Formålet med denne studien er å forstå hvordan ledere i offentlig sektor motiveres sett i lys av de mulighetene et moderne samfunn gir. Det vil bidra til bedre å ivareta lederen i dagens arbeidsliv og dermed sørge for å beholde dyktige ledere. Vi mener det finnes lite forskning på hvordan ledere motiveres i den moderne arbeidshverdagen. Dette har ført oss til følgende problemstilling: *Hva er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer møter de og hvordan motiveres de?*

Vi redegjør for teorier fra kjente forskere som blant annet Deci og Ryan, Weick, Cunliffe, Maslow, Herzberg, Hackman og Oldham. Begrepene motivasjon, drivkraft, mestring, relasjoner og meningsskaping belyses nærmere da vi mener disse er relevante for vår problemstilling. Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode med eksplorativt design og fenomenologisk tilnærming. For utførelsen av studien har Tjoras stegvis-deduktiv induktiv modell (SDI) blitt benyttet.

Empirien vår er basert på informasjon fra ti dybdeintervjuer. I korte trekk beskriver informantene ledelse som muligheten til å påvirke resultater. De fremhever at gode resultater oppnås ved å jobbe i team. Tillit og relasjoner er viktig for dem. Det å ha ansvar for å forvalte fellesskapets ressurser oppleves både som krevende og stimulerende. De synes det er krevende å håndtere media og arbeidsmengden er til tider stor. Det virker derimot å være motiverende at arbeidshverdagen er preget av høyt tempo, tidspress, krisehåndtering og uforutsigbarhet. Vi har drøftet empirien vår med utvalgt teori hvor teorien både støtter og motstrider våre forskningsfunn.

Dagens ledere i offentlig sektor identifiserer seg med samfunnsoppdraget. De er relasjonelle og søker samarbeid for å håndtere komplekse oppgaver. De er ytre motiverte, men har internalisert lederrollen slik at den samsvarer med livsstil, verdier og mål. De har behov for utfordringer for å trives, men samtidig må de mestre oppgavene sine for å beholde motivasjonen.

## **Abstract**

Given the technological developments in recent years, it can be said that much of the research on leadership is based on an older generation. Most leaders in the modern public sector have extensive experience with today's technology. The use of a home office has created greater flexibility, but has also made leadership a 24-hour job in terms of accessibility. The purpose of this study is to understand how leaders in the public sector are motivated thanks to the opportunities a modern society offers. It will assist the leaders of today's working life and thus ensure skilled leaders are retained. We believe there is little research on how leaders are motivated in modern working life. This has led us to the following issue: What is important for today's leaders in the public sector, what challenges do they face and how are they motivated?

In the theory section, theories from well-known researchers such as Deci and Ryan, Weick, Cunliffe, Maslow, Herzberg, Hackman and Oldham are described. The concepts of motivation, drive, mastery, relationships and sensemaking are further explored, as we believe these are relevant to our research. We chose to use a qualitative method with exploratory design and a phenomenological approach. For the execution of the study, Tjora's step-by-step inductive model (SDI) was used, and our empirical data is based on information from ten in-depth interviews.

In short, the subjects describe leadership as an opportunity to influence organizational results. They emphasize that good results are achieved by working in teams. Trust and relationships are important to them and having a responsibility to manage the community's resources is perceived as both demanding and stimulating. They find it difficult to deal with the media and unfavorable working hours, but it seems to be motivating that everyday work is characterized by a high pace, time pressure, crisis management and unpredictability. We examined our empirical data and compared it with selected theories where the theory both supports and contradicts our research findings.

Today's leaders in the public sector identify with a common social mission. They are relational and seek collaboration to handle complex tasks. They are externally motivated, but have internalized the role so that it corresponds with their lifestyle, values and goals. They need challenges to thrive, but at the same time they must master their tasks to stay motivated.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Abstract .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
1. Innledning.....	1
1.1. Formål og problemstilling: .....	1
1.2. Oppgavens oppbygging .....	2
2. Teoretiske momenter.....	2
2.1. Prinsipper og metode for ledelse i offentlig sektor.....	3
2.2. Ledelse.....	4
2.3. Motivasjon og drivkraft .....	8
2.4. Tankesett.....	15
2.5. Mestring.....	16
2.6. Meningsskaping .....	16
2.7. Relasjoner og relasjonenes betydning .....	18
2.8. Oppsummering av teori .....	20
3. Metode.....	21
3.1. Metodevalg .....	21
3.1.1. Kvalitativ metode .....	22
3.1.2. Fenomenologi.....	23
3.1.3. Tilnærming .....	24
3.2. Utvalg og datainnsamling.....	25
3.2.1. Utvalg .....	25
3.2.2. Datainnsamling.....	27
3.3. Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet .....	28
3.3.1. Pålitelighet.....	28
3.3.2. Troverdighet .....	29
3.3.3. Overførbarhet .....	30
3.3.4. Bekreftbarhet.....	30
3.4. Refleksjon over egen rolle som forsker.....	31
3.5. Ethiske Perspektiver .....	32
3.5.1. Én - Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. ....	33
3.5.2. To - Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv. ....	33
3.5.3. Tre - Forskerens ansvar for å unngå skade.....	34
4. Dataanalyse gjennom SDI.....	34
4.1. Generering av empiriske data og bearbeiding av rådata.....	35
4.2. Kodestrukturert empiri .....	36
4.3. Konsepter, modeller og teorier .....	37
5. Empiri.....	38
5.1. Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere? .....	38
5.1.1. Lederen ønsker å påvirke. ....	38
5.1.2. Autonomi, samfunnsengasjement og utfordringer opptar lederne. ....	40
5.2. Hvilke elementer er avgjørende for at ledere håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner?.....	43
5.2.1. Ledernes hverdag og utfordringer .....	43
5.2.2. Anerkjennelse er viktig for lederen .....	49
5.2.3. Relasjoner er viktig for lederen .....	51
5.3. Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor? .....	55
5.4. Oppsummering av empiri .....	56

6.	Drøfting .....	57
6.1.	Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere i offentlig sektor? .....	58
6.1.1.	Dagens ledere i offentlig sektor ønsker å påvirke .....	58
6.1.2.	Autonomi, samfunnsengasjement og utfordringer opptar lederne .....	59
6.2.	Hvilke elementer er avgjørende for at ledere i offentlig sektor håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner? .....	64
6.2.1.	Ledernes hverdag og utfordringer .....	64
6.2.2.	Anerkjennelse er viktig for lederen i offentlig sektor .....	69
6.2.3.	Verdien av gode relasjoner for ledere i offentlig sektor.....	72
6.3.	Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor? .....	77
6.4.	Oppsummering drøfting .....	82
7.	Konklusjon .....	82
7.1.	Praktiske Implikasjoner .....	84
7.2.	Teoretiske implikasjoner .....	84
7.3.	Videre forskning .....	85
7.4.	Studiens styrker og svakheter .....	85
	Figurliste.....	86
	Litteraturliste .....	86
	Vedlegg .....	89
	1. Meldeskjema NSD .....	
	2. Melding fra NSD.....	
	3. Informasjonsskriv.....	
	4. Samtykkeerklæring.....	
	5. Intervjuguide .....	

## **1. Innledning**

Dagens samfunn er preget av høy endringstakt og stadig nye måter å gjøre ting på. Med tanke på Korona-pandemien hele verden har forsøkt å håndtere de siste par årene, har også det norske arbeidslivet stått overfor enorme endringer. Da Norge stengte ned landet ble flere offentlige kontorer gjort om til hjemmekontor i løpet av få dager. Flere oppgaver i offentlig sektor, som personalmøter og driftsplanlegging, ble gjennomført via digitale plattformer. Oppgaver kunne i løpet av kort tid derfor løses via fjernledelse, både fordi ulike digitale verktøy var tilgjengelige, og at ansatte og ledere i offentlig sektor viste seg være omstillingsvillige når det var nødvendig. Bruk av nyere teknologi har derfor endret arbeidslivet ettertrykkelig og samtidig muliggjort andre måter å jobbe på. Der man tidligere hadde sosiale treffpunkt over kaffetrakteren før man samlet seg til et møte, ble det hjemmekontorløsning og kaffe fra egen trakter. Nå, 20 måneder senere, er det norske arbeidsmarkedet godt rutineret på digitale møteverktøy. Flere har fått jobbmail på mobilen sin og mange er fleksible i forhold til bruken av hjemmekontor. Det man tidligere ikke rakk å gjennomføre i løpet av en arbeidsdag og dermed måtte utsette til neste dag, blir nå i stor grad gjennomført på kveldstid hjemmefra. Det har skapt en større fleksibilitet, men har også gjort ledelse til en 24-timers jobb med tanke på en grenseløs tilgjengelighet. Utfordringene til ledelse i det offentlige ser altså ikke ut til å bli mindre fremover og lederrollen er i stadig utvikling. Med dette som utgangspunkt er det derfor interessant å se nærmere på lederrollen i offentlig sektor og ulike elementer innen motivasjon.

Ledelsesforskning har i stor grad vært rettet mot utøvelse av lederskap og hvordan ledere, gjennom å lede medarbeidere skal oppnå organisasjoners mål. Mye av forskningen er basert på ledelse i helt andre omgivelser og kontekst enn det man står overfor i dagens moderne samfunn. Ser man på den teknologiske utviklingen verdenssamfunnet har gjennomgått, kan man si at mye av forskningen er basert på en annen tidsalder. På bakgrunn av dette er vi interessert i å bidra til nyere forskning rundt hvordan ledere i offentlig sektor motiveres sett i lys av de mulighetene et moderne samfunn gir.

### ***1.1. Formål og problemstilling:***

Målet vårt er å få en dypere forståelse for hva ledere i offentlig sektor tenker om det å være leder i dagens moderne samfunn og hva som motiverer og driver dem i rollen. Å være leder i offentlig sektor i dag er noe helt annet enn for få år siden. I et samfunn med høy endringstakt er det stadig nye krav og forventninger som stilles.



Ved å forstå hvordan ledere i offentlig sektor motiveres, kan man bedre ivareta lederen og dermed sørge for å beholde dyktige medarbeidere. På bakgrunn av dette er problemstillingen som følger:

*Hva er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer møter de og hvordan motiveres de?*

For å kunne svare på denne problemstillingen har vi valgt oss følgende forskerspørsmål:

1. Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere i offentlig sektor?
2. Hvilke elementer er avgjørende for at ledere i offentlig sektor håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner?
3. Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor?

### ***1.2. Oppgavens oppbygging***

Innledningsvis begrunnes valg av tema og problemstilling i kapittel en. Kapittel to konkretiserer teoretiske momenter og redegjør for relevant teori. I kapittel tre begrunner vi metodevalg, vitenskapelige utgangspunkt og forskningsdesign. Det redegjøres også for forberedelse og gjennomføring av datainnsamling. Videre beskrives studiens pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet samt en refleksjon over egen rolle som forsker. Avslutningsvis i kapitlet reflekteres det over etiske perspektiver. I kapittel fire redegjøres det for valg av metode for bearbeiding og analyse av data. Empiriske funn presenteres i kapittel fem. Dette kapitlet er bygd opp etter forskningsspørsmålene våre. I kapittel seks følger drøftingen, der vi ser på empirien i lys av eksisterende teori. Til slutt vil oppsummering, konklusjon og svar på problemstilling presenteres i kapittel sju.

## **2. Teoretiske momenter**

I dette kapitlet redegjøres det for teorier som anses relevante når det kommer til forskning på ledelse, som kan være med på å belyse vår problemstilling om ledere i offentlig sektor. Først i dette kapitlet vil det gjøres rede for prinsipper som er gjeldende for norsk offentlig sektor, for å gi et bilde av hvilken kontekst og rammer ledere i offentlig sektor forholder seg til. Deretter vil det sees nærmere på begrepet ledelse og hva ulike forfattere og forskere beskriver ledelse som, samt andre elementer som er relevant i forhold til lederrollen. Både moderne ledelse, praktisk ledelse og kritikk til den klassiske lederteorien beskrives her. Begrepene motivasjon og drivkraft belyses nærmere gjennom kjente motivasjonsteorier, blant annet Maslows behovspyramide, Csikszentmihalyis flytsonemodell og selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Det vil deretter redegjøres for menneskers tankesett og hvordan det kan ha innvirkning

på hvordan man tenker og handler. Mestring er relevant i forhold til selvfølelsen, og begrepet er beskrevet i dette kapittelet. Videre beskrives Weicks begrep meningsskaping, spesielt knyttet opp mot det retrospektive og identitet. Sist i dette kapittelet redegjøres det for relasjoner og relasjonens betydning.

### ***2.1. Prinsipper og metode for ledelse i offentlig sektor***

Ledelse i offentlig sektor kan karakteriseres med den norske modellen: trepartssamarbeidet mellom myndighetene, de store arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene (Rønning, 2013, s. 364). Partssamarbeidet rammer inn viktige aspekter ved den institusjonelle konteksten norske ledere virker i, som regler, normer og kultur. Blant annet vises det til utstrakt samarbeid mellom leder og de som ledes, samt lav struktur. Konsensus, ansvarlighet, solidaritet og livskvalitet er begreper som brukes i denne sammenhengen, samt en arbeidslivskultur som beskrives ved forhandling og kompromiss (s. 369).

Selv om offentlig sektor har vært, og er kjennetegnet av den norske arbeidslivsmodellen, har også andre metoder og prinsipper preget arbeidslivet. New Public Management (NPM) er en av disse. NPM bygger på en antagelse om at en offentlig sektor som ligner mer på det private markedet vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i offentlig tjenesteyting. Et sentralt element i modellen er å legge større vekt på klare mål og virkemidler. Deretter utvikling av resultatindikatorer og belønning/straff ut fra disse. Måling av aktiviteter og økonomi er da en strategi for å oppnå nødvendig kontroll. Norsk helsevesen ble påvirket av NPM etter innføringen av sykehusreformen i 2002. Den ble innført som et tiltak for å profesjonalisere driften og få bedre økonomisk kontroll (Christiansen, 2007, s.7, 9). Til tross for at NPM har preget norsk arbeidsliv over flere år har det fått en del motstand og kritikk. Kritikken kommer både fra politiske miljø der motstanden handler om privatisering av offentlig virksomhet. I tillegg til motstand mot å konkurransesette offentlige tjenester ut fra en bekymring om at dette vil ramme lønns- og arbeidsforhold hos ansatte. Det er også faglig motstand mot NPM. Den retter seg mot at oppgaver, som normalt sett løses av det offentlige, ikke kan styres etter samme logikk som man finner ellers i markedet. Da med tanke på at dette er tjenester som er sammensatte og må tilpasses den enkelte bruker i samfunnet (Hansen, 2018).

Christoffer Hood, mannen som ansees for å stå bak NPM, innrømmer at denne formen for ledelse ikke virker etter sin hensikt (Spurkeland, 2017 s.15). Hood forteller videre at det i mange tilfeller oppnår motsatt effekt. Spurkeland (2017) tar for seg dette med målstyringens fallgruver og mener at det forenkles og målbare blir vektlagt i for stor grad, mens det komplekse arbeidet

med mennesket blir oversett. Han sier og at det som fungerer er tro på medarbeidere og mening i arbeidet. Han understreker også at mål alltid er viktig, men at måling ikke alltid lar seg gjøre hvis kompleksiteten blir for stor. Ifølge Heldal (2015) er autonomi er en sterk motivator, og kontrollregimer kan være hemmende for denne. I tillegg ser man at økt kontroll kan redusere tillit og mulighetsrom for autonomi (Heldal et al., 2019, s.7). Autonomi og tillit er altså to aspekter som henger sammen. Relasjoner basert på tillit er en form for kontrakt som gjør kontrollregimer overflødige (Busch et al., 2017). En Stanford-studie viser en viktig nyanse med tanke på målinger. Hvis oppgavene er kjente og/eller enkle kan det være positivt å gjennomføre målinger. Er oppgavene derimot kompliserte og utfallet usikkert, blir målinger fort negative og demotiverende (Ranganathan & Benson, 2020).

## **2.2. Ledelse**

Ledelse som fag og begrep har vært definert i utallige varianter opp gjennom generasjoner. Jakobsen og Thorsvik (2019) har valgt å definere ledelse som en prosess mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål (s. 405). Christian Ørsted (2015), forfatteren av boka *Livsfarlig ledelse*, deler ledelse inn i tre deler. Han definerer *tradisjonell ledelse* som klare rammer, lav autonomi for medarbeiderne og der lederen vet best og bestemmer. Videre definerer han *moderne ledelse* ved at det innebærer stor frihet i oppgaveløsningen, men ofte uklare rammer, der alle er i dialog og arbeidsoppgavene bestemmes av den enkelte. Til sist trekker han frem *bærekraftig ledelse*, som defineres som å ta det beste fra tradisjonell ledelse og moderne ledelse, med klare rammer og frihet i oppgaveløsningen. Der tar ledelsen ansvaret for rammene og respekterer kompetansen som trengs for å løse oppgaven. Han hevder moderne ledelse er livsfarlig fordi den effektivt får en til å ta ansvar for oppgaver uten å samtidig gi verktøy for grensesetting. Den forteller heller ikke tydelig hvordan man skal løse oppgavene innenfor rammen av normal arbeidstid (Ørsted, 2015, s. 19-22).

Ifølge Ørsted (2015) kjennetegnes moderne ledelse av at forholdet mellom leder og ansatt oppleves likeverdig og rettferdig. Her finner man den relasjonelle og hyggelige lederen som bryr seg om sine ansatte, er oppmerksomme på deres private liv og gjerne tar ansatte med på råd før beslutninger tas. Det er frihet i måten man gjennomfører oppgaver på og rammene rundt arbeidet. Friheten er derimot ikke ekte. Resultater må likevel leveres og konsekvensene ved å ikke klare det er de samme. Tilgjengeligheten som ny teknologi gir med hjemmekontor og smarttelefon med tilgang til jobbmailen, kombinert med fleksibel arbeidstid gjør at man selv bestemmer hvor mye man vil jobbe til hvilket tidspunkt. Resultatet av dette er at man aldri har

helt fri. Det blir vanskelig å navigere tiden mellom jobb og fritid. Denne måten å jobbe på gjør at man aldri riktig vet om man har gjort en god nok jobb. Friheten man har fått gjennom å arbeide slik blir egentlig et evigvarende press om å forbedre seg selv og nå ytterlige mål (s. 20-21). I dagens samfunn jobber ledere mer enn noen gang, men sliter likevel med dårlig samvittighet for å ikke ha gjort nok (s. 19).

Moestue (2015) peker på at det er økende krav til effektivitet i arbeidslivet, der 37,5 timers arbeidsuke er en illusjon, fordi man er tilgjengelig hele tiden via telefon og epost med fleksibelt hjemmekontor. Samtidig har man ikke nok kunnskap om mekanismene som styrer egen adferd. Hun poengterer at man må rette søkelyset mot at man trenger mer kunnskap om, omsorg for og nysgjerrighet på hva som driver en til å yte maksimalt for lenge. Videre skriver hun at stress vil bli en av de største sykdomsfaktorene på verdensbasis i 2020. Tidspress, dårlige samarbeidsforhold og frykt for å ikke mestre jobben sin er årsaker til sykefravær i Norge. Gode arbeidsforhold kan derimot holde plagene unna og virke fremmende på helsen (s. 6).

I Japan gav de på 70-tallet navn til et fenomen, hvor mange mennesker regelrett hadde arbeidet seg i hjel. Undersøkelsene viste at ansatte fikk sammenbrudd som var forårsaket av uregelmessige arbeidstider, nattarbeid, arbeid i ferier og et uhyrlig antall overtidstimer uten pauser. Fenomenet fikk navnet karōshi, direkte oversatt betyr det "død av overtid". De fleste land har etter hvert fått bedre reguleringer og kontroll på antall timer det jobbes (Ørsted, 2015, s.35-40). Men som Moestue (2015) trekker frem så er det viktig å være klar over at mennesker er opptatte av relasjoner, de er sosiale og vil gjøre det som er best for medarbeiderne og organisasjonen. Ønsket om å bidra kommer fra at samarbeid skaper en grunnleggende mening hos hver enkelt. Mennesker er også ansvarsfulle, men hvis ledelsen svikter kan ansvarsfølelsen bli helsefarlig. Det er behov for ledere som setter klare mål og rammer og som legger opp til at det kan gjøres en god jobb med tydelige og fornuftige krav, innenfor rimelighetens grenser. Det er betimelig å si at dette ofte ikke er tilfellet, i stedet settes det for høye eller uklare mål. Samvittighetsfulle mennesker vil i en slik situasjon presse seg, selv om det går på helsa løs, til jobben er utført (s. 7).

Det har vært en stor endring i Skandinavia de siste tjue årene. Den tiden man før brukte på å være med venner og familie er i dag halvert, og det samme gjelder tiden man bruker til avslapping. Videre arbeider man 30 minutter mer på jobb hver dag, og 90 minutter mer i hjemmet sitt. Ørsted (2015) spør seg om det er den evige søken etter anerkjennelse som er noe av årsaken til denne endringen (s. 22-23).

Flere forskere har også tatt interesse for hva ledere gjør i praksis, deriblant professor innen ledelse, Tom Karp (2019). Han beskriver ledelse som relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsetninger (s. 32). Ledelsesarbeid er travelt, variert, situasjonsbasert, komplekst, uorganisert, stykkevis og mer påvirket av vaner og hendelser enn av refleksjoner og planlegging. Ledelse skjer i kontekst og situasjonene som oppstår må forstås for å kunne forstå ledelsesutøvelsen. Situasjonen beskrives ofte som kompleks, kaotisk, usikker, krevende og en kamp for å finne handlingsrom (s. 58).

Ledelse kan læres innen visse rammer. For å lære må man øve og for de fleste vil dette ifølge Karp (2019) kreve en god dose motivasjon. Å vite hva som driver en som leder er sentralt, ikke bare for å lære, men også for å takle krevende lederhverdager med stress, press, motstand og utfordringer som skal håndteres (s. 85).

En annen kjent ledelsesforsker, Henry Mintzberg (2013), har som utgangspunkt at den perfekte lederen ikke finnes. Ledelsesstil i kombinasjon med karakter, erfaringer, personlighet og bakgrunn beskriver hvordan ledere er (s. 80). Å være leder er en jobb med evigvarig opptatthet. Lederen kan aldri være fri til å glemme arbeidet, har aldri gleden av å vite, selv ikke midlertidig, at det ikke er noe igjen å gjøre (s. 18). Lederegenskaper er essensielt. Det handler om å håndtere alt ved jobben (s. 36).

Ann Cunliffe (2014), professor i organisasjonsstudier, hevder på sin side at ledelse må ses på som et yrke med mye ansvar, rettigheter og privilegier. Personer som er ledere har en viss status i samfunnet, og folk ønsker å ta del i dette (s. 2). Ledelse er et kontinuerlig arbeid hvor ledere aktivt prøver å forme ens egen identitet og gjøre sin egen tilstedeværelse meningsfull for seg selv og andre (s. 53). Ledere formes og former av erfaringer når de snakker og samhandler med andre, og deres arbeidspraksis er derfor en sosial konstruksjon (s. 140). Cunliffe (2014) sier videre at det lederen gjør, hvordan han opptrer og tenker om jobb, og forholder seg til andre, er tett knyttet opp mot egne følelser og egen identitet. Å være leder handler da om hvem man er og hvordan man forholder seg til andre (s. 77).

Også Karp (2019) hevder at identitet er viktig for mennesker (s.110) og mener som Cunliffe (2014) at identitet i stor grad er selvvalgt. Identitet handler om hvem en leder er i relasjon til andre. Det er en kontinuerlig prosess som skjer når ledere reflekterer over seg selv, jobben de gjør og hvordan de mestrer den. Ifølge Karp (2019) er dette en sosial konstruksjon. Identitet brukes da til å skape følgere, men betinger at ledere tar ansvar og står for sine handlinger (s.110-114). Karp (2019) hevder at en sentral del av lederidentiteten handler om ansvar. Ledere må ta

ansvar, stå til rette for og ta konsekvensene av egne og andres handlinger (s. 28-29). Dette beskriver også Cunliffe (2014) når hun belyser relasjonelt ansvar. Det handler ikke bare om den formelle siden ved ansvar, men også den uformelle som skjer i det daglige samspillet mellom mennesker. Ledere har ansvar for å opptre respektfullt, etisk, ha god moral og skape etiske organisasjoner (s. 109).

Binney et al. (2012) på sin side viser også til at ledere må kjenne seg selv på godt og vondt. Det er derfor viktig å kjenne ens indre drivkrefter og selvbevissthet. Ufullkommenhet er ifølge Binney et al. (2012) det som gjør ledere interessante (s. 85). Karp (2019) beskriver dette som feilbarlighet. Mennesker er ikke bare rasjonelle og nyttemaksimerende, men påvirkes også av behov, forsvarsmekanismer og følelser (s. 66). Manglende selvinnsikt gjør at ledere overvurderer egne evner til å få ting til eller til å endre seg selv og andre. Personlige barrierer for ledelse kan derimot reduseres ved å jobbe med egen innsikt og vilje til egenutvikling og kompetanseoppdatering. Selvledelse handler ifølge Karp (2019) om hva lederen sier til seg selv, og hvordan lederen omsetter den indre dialogen til handling. Videre sier Karp (2019) at viktige suksessfaktorer for ledere handler om mentale ferdigheter, evne til å prioritere og til å styre sin egen tid. Dette er livslang læringsprosess og krever vilje til å være eget forskningsobjekt, selvinnsikt, brutal ærlighet og vilje til å jobbe med egne tankemønstre (s. 64-65).

Cunliffe (2014) forteller at de fleste bøker som handler om ledelse inkluderer organisasjonskultur. Fokus på organisasjonskultur ble en måte å tjene penger på når man så at man kunne bruke kulturbegrepet i prestasjon og konkurransesammenheng. Fra et kritisk perspektiv ser man derfor at kultur også handler om kontroll og makt (s.79). Cunliffe (2014) trekker frem Ricoeur sin tredeling av makt: *Makt over noen*: Her inngår blant annet manipulasjon og dominerende. *Makt til å gjøre*: Dette er ikke en formell makt, men makt til å bestemme egne handlinger. *Makt i fellesskap*: Evnen mennesker har til å leve godt sammen. Her er man åpen for å diskutere nye måter å utvikle samfunn eller organisasjoner på (s.135-136). Organisasjoner og ledelse spiller en viktig rolle i dagens samfunn fordi det de gjør påvirker livet til mennesker rundt dem. Selv om det finnes mange ledelsesteorier, er ledelse likevel så vanskelig. Cunliffe (2014) spør seg hvorfor. Og svaret hun gir er at ledere er som alle andre, menneskelig og feilbarlig. Folk tolker verden forskjellig. Man har egne oppfatninger om hva som er viktig, hva som må gjøres når, og man vil helst gjøre det på sin måte. Ledelse handler om å samhandle med mennesker, om å respektere ulikheter og å skape mening (s. 139-140).

### **2.3. Motivasjon og drivkraft**

Begrepet motivasjon er et vanlig ord i norsk dagligtale. I dette underkapittelet vil det redegjøres for noen av de mest kjente motivasjonsteoriene. Dette for å få et teoretisk bakteppe for fenomenet motivasjon med tanke på hva som driver og motiverer ledere.

Tom Karp (2020), beskriver motivasjon som det som får mennesker i gang og driver en fremover. Han setter det opp mot det latinske opphavet, *movere*, som betyr å bevege. Derfor kan det tolkes til at motivasjonen er det som får en til å handle, noe som også kan være en del av forklaringen på hvorfor man velger noe fremfor noe annet. I tillegg påvirker det både handlingens utholdenhet og intensitet (s. 54). Bradshaw et al. skrev i 2019 en artikkel som tar for seg de store historiske motivasjonsteoriene. De hevder at motivasjon er et tema som er relevant for all menneskelig innsats, og er definert av hva som får folk til å handle. Det gjelder både energien og retningen som ligger til grunn for å skape handlinger. I artikkelen er de innom menneskelige instinkter, psykologiske drivkrefter, ytre påvirkning, kognitive mekanismer og kjernebehov. De påpeker og understreker at det finnes veldig mye litteratur og forskning på dette feltet som gjør det vanskelig å dekke dem alle. Et viktig poeng som trekkes frem er at mange mekanismer som kan påvirke motivasjonen typisk har paralleller til de store teoretiske modellene (s. 1-2).

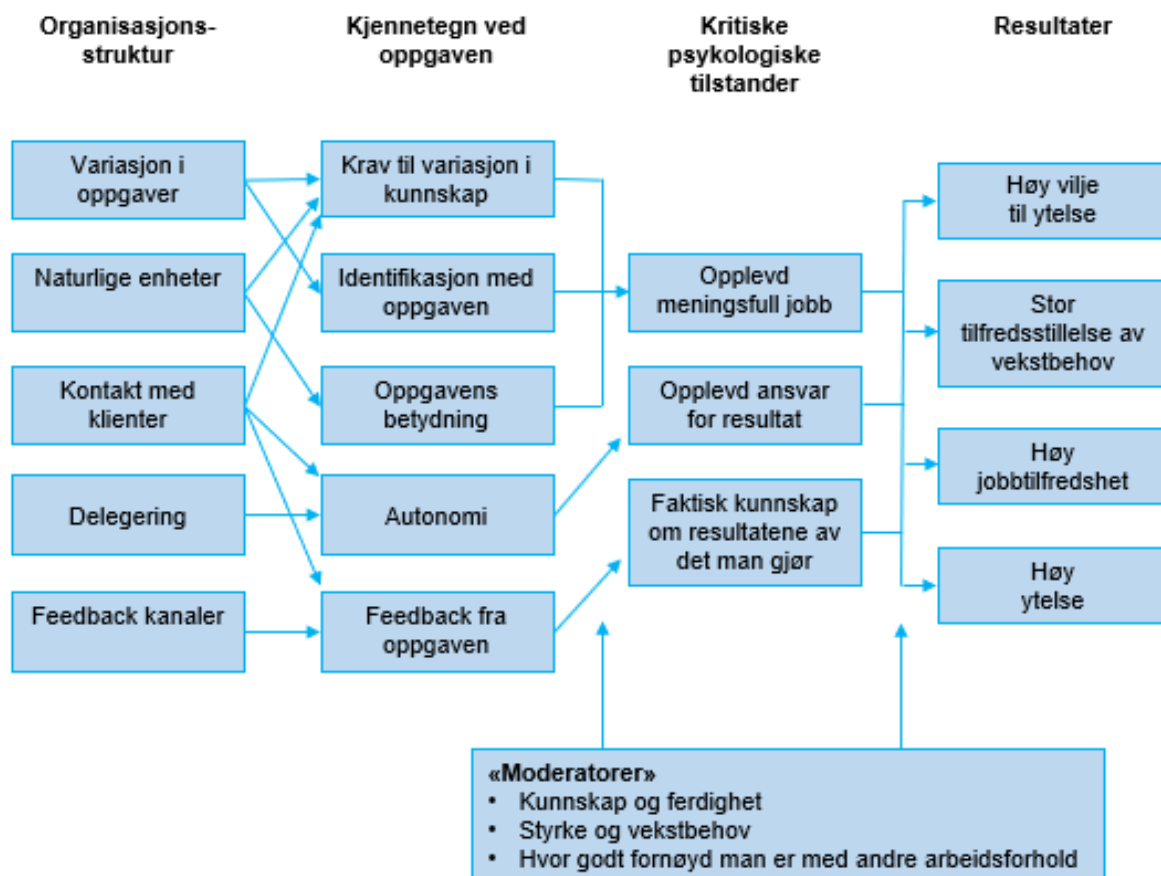
Et kjent navn innen motivasjonsteori er Maslow. Han skriver om drivkraft i sin behovsteori, der han hevder at denne drivkraften sørger for å dekke behovene til mennesket. Behovsteorien er delt inn i et hierarki med fem punkter som dekker behovene innen fysiologi, sikkerhet, det sosiale, anerkjennelse og selvrealisering. Innen fysiologi ligger behovene tørst, sult og søvn. Videre ligger behovet for fysisk og følelsesmessig sikkerhet. I det sosiale ligger behovene for tilhørighet og vennskap. I behovet for anerkjennelse finner man prestisje og status, og innen selvrealisering ligger behovet for utnyttelse av potensial og evne. Man må tilfredsstille behovene i det ene nivået før man kan tilfredsstille behovene i neste. Rekkefølgen til de ulike behovene vil derimot kunne variere mellom ulike mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232-234). Det skilles ofte mellom hva som fremmer indre eller ytre motivasjon, der ytre motivasjon relateres til forhold som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, for eksempel lønn. Indre motivasjon derimot relateres til selve oppgaven eller innholdet i arbeidet (s. 243).

Herzbergs motivasjons- og hygieneteori viser til hva som påvirker motivasjon, trivsel og misnøye hos ansatte. Teorien viser til sammenheng mellom hvordan man opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke muligheter som ligger for utvikling, og hvilke utfordringer disse

arbeidsoppgavene gir. Det skilles mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktoren handler om arbeidsoppgavens karakter, mens hygiene faktoren handler om forhold rundt arbeidet. Motivasjonsfaktorene sier noe om hvordan arbeidsoppgavene er. Man har ansvar for eget arbeid, opplevelse av tilfredshet, at man får anerkjennelse fra andre og muligheter for vekst og forfremmelse. Herzberg mener disse faktorene skaper trivsel, i den grad de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er til stede. Hygiene faktorene er for eksempel personalpolitikk, ledelseskompetanse, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold knyttet til oppgaver, lønn, status, sikkerhet og forhold ved jobben som har innvirkning på privatlivet. Hvis hygiene faktorene ikke er til stede vil ansatte oppleve mistrivsel, men ikke trivsel i den grad de er til stede. Dette kan ifølge Jacobsen og Thorsvik presiseres i tre punkter: 1) Forhold som på den ene siden kan skape tilfredshet og dermed motivere ansatte, kan på den andre siden også skape mistrivsel. 2) Ansatte blir ikke automatisk tilfredse og motivert, selv om organisasjoner endrer på forhold som skaper mistrivsel. 3) Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme motivasjon blant ansatte. Flere har kritisert metoden Hertzberg benyttet i sine studier, hvor det argumenteres for at folk har en tendens til å skyldes på andre eller omgivelsene når man ikke lykkes, og omvendt ved å ta æren ved å vise til egen innsats når noe har gått bra. Mest kritisert er antakelsen om at lønn ikke skaper motivasjon. Kritikken angående lønn handler om at lønn er en symbolverdi for noen. Det kan være en anerkjennelse for en godt utført jobb, og høyere lønn kan gi en annen sosial status. Selv om Herzbergs motivasjonsteori har fått kritikk, har man i senere forskning funnet at lønn ikke er en av de store motivasjonsfaktorene, mens derimot hvordan jobben er utformet har stor betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244-246).

En innflytelsesrik teori innen motivasjonsteori er Hackman og Oldhams motivasjonsteori. De har beskrevet hvordan jobber bør utformes for at dette skal legge tilrette for medarbeideres anvendelse av ferdigheter. Teorien kan enkelt oppsummeres gjennom tre punkter: 1) motivasjon og ytelse avhenger at ansatte oppnår visse kritiske tilstander, 2) kritiske psykologiske tilstander avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene, 3) arbeidsoppgaver kan organiseres på forskjellige måter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).



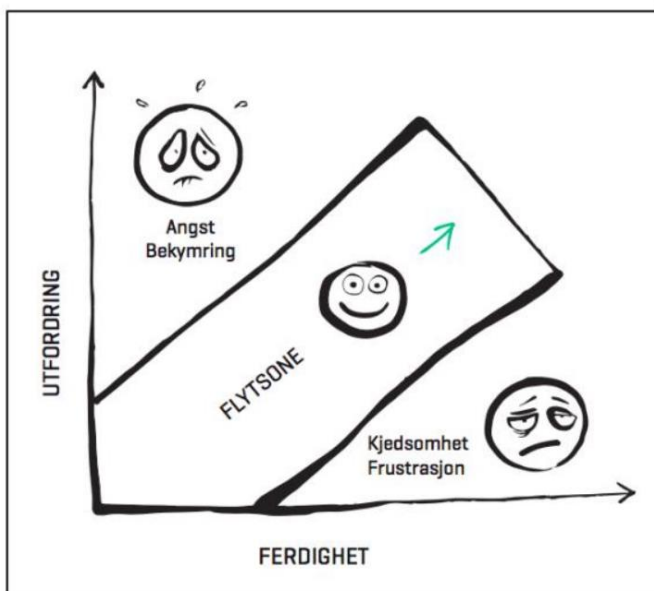


Figur 1 - Hackman & Oldhams jobbkarakteristikkmodell

Som modellen (figur 1) viser, er det tre kritiske, psykologiske tilstander som må være til stede hos ansatte for å fremme ytelse og motivasjon i arbeidet. Den første tilstanden som oppstår, vil være opplevelsen av en meningsfull jobb. Den andre er opplevelsen av ansvar for resultatene, mens den tredje er kunnskap om resultater som muliggjør evaluering av om resultatene er gode eller dårlige. Er ansatte i en slik psykologisk tilstand, vil resultatene ifølge modellen kunne være at de ansatte har høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse av vekstbehov, høy jobbtfredsstillelse og høy ytelse. Modellen viser dermed at hvordan arbeidsoppgavene er utformet og hvilke muligheter den ansatte har for å påvirke resultater av egen innsats vil påvirke motivasjon og ytelse. Fem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgaver vil ifølge modellen kunne fremme den psykologiske tilstanden gunstig. Trekk ved arbeidet som kan antas å skape opplevelse av å ha en meningsfull jobb er: 1) variasjon ut fra hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter, 2) oppgavens identitet der den ansatte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt, der resultatet tilslutt blir synlig og oppgaven utgjør et meningsfylt hele, 3) oppgavens betydning for andre, et trekk som antas å skape en opplevelse av en meningsfull jobb, 4) autonomi, der den ansatte opplever å ha personlig ansvar for resultatet, 5) ansatte får tilbakemelding om

resultatene av det arbeidet som gjøres. Desto mer oppgavene skårer innen disse fem kjennetegnene, desto større motivasjonspotensiale vil arbeidet ha. Motivasjonseffekten vil avhenge og bestemmes ut fra hva som karakteriserer den ansatte. Aspektet om at mennesker er ulike og derfor reagerer ulikt på utfordringer kommer her frem. Dette er ifølge modellen omfattet av moderatorer som innebærer tre trekk knyttet til den enkelte person som kan modifisere den antatte sammenhengen mellom kjennetegn ved jobben og resultater: 1) i hvilken grad den enkeltes kunnskap og ferdigheter er relevante for oppgaven, 2) styrken på den enkeltes behov for personlig vekst og utvikling, 3) tilfredshet hos den enkelte i forhold arbeidsforhold, sikkerhet rundt arbeidet, belønningssystemer, kollegaer og ledelse. Alt dette kan både enkeltvis og i fellesskap svekke effekten arbeidsoppgaven er antatt å ha på motivasjon, ytelse og resultater. Modellen omfatter også et sett retningslinjer for implementering av tiltak som kan bidra til økt motivasjonspotensiale i oppgavene: 1) kombiner arbeidsoppgaver slik at det medfører variasjon og samlet utgjør et meningsfylt hele, 2) etablere naturlige arbeidsgrupper, 3) etablere klientrelasjoner, 4) delegerer oppgaver og ansvar, 5) lag systemer for tilbakemeldinger (s. 246 - 248).

Hackman og Oldhams modell har ikke fått medhold og støtte i alle forhold, men flere empiriske studier gir solid støtte til grunntanken om at trekk ved arbeidsorganiseringen langs linjene modellen skisserer, medfører høyere grad av motivasjon (s. 248).



Figur 2 - Flytsonemodellen (NOU 2016:14, 2016, s.54).

Flytsonemodellen er en motivasjonsteori av Mihaly Csikszentmihalyi. Modellen forklarer hvordan man kan finne dynamisk balanse mellom utfordringer og ferdigheter. Den viser at mennesker som jobber mot et mål ønsker å ligge i en flytzone der utfordringene er store nok, men ikke så store at de ikke mestrer dem. Det som skjer hvis utfordringene blir for store er at man vil kunne føle seg utilstrekkelig og kan utvikle angst. Hvis man på den andre siden får for lite

utfordringer vil man begynne å kjede seg, og da oppleve mistriivsel, se figur 2. Balansen er skjør. Csikszentmihalyi hevder videre at man må ha tydelige mål og få tilbakemelding på innsatsen man legger i arbeidet for å holde seg i flytsonen. Når man klarer å holde seg i flytsonen

vil man oppleve en indre belønning slik at målet blir en unnskyldning for selve prosessen (Lopez & Snyder, 2011, s. 195-196). Ifølge Brochs-Haukedal (2017) kan man ikke styre andre inn i flyttilstander. Men det kan tilrettelegges for at det skjer gjennom å fordele arbeidsoppgaver i forhold til grad av utfordring, gi klare mål, selvstendighet og kontinuerlige tilbakemeldinger (s. 148). En av grunnene til at flytsonen gjør seg bemerket er at mennesker er svært produktive i den tilstanden. Distraksjoner tar veldig lite energi, noe som legger tilrette for høyt tempo. I tillegg gir det mye verdi for organisasjonen fordi ansatte i flytsonen ikke er så opptatte av om de gjør for mye eller om det de gjør egentlig er deres oppgaver. De som oppnår denne flyten, har en følelse av kontroll fordi de kontinuerlig har en fornemmelse om hvordan de skal handle i neste øyeblikk. Aktiviteten som utføres er også ofte belønnende i seg selv og resultatet kan være et påskudd for selve handlingen (s. 147).

Boken "*Drive*" av Daniel Pink (2010) har utspring fra forskningen og motivasjonsteoriene til Deci og Ryan. Hovedtanken bak boken er å vise misforholdet mellom det vitenskapen vet om motivasjon og det organisasjonene gjør med motivasjon. Deci og Ryan har over mange tiår utviklet teorien om selvbestemmelse (SDT, Self-Determination Theory), som blant annet forklarer forskjellene mellom ytre og indre motivasjon. Pink (2010) skriver at den tidligste motivasjonsteorien som tok utgangspunkt i at mennesker var biologiske skapninger som kjempet for overlevelse, kan kalles motivasjon 1.0 (første drivkraft). Motivasjon 2.0 (andre drivkraft) legger på et lag til, hvor det også antas at mennesker også reagerer på belønning og straff. Han introduserer motivasjon 3.0 (tredje drivkraft), som antar at mennesket drives av å lære, å skape og å forbedre verden rundt seg. Dette bygger han rundt to atferdsprofiler, type I og type X (Pink, 2010).

Type X atferd er drevet mer av ytre motivasjonsfaktorer, mens type I har større grad av indre motivasjon. Det er ikke slik at man er enten type I eller X. Spørsmålet er hva som får en opp om morgenen og hva som driver en gjennom dagen. Man skal altså finne ut om det er indre eller ytre faktorer som gjør at man kommer seg gjennom hverdagen. For de fleste er det litt av begge, men man er mer disponert for den ene eller den andre atferden. Det er ikke slik at type X ikke setter pris på det de gjør, men hovedmotivasjonen hentes i belønninger som kommer utenfra. Fornøyelse er velkommen, men det blir sekundært. For type I hentes motivasjonen fra friheten, utfordringen og meningen i det som gjøres. Belønninger er velkomne, men da som en ekstra bonus. Det er heller ikke slik at lønn ikke er viktig. Hvis lønnen ikke er tilstrekkelig eller at det blir skjevheter for tilnærmet likt arbeid, vil motivasjonen stupe uavhengig av atferdstype. For type X er lønnen svært viktig. Det er derfor de gjør jobben. De har et mål om å få

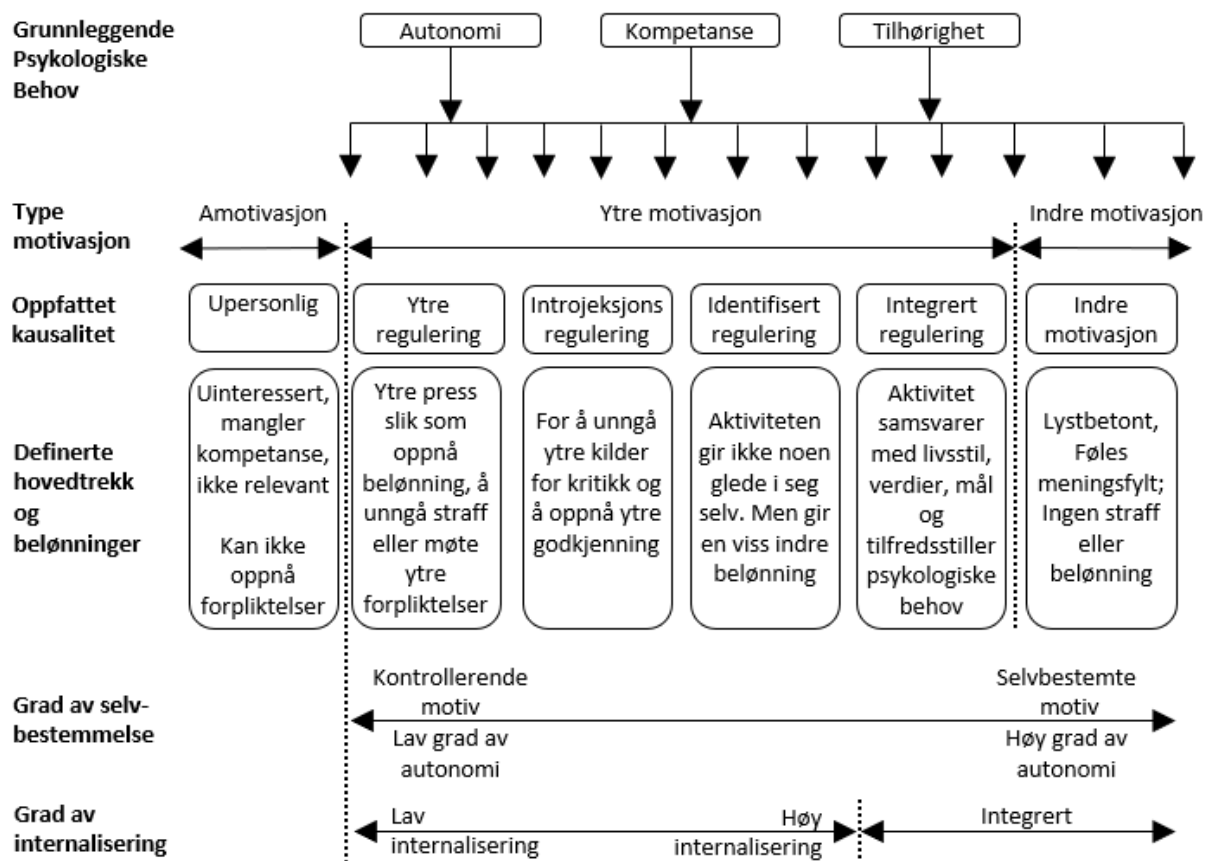
anerkjennelse gjennom høy lønn og ikke gjennom tilbakemeldinger. Type I derimot, vil gjerne bli anerkjent for prestasjonene de oppnår, da gjennom gode tilbakemeldinger. Pink (2010) sammenligner type I adferd med solen. En fornybar kilde, som er rimelig og trygg å bruke. Type X sammenliknes med kull. Det er god tilgang, billig og effektivt. Men baksiden er at det ikke er fornybart, og blir gradvis dyrere og vanskeligere å få tak i. Type X atferd fungerer på samme måte, som stadig blir “dyrere” å motivere. Type I atferd er avhengig av tre faktorer, autonomi, mestring og mening (s. 77-81).

Selvbestemmelsesteorien er en interessant teori å se på opp mot problemstillingen i denne studien. Et av forskningsspørsmålene handler om hva ledere i offentlig sektor drives av.

Selvbestemmelsesteorien har en tilnærming til menneskers motivasjon og personlighet, som vektlegger de indre ressursene for utvikling av personlighet og atferdsmessig selvregulering. Gjennom empiriske prosesser fremheves tre psykologiske behov som synes å bidra positivt til utvikling av de indre ressursene: kompetanse, relasjoner og autonomi. Disse er essensielle for tilrettelegging og optimal funksjon av vekst og personlighetsintegrering, samt for konstruktiv, sosial utvikling og personlig velbehag (Deci & Ryan, 2000, s. 68). Ifølge teorien kan mennesker være motivert til å gjøre en handling fordi de setter pris på og føler interesse for handlingen, eller de gjør den fordi de er overtalt av andre. En person som er indre motivert for å utføre en handling vil gjennomføre den fordi det føles meningsfullt og lystbetont, og vil da ikke legge vekt på eventuell gevinst eller straff. Sammenligning viser at personer som er indre motivert, kontra personer som bare er kontrollert av ytre faktorer, har mer interesse, begeistring og selvsikkerhet i forhold til det de gjør. Dette manifesterer seg gjennom økt ytelse, utholdenhet, kreativitet, iherdighet, selvtillit og generelt velvære, og skjer selv om de i utgangspunktet hadde antatt samme kunnskap eller opplevd mestringsevne for aktiviteten som skulle utføres (s. 69).

Deci og Ryan (2000) har også forsket på spørsmål om atferd som ikke indre-motivert virkelig kan bli selvbestemt og på hvilken måte sosiale aspekter påvirker den prosessen (s. 71). De kom da opp med én av totalt seks underteorier. Denne ene kalte de organisk integrasjonsteori (OIT). Den ble utviklet for å beskrive de ulike formene for motivasjon og detaljere motivasjonsfaktorer som var eksterne. Teorien tar også for seg kontekstuelle faktorer som enten fremmer eller hemmer internalisering, samt hvordan de relevante reguleringsprosessene integreres. I figuren under er det, ut fra beskrivelsen, også sammenheng mellom aktivitetens selvbestemmes grad og motivasjon. Motivasjonen vil også variere fra kontrollert (ikke selvbestemt) til autonom (selvbestemt). På venstre side har vi “amotivasjon” som vil si at den som utfører aktiviteten

ikke setter pris på den, ikke føler seg kompetent eller ikke forventer et tilfredsstillende resultat. I motsatt ende ser man indre motivasjon hvor aktiviteten er lystbetont. På skalaen mellom “amotivasjon” og “indre motivasjon” finner man fire grader av atferd som er ytre motivert, hvor plasseringen er betinget av kausalitet og grad av autonomitet (s. 72-73).



Figur 3 - OIT og internaliseringsprosessen. (Basert på Deci & Ryan, 2000, s. 72 samt Hagger & Chatzisarantis, 2007, s. 1).

En konsekvens av lite autonomi er at personer viser mindre interesse, verdsettelse og innsats for aktiviteten. I tillegg har de en tendens til å ikke ta ansvar og samtidig prøve å legge skylden på andre for dårlige resultater. Det er tydelig at internalisering er viktig for den personlige erfaringen og atferdsutfall, da dette er nært knyttet opp mot hvordan man kan fremheve en reguleringsprosess som går i retning av autonomi, for ytre motivert atferd. I utgangspunktet er ikke oppgaver som er ytre motivert av interesse. Hovedgrunnen til at personer utfører oppgavene er derimot fordi de blir bedt om det, blir formet til å gjøre det, eller fordi utførelsen blir verdsatt av noen som er av betydning (for dem) som de føler eller ønsker å føle seg knyttet eller i relasjon til. Dette underbygger at det å ha relasjoner, å føle tilhørighet og å være tilknyttet andre er sentralt for internalisering av oppgaver. Konteksten rundt oppgaveutførelsen kan kun

gi regulering i retning av autonomi hvis den støtter opp rundt det. Altså tillater den personene å føle seg kompetente, ha tilhørighet og være autonome. Selvbestemmelsesteorien anerkjenner altså at ytre motiverte oppgaver kan bli selvbestemte hvis personene greier å identifisere seg med dem og få dem til å passe sine verdier. Det er derfor gjennom internalisering og integrering at personer kan være ytre motivert, men fortsatt være engasjert og autentisk. Ved ikke å legge til rette for kompetanse, autonomi og tilhørighet i organisasjoner bidrar man til å skape grunnlag for fremmedgjøring og mangel på velvære (s. 72-76).

Jacobsen (2013) har forsket på motivasjonen til arbeidstakere som dras mot offentlig sektor. Han peker på at de er mer opptatt av å hjelpe andre, har en sterkere samfunnsorientering og er mer kollektivistiske i tankegangen. Han tar opp et fenomen kalt *Public Sector Motivation (PSM)*. Det var i første omgang knyttet til hva som gjorde at mennesker i USA søkte seg til offentlig sektor vel vitende om at ytre belønninger med stor sannsynlighet ville være lavere enn i den private sektoren. Det påpekes at PSM har en nær relasjon til fenomenet *prosocial motivasjon*, et fenomen som er mer anvendelig, da det ikke er knyttet opp mot spesifikke sektorer. Det trekkes frem at indre og ytre motivasjon har et mer egosentrisk utgangspunkt, hvor den enkelte opplever nytte eller glede. Mens prososial motivasjon settes opp mot andres nytte og glede. Den er ofte beskrevet som uegennyttig eller altruistisk motivasjon. Fordi andres nytte og glede i liten grad lar seg måle, hevdes det at den prososiale motivasjonen vil være knyttet mot selve verdiene i arbeidet og at det derfor kan betraktes som indre motivasjon (s. 291-292). Grensen mellom prososial, indre og ytre motivasjon er vanskelig å trekke. Det å hjelpe andre kan også gi en god opplevelse, på lik linje med spennende oppgaver og belønning. I mange tilfeller skapes det også takknemlighetsgjeld. Noe som vil si at en uegennyttig motivert handling kan knyttes til egen nytte. At man selv skal føle seg god kan i mange tilfeller oppleves viktigere enn at man vil hjelpe andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235).

#### **2.4. Tankesett**

Når man søker å forstå hva og hvordan ledere tenker rundt det å være ledere og den rollen de har, er det interessant å se hva Professor Carol Dweck sier om menneskers tankesett. Hun hevder nemlig at de fleste mennesker har to fremtredende tankesett, et fastlåst tankesett og et vekstorientert tankesett. Personer med et fastlåst tankesett tenker gjerne at kvaliteter ved dem selv er medfødte, og at deres evner ikke er noe man kan endre. Personer med fastlåst tankesett bekymrer seg for å gjøre feil, og tør ofte ikke å prøve noe nytt. Hvis man derimot har et vekstorientert tankesett vil man anta at egen innsats har betydning for det endelige utfallet og

man kan jobbe hele livet med å bedre seg. Personer med et vekstorientert tankesett tar gjerne sjanser og bekymrer seg ikke for å mislykkes. Professoren påpeker videre at tankesettene er valg man tar, og at det derfor er mulig å påvirke tankesettene. Hvis man har lyst til å bli bedre på å kaste seg ut i nye ting er det mulig å opparbeide seg et større vekstorientert tankesett (Karp, 2016, s. 62-63).

### ***2.5. Mestring***

For å forstå hvordan ledere i offentlig sektor opplever lederrollen er det også interessant å se nærmere på hvordan mennesker opplever og vurderer egen mestring.

Ifølge Johannessen og Olsen (2017) er mestring koblet mot troen på at man kan oppnå noe. Det vil igjen påvirke måloppnåelsen positivt. Kobles dette til personens egen vurdering av evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innen en spesifikk situasjon, beskrives det som opplevd mestringsevne (s. 46). Johannessen og Olsen (2017) viser til Banduras teori om opplevd mestringsevne, som bygger på at opplevd mestringsevne er en funksjon som består av fem faktorer: ytelseserfaring, andres suksess, forestilt mestring, positiv tilbakemelding, fysiologisk og mental tilstand (s. 46-47). Opplevd personlig kontroll, personlig mestring og selvoppfyllende profeti (innebærer at man tenderer til å søke etter bekreftelse av egne hypoteser) kan sammenfattes i begrepet opplevd kompetanse. Hvordan man så opplever egen kompetanse er i stor grad bestemmende for egen opplevd mestring. Går man så videre og ser på begrepet personlig mestring er det ifølge Johannessen og Olsen (2017) ikke hva man vil gjøre, men hva man kan gjøre. Dette er igjen viktig fordi det gir innsikt i hvordan man skal justere atferd, utvikle mål og fremme mestring. Personlig mestring er en lært ressursstyrke, som innebærer at dette er noe som kan læres. Evnen til å ta personlig kontroll over en situasjon er dermed koblet til mestring. Mestring er nært knyttet til selvbildet. For å utvikle selvbilde og derigjennom mestringsfølelsen er det derfor viktig å utvikle en forståelse av mening (s. 47).

### ***2.6. Meningsskaping***

For å forstå hvilke elementer ved ledelse som appellerer til ledere og hvordan ledere i offentlig sektor motiveres, er det ønskelig å se nærmere på begrepet meningsskaping.

Weick (1995) beskriver det som en forklarende prosess som skiller seg fra andre forklarende prosesser, slik som forståelse, fortolking og årsaksforklaring. Det som skiller meningsskaping fra disse andre prosessene, er syv karakteristiske egenskaper. Prosessen omhandler konstruksjon av identitet, den er retrospektiv, er en aktiv prosess i omgivelsene, har et sosialt aspekt, er pågående, har fokus på signaler og fokuserer mer på sannsynlighet kontra nøyaktighet

(s. 17). Weick (1995) poengterer at denne listen er en rettesnor for å forklare meningsskaping. Disse syv egenskapene er med på å forklare hva meningsskaping er og hvordan det fungerer. Meningsskaping handler om å plassere hendelser i rammeverk for å kunne skape en forståelse av noe, og å konstruere en mening med felles forståelse (s. 6). Meningsskaping handler altså om samspillet mellom handling og tolkning og oppstår gjerne når den faktiske situasjonen man står i er annerledes enn den forventede situasjonen. En viktig del av meningsskaping er det retrospektive elementet. Man rasjonaliserer hvordan mennesker handler gjennom å se på hendelsesforløpet tilbake i tid (s. 24). Weick et al. (2005) hevder videre at meningsskaping er viktig fordi det er der betydninger av ting materialiserer seg (s. 409). En kjent setning beskriver dette: “hvordan kan jeg vite hva jeg tenker, før jeg ser hva jeg sier.” En annen mer praktisk variant er “hvordan kan jeg vite hva jeg ser før jeg ser hva det er.” I dette ligger at meningsskaping er retrospektiv (s. 412).

Weick et al. (2005) påstår at identitetskonstruksjon er en viktig egenskap innen meningsskaping, sammen med egenskapen for sannsynlighet. Videre beskriver de organisasjonsidentitet der identiteten er kjernen i en organisasjons karakter. Fra et meningsskappende perspektiv, er identitet et spørsmål om hvem man tror man er og hvordan man tolker situasjoner. Hvem man er ligger i andres hender, og avhenger av hvordan andre betrakter en. Hvis bildet som andre har av en selv endres kan egen identitet bli påvirket, og man blir mer mottakelig for andre betraktninger. Meningsskaping sett gjennom identitet er formet av oppskriften “hvordan kan jeg vite hvem vi blir før jeg ser hva de sier og gjør med våre handlinger” (s. 416). Til sammen tyder disse egenskapene på at økt kunnskap om meningsskaping oppstår når folk sosialiserer seg, er motstandsdyktig, streber etter sannsynlighet og bruker tilbakeblikk for å få en følelse av retning. Dette er handlinger på mikronivå. De er små handlinger, men med store konsekvenser (s. 419).

Heldal et al. (2019) har, i et forskningsstudie, sett på fenomenet profesjonell identitet. De fant at den profesjonelle identiteten ikke er fast, men kontekstavhengig. Identitet handler, ifølge dem, om hvordan man identifiserer seg med oppgavene som blir utført, gruppen, metodene og verktøyene som blir brukt. Endringer i rammebetingelser kan påvirke arbeidstakernes forhold til sin profesjonelle identitet.

Weick (1996) trekker også frem at det er viktig å lytte for å få frem informasjon i en hektisk og kaotisk hverdag full av støykilder. Hvordan informasjonen blir oppfattet er derfor viktig. Rettferdiggjøring handler om hvordan noe gir mening for den som gir informasjonen uten



videre argumentasjon. De som mottar informasjonen vil ikke nødvendigvis oppfatte situasjonen på samme måte, slik at beskjednen ikke gir samme mening for dem. Tillit er også et aspekt i dette. Manglende tillit kan bidra til at ordre som er gitt ikke aksepteres. Det vil dermed være vanskelig å oppnå det man ønsker, siden de rundt ikke stoler på vurderingene som blir gjort, og den retningen man ønsker at de skal dra i.

### ***2.7. Relasjoner og relasjonenes betydning***

For å få kunnskap om hvordan ledere i offentlig sektor motiveres er det interessant å se hva teorien sier om mellommenneskelige forhold og hvordan det eventuelt påvirker lederrollen. Det ses nærmere på hvordan forskning beskriver arbeidsplassen som sosial arena, og hvilken betydning relasjoner har for opplevd ensomhet hos ledere i det offentlige.

Forfatter av boken "*Relasjonsledelse*," Jan Spurkeland (2013), beskriver viktigheten av gode relasjoner. Det er hans svar på den norske og nordiske måten å lede mennesker på, samt hans bidrag til å forstå kunsten å lede (s. 11). I boken beskriver han et forskningsprosjekt som viser at ledere har store fordeler ved gode relasjoner. Ledere som har gode relasjoner med sine medarbeidere, opplever mindre farlig stress på jobben (s. 17).

Spurkelands (2013) tilnærming tar utgangspunkt i mellommenneskelige forhold, der ydmykhet og respekt er viktige faktorer. Ledelse vil da være å påvirke likeverdige mennesker, i motsetning til hvis man går inn i ledelse for å demonstrere makt og styrke. Det handler da om å utløse energi hos dem som blir ledet, der relasjonelt samspill bidrar til de beste prestasjonene og man oppnår god forretningsmessig ledelse. Argumentet for dette er ifølge Spurkeland (2013) at mennesker ønsker å involvere seg og jobbe sammen i et trygt og ærlig fellesskap. Dette forutsetter ærbødighet, ydmykhet og etisk bevissthet. Videre viser han til dagens unge medarbeidere i det demokratiske utdanningssystemet. De ønsker og forventer, i større grad enn tidligere generasjoner, større grad av involvering og medvirkning. I dette ligger et ønske om å fordele makt og ansvar på flere (s. 11-12). Videre poengterer han at tillit er bærebjelken i relasjoner, og at det vil være avgjørende at ledere utvikler tillit i forholdet til sine medarbeidere (s. 16). Spurkeland (2017) har skrevet flere bøker rundt temaet relasjoner. I 2017 kommer han med påstanden om at det i fremtiden kan bli behov for ledelse som er mer tilpasset enkeltmennesket, og han påstår at gamle lederteorier begynner å bli avleggs (s. 15-16).

Mennesker må ses på som 24-timersmennesker, der alle har et 24-timers liv, og jobben er en del av det. Utenfor jobb har man et annet liv som inneholder familie, vennskap og lidenskaper. Han hevder at mange er mer emosjonelt engasjert i fritiden enn i jobben, og derfor prioriterer

livet utenfor arbeid høyest. Folk henter energi i fritiden sin for å kunne yte på jobb, og de to arenaene kompletterer hverandre. I noen situasjoner bruker mennesker jobben som avslapping, spesielt hvis man har utfordringer i privatlivet. Videre mener han at man ikke kan lede mennesker uten å kjenne livet de har utenfor jobb (Spurkeland, 2020, s. 28-29, 70).

Binney et al. (2012) beskriver også relasjoner i sin bok *“Living Leadership.”* De skildrer ledelse som noe som foregår mellom mennesker. Videre påpeker de at mennesker jobber for hverandre og at betydningen av relasjoner derfor er stor (s. 4). Relasjoner er basisen for alt, og dermed fundamentet for alt en leder ønsker å gjøre (s. 41). Desto bedre kvalitet på relasjoner mellom ansatte og leder, desto mer vil de støtte og yte for hverandre. Binney et al. (2012) hevder derfor at det er viktig å få på plass relasjoner som fungerer godt på jobb (s. 42). De trekker også frem viktigheten av relasjoner knyttet opp mot ensomhet, og at ledelse ofte omtales som ensomt. De poengterer at hvis relasjonene er gode nok får ledere støtte og hjelp fra gruppen. Da trenger de ikke å gjøre alt selv, og står da ikke i alle situasjoner alene (s. 58).

Ser man nærmere på betydningen relasjoner har for ledere i en norsk kontekst, har Aanes et al. (2013) i boka *“Livet som leder”* belyst temaet. Her beskrives forekomst og følger av opplevd ensomhet blant ledere, belyst på bakgrunn av teori om sosial tilhørighet og psykologiske behov på arbeidsplassen. Internasjonal forskning viser at så mange som to tredjedeler av ledere rapporterer at det som er vanskelig med lederrollen er følelsen av å være på siden av fellesskapet i organisasjonen. Ensomhet beskrives som en tilstand som oppstår når man ikke får oppfylt sosiale behov, og når det er ubalanse mellom den sosiale kontakten man ønsker og den faktiske opplevde kontakten mellom kollegaer og venner. Altså oppstår ensomhet i diskrepansen mellom ønsket og faktisk sosial involvering (s. 151).

Lederes opplevelse av ensomhet kan relateres til både organisatoriske og individuelle forhold. Ifølge Aanes et al. (2013) kan det likevel være hensiktsmessig for ledere å opprettholde en viss distanse til medarbeidere, som for eksempel når ledere må ta upopulære avgjørelser og takle vanskelige avgjørelser som kan ramme ansatte hardt, for eksempel ved nedbemanning. I slike tilfeller kan det være nyttig å ikke stå for nært sine ansatte, samtidig som Aanes et al. (2013) viser til at ledere trenger støtte i slike situasjoner, noe de kan få hvis de har sosial støtte fra et eget nettverk. Det er derimot krevende hvis lederne mangler et nettverk eller ikke henter støtte fra noen (s. 154).

I følge AFFs lederundersøkelse fra 2011 kan de ikke bekrefte antagelsen om at ledere opplever det som ensomt på toppen ut fra norske data, selv om tendenser til opplevd ensomhet

fremkommer jo høyere i hierarkiet ledere befinner seg. I tråd med sosial tilhørighetsteori, viser undersøkelsen at ledere som har god eller positiv samhandling med medarbeidere, er mindre ensomme enn de som opplever en større sosial distanse til sine medarbeidere. Lederes opplevelse av ensomhet er sterkt forbundet med opplevd rollestress (Aanes et al., 2013, s. 173). Rollestress beskrives her blant annet som en opplevelse man får når man opplever rolleskonflikt i de ulike rollene man besitter, der man opplever å ikke mestre rollen og sliter med å innfri forventninger som ligger til rollen (s. 159-160). Mennesker er sosiale vesen og interessante arbeidsoppgaver kan bare til en viss grad kompensere for meningsfull samhandling med andre mennesker. Det anbefales derfor å etterstrebe å utvikle arbeidsmiljø som ivaretar både ansattes og lederes behov for menneskelig kontakt og meningsfulle arbeidsoppgaver (s. 175).

Arbeidsplassen er en viktig sosial arena med tanke på hvor mye av tiden man bruker på arbeidsplassen. Det sosiale behovet dekkes på arbeidsplassen. Gjennom dialog og samhandling med andre, interaksjon mellom leder og ansatt og mellom ansatte i en organisasjon, skapes motivasjon og jobbtilfredshet (s. 152). Hvis arbeidsplassen dekker arbeidstakeres psykososiale behov er arbeidsplassen å anse som en sosial ressurs. Hvis det motsatte skjer kan arbeidsplassen bli en kilde til sosialt stress, utestenging og opplevelse av manglende tilhørighet (s. 153).

### ***2.8. Oppsummering av teori***

Offentlig sektor har elementer fra New Public Management, samtidig som norsk arbeidsliv karakteriseres av den norske arbeidslivsmodellen. Parallelt med samfunnsutviklingen har arbeidslivet og lederrollen endret seg. Ansatte tilbringer mer tid på arbeid, bruker ny teknologi, samhandler på andre måter og bruker nye arbeidsmetoder. Endringer i samfunnet synliggjør viktige faktorer for samspill og mellommenneskelige forhold. Ledere trenger gode relasjoner på jobb for å håndtere oppgavene og nå mål som er satt. Kunnskap om relasjonenes betydning er avgjørende for fremtidens ledere, som må legge tilrette for arbeidsforhold preget av tillit og autonomi i stedet for kontroll. Forholdet mellom leder og ansatt er mer likeverdig, og ansatte har større frihet i måten oppgaver gjennomføres på. Samtidig stilles det kritiske spørsmål rundt denne friheten, der det hevdes at friheten ikke er ekte. Praksisorientert teori peker på at ledelse er situasjonsbetinget og en profesjonell praksis. Dette indikerer at store endringer i omgivelsene vil påvirke lederrollen og lederutøvelsen. Kritisk teori peker på at ledelse i stor grad handler om identitet. Det vil da antas at lederidentitet og oppfattelse av lederrollen vil påvirkes når arbeidsliv og samfunn har hatt så store endringer. Hvordan man opplever mestring blir relevant for å vurdere lederrollen. Forholdet mellom kjedsomhet, mestring og angst være må balansert.

Holder man seg i flytsonen oppnår man indre belønning. Gjennom teori om meningsskaping vil man få en bedre forståelse av hva som skaper mening for ledere og bidrar til opplevd mestringsfølelse. Dette henger tett sammen med motivasjon, der man ved behovsteori forklarer hvilke drivkrefter som ligger bak behov. For å forstå lederes drivkrefter og hva som motiverer, er behov for anerkjennelse og selvrealisering særskilt knyttet mot problemstillingen. Mennesker motiveres og drives også av å lære, å skape og å forbedre. Nyere forskning viser også til at motivasjon er relevant for all menneskelig innsats, og definert av hva som får folk til å handle. Ansvar for eget arbeid, opplevelse av tilfredshet og anerkjennelse fra andre er eksempel på faktorer som påvirker ansattes motivasjon. Mye ledelsesteori baserer seg derimot på ledelse i andre omgivelser enn dagens samfunn.

### **3. Metode**

Vi startet på metodeprosessen i faget Anvendt Metode og har basert oss på vårt tidligere arbeid (Karlsen et al. 2021). I dette kapittelet redegjør vi for, og begrunner, de valg vi har gjort i forskningsprosessen. Her vil vi komme nærmere inn på kvalitativ metode, forskningsdesign og vår vitenskapelige tilnærming. Videre vil vi beskrive hvordan utvalg av informanter er gjort, hvordan vi forberedte oss og gjennomførte intervjuene, samt beskrive hvordan prosessen med datainnsamlingen ble gjort. Vi vil også gjøre rede for analyseprosessen, forskningens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Til slutt i kapittelet vil vi reflektere over egen rolle som forskere, etiske perspektiver og utfordringer.

#### ***3.1. Metodevalg***

Ifølge Johannessen et al. (2020) vil problemstillingen være det som bestemmer fremgangsmåten for studiet samt være utgangspunktet for hvilken metode som skal benyttes (s. 23). I denne studien er vi interessert i å se på hva som er viktig for ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer de møter og hvordan de motiveres.

Problemstillingen har endret seg kontinuerlig gjennom prosessen, og den endelige problemstillingen er tydeligere enn den vi startet med opprinnelig. Ifølge Thagaard (2013) er det en vanlig prosess å spisse problemstillingen etter hvert som man får bedre overblikk over dataen man har samlet inn (s. 49).

Vi begynte med et litteratursøk. En del av litteraturen hadde utgangspunkt i emnene fra studiet. Deretter så vi på oppgaver med lignende tema i “Nord Open Research Archive” og tilsvarende tjenester hos andre Universiteter i Norge. Gjennom bibliotekets søkemotor “Oria” og nasjonalbiblioteket fikk vi tilgang til både norske og internasjonale artikler og bøker, som var

interesse for oppgaven. I disse forberedelsene har vi funnet lite kjent litteratur som beskriver fenomenet vi søker å forstå. Dette har selvsagt gjort oss ekstra nysgjerrige. Vi ønsket å fordype oss, få mer kunnskap om hva ledere tenker og hvilke erfaringer de har rundt dette, slik at vi kunne utvikle en dybdeforståelse for fenomenet. Med dette som begrunnelse vurderte vi det som strategisk å bruke kvalitativ metode. Dette er en ressurskrevende metode, og det er viktig at man har en god strategi på utvelgelse av informanter og gjennomføring av datainnsamling.

I diskusjonen rundt forskningsprosessen vurderte vi både tiden vi hadde til disposisjon for å innhente og bearbeide data, og satte dette opp mot hva som var hensiktsmessig i forhold til omfang av informanter.

Vårt behov for innsikt og forståelse av fenomenet, førte til beslutningen om å benytte intervju som metode for datainnsamlingen. Vi mener det er den beste metoden for å gi oss gode forutsetninger for den innsikten vi trengte i det videre arbeidet. Intervju er den mest brukte formen for datainnsamling i kvalitativ metode. Metoden er fleksibel, da den kan brukes nesten over alt og gir mulighet for å få detaljerte og fyldige beskrivelser av det som studeres (Johannessen et al., 2020, s. 52). Hvordan vi har vurdert utvelgelse av informanter, forberedelse av intervju og gjennomføring av datainnsamling beskrives nærmere under avsnitt om utvalg og datainnsamling.

Underveis i forskningsstudien har vi også forsøkt å finne litteratur som har vært relevant i forhold til emner som har blitt belyst i datainnsamlingen, blant annet gjennom kjente forskningsdatabaser og søkemotorer, som “ResearchGate” og “Google Scholar”. Vi har prøvd å være kritiske og har av den grunn hovedsakelig prøvd å benytte forholdsvis kjente kilder til å belyse våre funn.

### ***3.1.1. Kvalitativ metode***

For å besvare problemstillingen vår om hva som er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer de møter og hvordan de motiveres, har vi valgt å bruke kvalitativ metode. Metoden er hensiktsmessig for å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør. Gjennom denne metodikken får man mer detaljert og utfyllende informasjon om fenomenet som skal studeres, og er særlig hensiktsmessig hvis man undersøker fenomener som det er forsket lite på (Johannessen et al., 2020, s. 23). På bakgrunn av dette mener vi denne metoden best kan besvare vår problemstilling.

Kvalitativ metode hjelper forskeren å forstå fenomenet man forsker på ved helhetlig fortolkning. Man ser det fra informantenes perspektiv og i den kontekst de befinner seg i (s.

52). For å få denne forståelsen er det nødvendig og et mål for studien å få en grundig innsikt i hva informantene tenker rundt sin rolle som leder og deres opplevelse av å være leder. Kvalitativt forskningsintervju vil gjøre det mulig å få fyldig og detaljerte beskrivelser av det som studeres (Johannessen et al. 2020, s. 105). I diskusjonen rundt vår design kom vi frem til at vi skulle gjennomføre kvalitativt forskningsintervju. Slik kunne vi samle inn datamateriale som kunne tolkes og analyseres for å se etter felles elementer eller mønster som kunne gi oss svar på vår problemstilling.

Kvalitative data bør, ifølge Johannessen et al. (2020), tolkes av de som samler inn dataene. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalyse (s. 155). I vår studie er det vi som har både samlet inn dataene og vi som har tolket dem. Ved hvert intervju var to av oss representert, mens en tredje uteble. Dette ble gjort av praktiske årsaker, og utdypes senere. Likevel har samtlige av oss deltatt i bearbeiding og analyse av innsamlet data.

Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes og analyseres. Analyse og fortolkning glir noe inn i hverandre i kvalitative studier, men det er likevel noen forskjeller. Analysen går ut på å avdekke et budskap, mening eller finne et mønster i datamaterialet (s. 156). Dette har vi gjort ved å trekke relevant informasjon ut av de transkriberte intervjuene, og forsøkt å kode dem. Videre har vi tolket informasjonen vi har kodet for å kunne se en større sammenheng. Fremgangsmåten er forklart i eget kapittel. Å tolke kan forklares som å forstå betydningen av noe. Det er altså vi, som forskere, som tolker data. Vi har prøvd å forstå funnene i analysen, samt forklare dem. Dette beskrives av Johannessen et al. (2020), som presiserer at formålet med undersøkelsen bør være nådd av forskeren når data er tolket. Videre skriver de at formål og fortolkning henger tett sammen. Som forsker ser man på konsekvenser av konklusjonen og kommer gjerne med forslag for videre forskning (s.156). I slutten av denne oppgaven vil vi også forsøke å komme med anbefalinger for videre forskning.

### ***3.1.2. Fenomenologi***

For at vi skulle få en dypere innsikt i motivasjon og ledelse var det viktig å tilstrebe en forståelse av informantenes perspektiv og forsøke å forstå hvordan og hva de tenker om det å inneha lederstillinger og hvordan de opplever dette. På bakgrunn av dette har vi valgt en fenomenologisk og eksplorativ tilnærming, da vi mener det vil være den beste måten for oss å få svar på problemstillingen vår.

Fenomenologi er en tilnærming hvor man tilstreber å forstå verden eller fenomener gjennom mennesker, hvor tanken er å beskrive hvordan fenomener fremstår i menneskers bevissthet uten at dette er påvirket av forhåndsoppfatninger (Johannessen et al., 2020 s. 169). Første steg i fenomenologisk metode er å definere fenomenet og det området man ønsker å finne ut noe mer om. Man må beskrive områder som kan bidra til å gi dypere innsikt og forståelse for problemstillingen. Ifølge Johannessen et al. (2020) må forskere ta på seg “forståelsesbrillene” til menneskene man studerer og formulere problemstillingen slik at den kan gi svar på hva informantene legger i fenomenet og hvilke erfaringer de har (s. 172).

Eksplorativt design kan brukes når man har uklare problemstillinger, mangler innsikt i fenomener og har som målsetning å gi økt forståelse og innsikt i fenomener. Metoden gir kvalitative data som ikke kan generaliseres og er en kontinuerlig læringsprosess hvor man lærer i takt med gjennomføringen (Sander, 2021). Problemstillingen vår er lite beskrevet i teorien og slik vi ser det er det lite forskning på fenomenet hvordan ledere motiveres. På bakgrunn av dette passer eksplorativt design vår studie.

### ***3.1.3. Tilnærming***

Johannessen et al. (2020) viser til tre ulike tilnærminger i relasjonen mellom teori og empiri, deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming. Enkelt forklart kan man si at deduktiv tilnærming innebærer å trekke slutninger fra det generelle til det konkrete, hvor man tester ut påstander, hypoteser eller teorier ved hjelp av data. Induktiv tilnærming derimot går fra det spesielle til det mer generelle, hvor man ser på innsamlet data og forsøker å finne mønstre som kan forklare det mer allmenne, fra empiri til teori. Med abduktiv metode veksler man mellom en deduktiv og induktiv metode (s. 30). Induktiv tilnærming er vanlig å bruke når man har valgt kvalitativ metode. Ifølge Tjora (2021) kan man legge til rette for refleksive aspekter ved forskningen ved å bruke en abduktiv tilnærming (s. 216).

Som beskrevet tidligere har vi valgt kvalitativt intervju som metode for innsamling av data. Videre har vi brukt en induktiv tilnærming som utgangspunkt når vi jobbet fra data til teori. Vi sjekket deretter opp teori mot empirien ved å være deduktive. Tjora (2021) omtaler dette som en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Metodikken vil kunne bidra til å jobbe systematisk med forskningen og ikke minst være et godt bidrag for å redusere kompleksiteten i gjennomføringen og for å systematisere datamaterialet (s. 216-217).

Vi valgte å bruke SDI-modellen i vårt arbeid fordi den skal være egnet for små prosjekter. På grunn av studiens størrelse og tidsaspektet vi hadde å forholde oss til anså vi denne modellen

til å passe vårt analysearbeid. Tjora (2018) poengterer at SDI-modellen egner seg i mindre prosjekter og reduserer noe kompleksitet i forhold til analysearbeid (s. 9-10). Mer om hvordan vi har benyttet SDI metoden blir beskrevet i kapittel 4, dataanalyse gjennom SDI.

### **3.2. Utvalg og datainnsamling**

#### **3.2.1. Utvalg**

Vi bestemte oss for å gjennomføre dybdeintervju med ti informanter. Vi var åpne for å legge til eller trekke fra antall informanter gjennom hele intervjuprosessen for å kunne vurdere om vi hadde nok informasjon til analysen. Samtidig var vi nødt til å gjøre en vurdering for å unngå for mange intervjuer ut fra tidsaspektet vi hadde å jobbe med. En slik arbeidsmetodikk støttes av Johannessen et al. (2020) som poengterer at man gjerne velger et begrenset antall informanter i en kvalitativ studie. De fremmer at antallet ikke er like viktig som innholdet i det informantene kan bidra med av relevant informasjon rundt fenomenet som forskes på (s. 57). Videre skriver de at det er viktig å komme til et metningspunkt i informasjonen, der det ikke lengre kommer ny informasjon som kan gi mer innsikt rundt fenomenet. Det kan føre til svært mange informanter, og de fremmer derfor at det er hensiktsmessig å velge et gitt antall informanter som ikke overskrider det som er praktisk mulig (s. 74-75).

Ved utvelgelse av informanter er det viktig å være strategisk, og sikre relevans mellom fenomenet som skal forskes på og informasjonen som mottas (Johannessen et al., 2020, s. 78). I vår studie valgte vi å bruke nøkkelinformanter. Johannessen et al. (2020) beskriver det som personer som er reflekterte, og har betydelig kompetanse innen et fenomen (s. 69). Vi valgte å intervju personer med erfaring fra offentlig sektor. Årsaken var at vi var usikre på om det ville ha utslag i dataanalysen vår om vi valgte fra ulike sektorer, spesielt hvis det ble overvekt av informanter fra en sektor kontra en annen. Vi hadde et større nettverk innen offentlig sektor, slik at vi anså det lettere å rekruttere informanter derfra. Selv om vi forholdt oss til offentlig sektor, valgte vi oss ut ulike bransjer for å sikre en lettere rekruttering.

Videre skulle informantene våre ha mellomleder erfaring. Årsaken til det var vår personlige opplevelser samt fortellinger fra andre ledere, om at mellomledere oftere enn toppledere står i krysspress. Det var ønskelig at informantene hadde et gitt antall år med ledererfaring i det offentlige på bakgrunn av egne erfaringer som tilsier at det tar minst tre år før man blir ordentlig kjent med en ny stilling.

Det var hensiktsmessig at informantene befant seg i et geografisk område som gjorde det mulig å møtes fysisk. Vi bestemte oss for å begrense det til maks 60 km i reisevei fra vår



hjemkommune. Vi var likevel forberedt på at intervjuene kanskje måtte gjennomføres digitalt i tilfelle det ble en oppblomstring i smittesituasjonen rundt Korona-pandemien.

Til sist satte vi to ønsker for informantene våre, som det var vanskelig å bekrefte i utvelgelsen. Vi ønsket at de hadde erfaringer fra å håndtere press over tid, og at de hadde evne til å reflektere over egen drivkraft som leder. De to sistnevnte punktene kaller vi “ønsker” fordi det er vanskelig å vite på forhånd om dette stemmer med informantene våre. For å sikre sannsynligheten for at informantene hadde håndtert stort press over tid, og hadde evne til refleksjon, valgte vi informanter som vi visste bakgrunnsinformasjon om fra før. Da enten fra medier, gjennom tidligere samarbeid eller fra jungeltelegrafan.

Følgende kriterier ble satt for utvelgelse av informantene:

1. Informantene måtte være ansatte som leder i offentlig sektor, eller har tidligere erfaring som leder i sektoren.
2. Informantene måtte ha mellomledererfaring.
3. Informantene måtte ha minimum tre års erfaring som ledere.
4. Informantene skulle befinne seg innenfor et gitt geografisk område.
5. Det var ønskelig at informantene våre hadde erfaring med å håndtere et stort press over tid.
6. Vi ønsket informanter med evne til å reflektere over egen drivkraft som leder.

En slik måte å gjøre utvelgelse av informanter på støttes av Johannessen et al (2020). Ifølge dem har nøkkelinformanter gjerne inngående kunnskap om et felt og sitter gjerne i viktige roller. Forfatterne skriver at utvalgskriteriene må være hensiktsmessige opp mot problemstillingen man har og det må være praktisk gjennomførbart. Videre poengteres det at forskerne må ta stilling til om utvalget skal være mangfoldig eller ensartet, og at det kan være praktisk å rekruttere fra ulike bransjer (s. 69).

Ut fra disse kriteriene diskuterte vi oss frem til at vi måtte finne relevante informanter som kunne bidra med erfaringer, meninger og opplevelser rundt hvilke utfordringer de møter i lederjobben, hvordan de motiveres og hva som gjør at de velger å være i en krevende lederjobb. For å lage en liste med aktuelle kandidater, valgte vi å gjøre dette individuelt først, der alle i gruppa listet opp aktuelle kandidater. Så tok vi en plenumsdiskusjon og foretok en prioritering på de kandidatene vi vurderte som mest interessante. Hver kandidat ble i plenum vurdert opp mot utvalgskriteriene våre. Hvis kandidaten ikke møtte alle kriteriene ble den ekskludert fra lista. Dette gjorde vi med samtlige kandidater. Til slutt sto vi igjen med 15 navn på listen vår.

Disse ble rangert ut fra en antakelse på om de ville takke ja til å stille til intervju. De ti første som ble spurt om å delta på intervju svarte ja. De resterende fem ble derfor ikke forespurt.

### ***3.2.2. Datainnsamling***

På bakgrunn av at vi søker å finne ut hva som motiverer og driver ledere i lederrollen bestemte vi oss for å gjennomføre kvalitative intervju, med semistrukturert intervjuguide. Vi ønsket oss detaljerte beskrivelser rundt ledelse og motivasjon, og la til rette for uformelle intervju der samtalen gikk lett. Vi har ikke bred erfaring med å gjennomføre denne typen intervju, og brukte intervjuguiden som hjelpemiddel. På den måten kunne vi variere tema og rekkefølge slik det passet inn i intervjusituasjonen. Johannessen et al. (2020) skriver at en gjennomføring med kvalitative intervju vil kunne gi en detaljert skildring av erfaringer og betraktninger som informanten har rundt fenomenet det forskes på. Et semistrukturert intervju vil gjøre settingen uformell. Det vil kunne gjøre det lettere for informanten å fortelle sine betraktninger rundt temaet. Slike intervju passer når tematikken er personlig. Samtidig evner denne metoden seg for å få frem kompleksiteten i materialet (s. 105-108). Intervjuguiden ble lagd i fellesskap, der vi idémaldret over spørsmål som var aktuelle å stille informantene knyttet opp mot problemstillingen vår. Vi gjennomførte ti dybdeintervjuer der vi stilte åpne spørsmål rundt følgende tema: veien til lederrollen, motivasjon og drivkrefter, mening og viljestyrke og utfordringer ved lederrollen. Innenfor disse temaene hadde vi hjelpesørsmål for å bidra hvis informanten syntes det var vanskelig å besvare enkelte spørsmål. Det var viktig for oss å skape en god atmosfære i intervjusituasjonen. For å tilrettelegge for det lot vi det være opp til informanten å bestemme lokale for intervjuet. Vi hadde en god dialog med informanten via mail forut for intervjuet, og vi stilte opp godt forberedt ved hvert intervju. Ifølge Johannessen et al. (2020) kan interaksjonen mellom informanten og forskerne være avgjørende for hvordan intervjuet blir. Det kan videre være avgjørende for resultatet (s. 105-108).

Når vi skulle rekruttere informantene tok vi kontakt via mail. Da fikk vi muligheten til å presentere arbeidet vi ønsket bidrag til, samtidig som informanten fikk mulighet til å reflektere over om hen ønsket å delta. Vi forklarte at vi ønsket et fysisk møte. Årsaken til det var muligheten for å kunne lese informanten bedre under intervjuet. Dette fikk vi gjennomført ved syv av ti intervjuer. De resterende intervjuene ble gjennomført digitalt med video av praktiske årsaker for informantene. Vi opplevde likevel de digitale intervjuene som en god erstatning til et fysisk møte. Ved å kunne se ansiktet og kroppsspråket til informanten var det lettere å merke hvis det oppsto misforståelser i intervjuet. Dette beskriver Johannessen et al. (2020, s. 72). En ulempe ved en slik intervjusituasjon kan være at det blir en dårlig match mellom intervjuer og

informant, og at det kan forringe intervjuprosessen (s. 72). Vi opplevde god kjemi i gjennomføringen av våre intervju.

Vi valgte å være to deltagere ved hvert intervju. Årsaken til dette valget var todelt. For det første ønsket vi ikke å gjennomføre intervjuene alene med bakgrunn i at vi hadde lite erfaring på området. Det ble en betryggelse for oss å være to for å sikre at man fikk med seg all verdifull informasjon informanten delte. Det var alltid en aktiv intervjuer, og en intervjuer som bisto med oppklarende spørsmål og notater. For det andre ønsket vi ikke å være tre fordi det ble upraktisk og tidkrevende for oss, samtidig som det ville kunne oppleves som voldsomt overfor informanten å gå i møte med tre ukjente personer. Det kan tenkes at det er utfordrende nok å dele personlige tanker med to ukjente til stede. Det kunne skapt en uheldig dynamikk mellom intervjuerne ved å velge at man alltid skal være to til stede. Likevel opplevde vi at både informanten og oss selv trivdes i intervjusituasjonen. Denne metodikken tillot også gode oppfølgingsspørsmål og nyttige notater.

Under gjennomføringen av intervjuene var det viktig for oss å kunne gjøre lydopptak for å kunne transkribere intervjuene i ettertid, samt huske på stemning og toneleie informasjonen ble sagt i. Dette informerte vi informantene om på forhånd slik at de var forberedt. Vi startet og stoppet lydopptak simultant med intervjuene. Lydopptak av intervjuene samsvarer også med anbefalinger fra Johannessen et al. (2020, s. 118).

### ***3.3. Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet***

For å kunne vurdere kvaliteten på kvalitative studier bruker man gjerne begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Ifølge Johannessen et al. (2020) er det ingen enten eller svar i kvalitative studier, og poengterer at det derfor kan være utfordrende å evaluere dem (s. 249).

I denne studien har vi arbeidet strukturert og samarbeidet godt gjennom hele prosessen for på den måten kunne bidra til å heve kvaliteten på oppgaven.

#### ***3.3.1. Pålitelighet***

For å styrke påliteligheten i studien vår har vi forsøkt å redegjøre for alle valgene vi har tatt og hvordan vi har arbeidet i prosessen. Vi har beskrevet på hvilket grunnlag, og ved hvilken fremgangsmåte vi har valgt ut våre informanter. Vi har presentert en beskrivelse av hvordan vi har jobbet med analysen av innsamlet data, og hvordan vi har kommet frem til resultatet. Likevel er studien formet av vår innsikt og forståelse. Påliteligheten i oppgaven er sterkt knyttet til hvordan informasjonen fra dybdeintervjuene har blitt brukt, hvordan informasjonen har blitt

samlet inn og hvordan bearbeidingen har blitt gjennomført. Vi har prøvd å gi leserne en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen. Dette pekes på som viktig av Johannessen et. al (2020, s. 250).

Videre har vi valgt ut noen direkte sitater i empirien for å tydeliggjøre informantens stemme i teksten. Ifølge Tjora (2012) vil det kunne bidra til å “styrke påliteligheten til undersøkelsen, fordi informantens «stemme» gjøres synlig i noen grad helt frem til leseren” (s. 205). Arbeidet med å velge ut hvilke sitater som skulle brukes ble først gjort individuelt, ut fra hva hver enkelt av oss anså som beskrivende for hva informanten fortalte. Videre gikk vi gjennom ønskede sitater i gruppen. De fleste sitatene fra den opprinnelige utvelgelsen ble beholdt, mens noen ble forkastet fordi vi fant ut at de kunne misforstås. Etter transkriberingen satt vi igjen med mye data som skulle analyseres, og derav mange mulige sitater. I situasjoner hvor vi hadde liknende sitater fra ulike informanter, valgte vi bort sitater fra informanter som allerede var sitert. Tjora (2012) poengterer at for å løfte påliteligheten må man redegjøre for hvorfor man har valgt noen sitater over andre (s. 205).

### ***3.3.2. Troverdighet***

Innen kvalitativ forskning er vedvarende observasjon et begrep som brukes i forbindelse med å kunne forstå konteksten. Det er vanskelig å forstå et fenomen uten å forstå konteksten (Johannessen et. al., 2020, s. 250). For vår del vil det bety at vi har investert nok tid til å bli kjent med fenomenet vi søker å forstå. Vårt fokus har derfor vært å benytte en fremgangsmåte og bruke funnene på en måte som representerer virkeligheten og reflekterer formålet med studien. Dette skal bidra til troverdighet i forskningsrapporten og vår forståelse har blitt brukt til å prøve å bygge opp tillit til informantene, men også leserne. Vi har lest mye teori rundt ulike temaer som omhandler ledelse, motivasjon, drivkraft, meningsskaping, makt, relasjoner med mere for å styrke troverdigheten ytterligere. Vi begynte med et bredt spekter av teori for å sikre at vi til en viss grad forsto fenomenet motivasjon, i sammenheng med ledelse. Når vi hadde fått en oversikt over noe av teorien som fantes begynte vi å snevre inn teori vi anså som mer relevant enn annen teori. Likevel leste vi også annen teori gjennom hele prosessen, og endret fokus på ulik teori ut fra hvor i prosessen vi var. Ifølge Johannessen et al. (2020) vil det være enklere å skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon hvis man har god kjennskap til fenomenet man forsker på (s. 250). Siden vi er tre som gjennomførte denne studien sammen har vi brukt hverandres erfaringer og kunnskap for å diskutere analysen av datamaterialet vårt. Dette kan også bidra til å styrke troverdigheten ifølge Johannessen et al. (2020, s. 251).

### **3.3.3. Overførbarhet**

Vi benyttet Tjoras SDI-modell for å skaffe oss innsikt om fenomenet motivasjon. Denne kan også brukes til å etablere konsepter basert på vår forståelse, som senere kan videreutvikles til teorier (Tjora, 2021, s. 268). Som Johannessen et al. (2020) påpeker kan ikke forskning begrenses til ren innsamling av empiri. Den må også systematiseres og analyseres (s. 251). For å sikre relevans utover de intervjuene som er analysert i dette forskningsprosjektet har vi prøvd å benytte oss av tidligere forskning og teorier for å gi oss en større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2021, s. 271). Som Johannessen et al. (2020) sier så har all forskning til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (s. 251).

For å styrke overførbarheten i studien vår har vi derfor forsøkt å gi inngående detaljer om fenomenet motivasjon og ledelse. Samtlige intervjuer ble transkribert, kodet og analysert. Empirien gir en gjengivelse av den virkeligheten vi fikk presentert fra informantene våre. Vår fortolkning av materialet har som hensikt å belyse hva motivasjon er, sett i sammenheng med ledelse. Ifølge Johannessen et al. (2020) er man opptatt av overføring av kunnskap i kvalitative studier. Det fremheves at informasjonen man innhenter må analyseres og settes i system for så å gi et forenklet bilde av virkeligheten. Forfatterne trekker frem at det er lettere å vurdere om resultatene fra en kvalitativ studie kan overføres til andre kontekster hvis man har god dybde og detaljert beskrivelse av fenomenet som forskes på (s. 251-252). For vår del vil det si at vi har oppnådd ekstern validitet hvis de er overførbare.

### **3.3.4. Bekreftbarhet**

For å styrke bekræftbarheten i studien vår har vi forsøkt å beskrive i detalj hvilken metodikk vi har brukt, hvilken strategi vi har gått for, hvordan vi har valgt våre informanter og gjort innsamling av data. Vi har også prøvd å få tydelig frem hvordan vi har samarbeidet i analyseprosessen for å komme frem til empirien i studien. Ifølge Johannessen et al. (2020) er det viktig at forskerne forklarer og gir detaljerte beskrivelser av hele forskningsprosessen, og poengterer at dette skal kunne brukes av andre forskere for å bekrefte liknende studier (s. 252-253).

«Forskeren er ikke en nøytral person som står utenfor og ser på forskningskonteksten med et objektivt blikk» (Nilssen, 2014, s. 139). Som forskere var det vanskelig å være nøytrale i denne studien. Vi har alle ulike perspektiver, erfaringer og bakgrunn som både har vært en ressurs i forhold til å skape gode spørsmål i intervjuet, skape en flyt i intervjusituasjonen og bearbeide

informasjonen vi mottok. Alle disse faktorene påvirket resultatet vi kom frem til. Vi har sett på empirien opp mot annen litteratur, og vi har brukt hverandre som diskusjonspartnere for å sikre at fortolkningen ikke ble subjektiv. Tjora (2021) skriver at kompetansen man innehar som forsker bidrar positivt til forskningsarbeidet, men at man må være klar over påvirkningen det kan ha på prosessen (s. 279). Johannessen et al. (2020) skriver at bekreftbarheten kan styrkes hvis man vurderer egne analyser og tolkninger opp mot annen tilgjengelig teori (s. 253).

#### ***3.4. Refleksjon over egen rolle som forsker***

Vårt valg av fenomenologisk metode innebærer at vi har vært nødt til å se på konteksten som den innsamlede informasjonen ble sagt i. Samtidig har vi måtte tolke informasjonen gitt til oss. Som mennesker blir man formet av opplevelser og kunnskap man tilegner seg i løpet av livet, som igjen kan skape personer som er forutinntatte. Ved forutinntatthet vil måten man selv oppfatter et fenomen på lett kunne oppfattes som det som er riktig. Det vil kunne være en ulempe i forhold til å analysere dataen man har samlet inn, og det var derfor viktig at vi var så åpne som mulig i analysen. Hvis man vet hvordan man selv tolker situasjoner og informasjon vil det være en stor fordel når man skal forsøke å få innsikt i andre mennesker (Johannessen et al., 2020, s. 174).

Vi som gjennomførte denne studien, er alle ansatt i lederstillinger på ulike nivå. Erfaringer vi har hatt som ledere, og historier vi har hørt fra våre lederkollegaer har påvirket valget om å skrive om motivasjon i lederstillinger. Vi har alle vært i vanskelige situasjoner, store eller små, noe som var avgjørende for vårt valg av tema.

I og med at vi har ulike opplevelser og erfaringer og kommer fra ulike miljøer, skapte det ulike forutsetninger for å kunne analysere informasjon fra andre mennesker. Dette kunne vært en hindring for fremgangen i analysen, ved at alle skal ta del i bearbeidelsen av innsamlet informasjon, og kunne også oppleves som tidkrevende. Kombinasjonen opplevdes derimot som en fordel fordi vi fikk diskutert empirien fra ulike ståsted. Det var lærerikt å diskutere hvordan informasjonen kunne tolkes ulikt, og vi var av og til uenig i hvordan vi skulle tolke det. I disse situasjonene fikk alle lagt frem sitt synspunkt før vi kom til enighet. På den måten fikk vi mulighet til å lære av hverandre og fikk en økt forståelse av hva informanten hadde beskrevet i intervjuet sitt.

Det var viktig med en god dynamikk i relasjonen mellom oss som intervjuere og informanten. Flere momenter kan ha innflytelse på et intervju. Noen eksempler på hva som kan påvirke et intervju er hvordan innsamling av data blir legitimert, hvordan vi som intervjuere blir oppfattet

av informanten og i hvilke lokaler vi gjennomfører intervjuet (Johannessen et al., 2020, s. 114-116). Det var derfor viktig for oss å være bevisst de valgene vi gjorde, både før og etter gjennomført intervju. Informantene fikk en god innføring i hvordan vi skulle oppbevare informasjonen, og poengterte at all informasjon kom til å være anonym. Vi var tre forskere som jobbet sammen om intervjuene. Vi intervjuet en og en informant av gangen, og var alltid to intervjuere til stede. Hvem som intervjuet sammen med hvem var ulikt fra gang til gang, og alle har gjennomført intervju. Siden vi rullerte på hvem som gjennomførte intervjuene hadde det betydning for hvordan intervjuene gikk, og hvilken data som ble samlet inn. Vi opplevde likevel en god intervjusituasjon i hvert enkelt intervju. Vi lot informantene bestemme hvilket lokale de ønsket å gjennomføre intervjuet i for at de skulle føle seg mest mulig komfortable i intervjusituasjonen.

Ingen av oss har erfaring i å intervju informanter til kvalitative studier, og manglende erfaring kan ha påvirket hvordan informantene opplevde intervjuet. Likevel opplevde vi i samtlige intervjuer at det var en lett og fin kommunikasjon mellom intervjuer og informant. Informantene svarte på alle spørsmålene i intervjuguiden, og det var tid og rom for å stille utfyllende spørsmål som informantene villig svarte på. Vi hadde fokus på å ikke stille ledende spørsmål til informantene, men ved et par anledninger ble dette likevel gjort. Det kan ha påvirket svaret informanten gav oss.

### ***3.5. Etiske Perspektiver***

Som forskere måtte vi forholde oss til Nord Universitets retningslinjer for forskningsetikk (Nord Universitet). I tillegg kreves og forventes det at man forholder seg til lover og regler for personvern, herunder lov om behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven) og Norsk senter for forskningsdata (NSD) sitt reglement for personvern. Ved at vi inntok en eksplorativ tilnærming søkte vi å skaffe innsikt om fenomenet i denne studien og informasjonen ble tilegnet gjennom en kvalitativ metode. Johannessen et al. (2020) trekker frem at forskningsprosjektet har en plikt til internkontroll (s. 48). Vi må derfor ha oversikt over behandling av personopplysninger, kunne dokumentere rutiner og vurdere personvernkonsekvenser, i henhold til personopplysningsloven av 20. Juli 2018 (Nord Universitet).

NSD definerer personopplysninger som enhver opplysning som knyttes til en person. I prosjektet var vi observante på at en samlet kombinasjon av opplysninger potensielt kunne knyttes til en person og fordi prosjektet har håndtert lydopptak, som også regnes som en

personopplysning meldte vi prosjektet inn til NSD før oppstart. Meldeskjema (Norsk senter for forskningsdata) og melding fra NSD kan sees i henholdsvis vedlegg 1 og 2.

Retningslinjene fra den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) kan sammenfattes i tre typer hensyn som vi forskere måtte tenke gjennom (Johannessen et al., 2020, s. 45). De ulike hensynene presenteres under.

### ***3.5.1. Én - Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi.***

Alle informantene fikk et informasjonsskriv i forbindelse med deltakelse i dette forskningsprosjektet. Det var for å ivareta EUs nye personvernforordning (GDPR) som har tydeligere krav til informasjonen som gis til informantene og den krever at vi forskerne må kunne dokumentere at informasjonen er gitt og at samtykke er innhentet. I informasjonsskrivet ble det gitt informasjon om hva som var bakgrunnen og hensikten med forskningen. Vi opplyste om hva som skjedde med informasjonen som ble gitt i intervjuene. Utover dette fikk de opplysninger om at de bestemte over sin deltakelse. Det ble skrevet i både informasjonsskrivet og i den skriftlige samtykkeerklæringen at “samtykke til å delta i denne forskningen er frivillig, og dette kan på hvilket som helst tidspunkt kunne trekkes tilbake uten å begrunne det”. Informasjonsskrivet som ble brukt kan ses i vedlegg 3. Fra alle informanter innhentet vi frivillig, skriftlig samtykke, slik at funnene kunne brukes i dette forskningsprosjektet. Informantene fikk også anledning til å lese de transkriberte intervjuene, før de ble analysert og brukt i publikasjonen. Samtykkeerklæringen som ble brukt ligger i vedlegg 4. Fra et forskningsetisk standpunkt så var det hele tiden konkrete avveininger vi forskere fortløpende måtte gjøre selv om det forelå formaliserte forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et al. 2020, s. 46).

### ***3.5.2. To - Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.***

Vi har en plikt til å respektere informantenes privatliv. Derfor sørget vi for at de fikk tilstrekkelige opplysninger om forskningens tema, fremgangsmåte og vi gjorde avklaringer i forhold til intervjusettingen god tid i forveien av intervjuet. For at vi skulle få innsikt i fenomenet var det ønskelig at vi fikk god kontakt med informantene, noe vi opplevde at vi også gjorde. Vi var påpasselige og prøvde å balansere intervjuet slik at det ikke på noen måte skulle kunne oppleves som at vi krenket privatlivets sfære. Nilssen (2014) påpeker at “kvalitative forskere er avhengig av at andre viser godvilje til å slippe dem inn i livet sitt, gir dem av sin tid og også gir dem tilgang til tankene sine gjennom intervjuer og tekster de har skrevet” (s. 144). Innhenting av empiri har i hovedsak dreid seg om å skaffe innsikt om unike situasjoner i informantens karriere, hvor vi har prøvd å finne essensens i dens levde erfaringer. Vi har også



søkt å få forståelse for informantenes opplevelse ut fra deres perspektiv og forståelse. Fra vårt ståsted kunne nok intervjuet oppleves som svært personlig, men siden vi var klare over dette, prøvde vi å opptre på en måte som skulle skape tillit. Vi prøvde å være ydmyke og vise respekt for både tiden og informasjonen som informantene bidro med.

### **3.5.3. Tre - Forskerens ansvar for å unngå skade.**

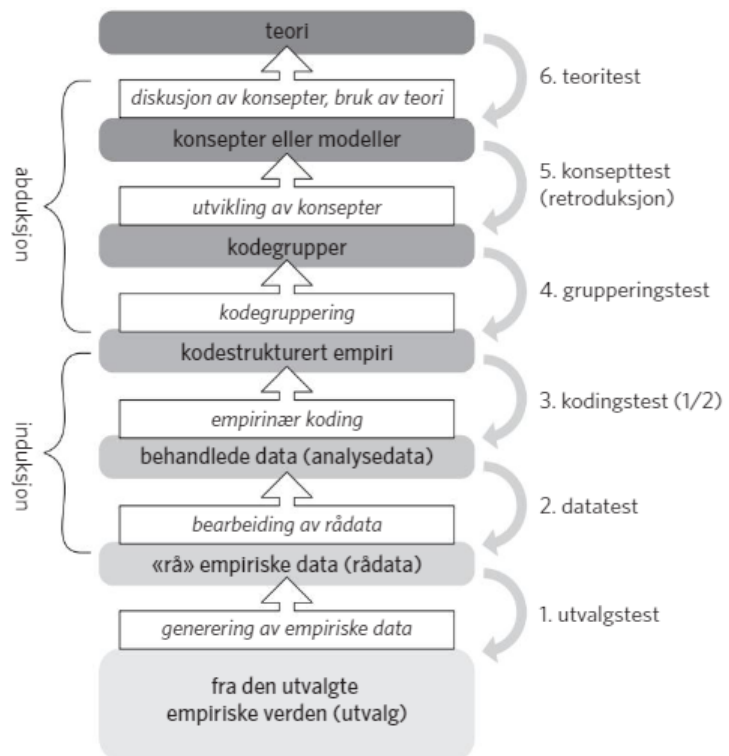
Intervjuguiden ble utarbeidet basert på fenomenet motivasjon, som vi søkte å skaffe mer forståelse om. Den kan ses i vedlegg 5. For å bygge opp intervjuet brukte vi innsikt fra SDI-modellen (les mer under kapittel dataanalyse med SDI). Intervjuguiden fikk vi godkjent av NSD, men fikk tilbakemelding om at vi måtte være påpasselig på at vi ikke skulle behandle opplysninger om fysisk eller psykisk helse. I de semistrukturerte dybdeintervjuene var vi også påpasselig på at vi ikke hadde spørsmål eller at det tok en vending som kom inn på tema som er underlagt taushetsplikt, eller hvor det ble gitt personopplysninger om tredjeparter, uten å på forhånd ha avklart og innhentet samtykke. Vi var likevel observant på at det var sannsynlig at det kunne bli delt sensitiv data gjennom intervjuene. Derfor opplyste vi, både gjennom samtykkeerklæringen og før intervjuet startet, at hvis det skulle bli delt slik informasjon så ville den ikke bli anvendt i forskningsprosjektet, men sensurert under transkriberingen.

Vi var også klar over at vi gjennom intervjuene kunne få tilgang til opplysninger, for eksempel persondata, hvor det var viktig at vi tok personvernet til informantene på alvor og behandlet det på en god måte. De skulle ikke trenge å bekymre seg for hvordan det innsamlede materialet har blitt brukt i denne studien. Vi var bevisste på konsekvensene og potensielle skadeeffekter fra disse opplysningene, for både våre informanter, for relasjoner, virksomheten de jobber eller jobbet i, og eventuelt andre impliserte parter. Siden vi forsker på informantenes egenskaper i unike situasjoner, var det spesielt viktig at vi som forskere behandlet informantene i henhold til Nord Universitets forskningsetiske retningslinjer som er representert i denne konteksten, og at vi forvaltet informasjonen fra intervjuene på samme måte.

## **4. Dataanalyse gjennom SDI**

Gjennom ti dybdeintervjuer har vi fått et innblikk i informantene erfaringer, tanker og oppfattelse av situasjonen de arbeider i, som ledere i offentlig sektor. Vi har forsøkt å finne ut hva som er viktig for dem i rollen som leder, samt hva de motiveres av.

Kvalitativ analyse krever, ifølge Tjora (2021), tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i empirien og evne til å jobbe systematisk (2021, s. 216). Vi har valgt å benytte Tjoras anbefaling om en stegvis- deduktiv induktiv metode (SDI) for å redusere kompleksitet. Med utgangspunkt i en trinnvis modell, har vi jobbet i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Dette er en oppadgående prosess, som kan beskrives som induktiv i den



Figur 4 - Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021, s.21)

forstand at man da jobber fra empiri til teori. Prosessen er også nedadgående, hvor sammenkoblingene kan sees på som deduktive, siden man jobber fra teori til empiri (s. 21), se figur 4.

Modellen danner, ifølge Tjora (2021), et godt utgangspunkt for systematisk arbeid og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt (s. 217). Det er ikke er en entydig oppskrift på hvordan man skal lage et utvalg og hvilke kriterier dette skal gjøres ut ifra. Det anbefales å reflektere over hva man faktisk ser etter. Er det kjennetegn som beskriver det kan det bidra til å identifisere det man leter etter (2012, s.178).

#### **4.1. Generering av empiriske data og bearbeiding av rådata**

Datagenerering ved hjelp av intervjuer er den mest utbredte metoden når det kommer til kvalitativ forskning (Tjora, 2021, s. 127). Som nevnt tidligere genererte vi data ved å gjennomføre ti semistrukturerte dybdeintervjuer. Der hadde vi en på forhånd utarbeidet intervjuguide, som veileder for den som førte intervjuet. En av oss hadde rollen som observatør og støtte, for å følge opp med relevante spørsmål og observasjoner. Siden informantene var plukket ut fra vårt nettverk, var vi bevisste på at den som førte intervjuet ikke skulle ha noen nær relasjon til informanten. Dette for å unngå at relasjonene skulle påvirke svarene. Vi vurderte også om observatøren ikke skulle ha kjennskap til informanten, men fant ut at dette derimot kunne være en trygghet for både den som førte intervjuet og for informanten. At forskeren som

hadde avtalt intervjuet var til stede kunne derimot bygge opp under tilliten og avtalen som ble gjort. Det ble også reflektert over om det kunne bedre muligheten til å få frem ærlige svar.

En utfordring i intervjusituasjoner er at informanter kan pynte på sannheten og forme svarene avhengig av hva de tror vi, som forskere, ønsker å høre (Thagaard, 2013). For å redusere faren for “fargede” svar, var vi tilbakeholden med informasjon til informantene i forkant av intervjuet. Det ble derimot informert om at de ville få vite mer når intervjuet var fullført. Svarene ville uansett kunne være påvirket av de spørsmålene vi stilte og at vår tolkning vil bli påvirket av vår forhåndskunnskap om temaet. Dette prøvde vi så langt som mulig å behandle med objektivitet. Intervjuguiden ble utarbeidet med tanke på at vi ønsket detaljer som kunne legge grunnlaget for en grundig SDI-analyse (Tjora, 2021, s. 159). Den ble utformet med oppvarmingsspørsmål hvor vi fikk litt grunnleggende informasjon om informanten og det ble stilt noen spørsmål som var enkle å svare på. Deretter gikk vi over til refleksjonsspørsmål, hvor vi ønsket å jobbe oss gradvis inn mot spørsmål hvor vi kunne få svar og refleksjoner rundt det fenomenet vi prøver å forstå. Vi avrundet så med noen spørsmål som satte oss i bedre stand til å kunne forstå informantens perspektiv på de temaene vi var innom. Informantene ble spurt om de hadde noe å tilføye, om det var noe annet som kunne være relevant, men som vi ikke hadde spurt om. Det førte til at flertallet av informanter snakket litt om elementer de mente kunne være relevante. Til slutt takket vi for deltakelsen, og etter at lydopptakeren var slått av gav vi dem informasjon om hva vi forsket på. Dette ble gjort i samsvar med fremgangsmåten Tjora (2021) har beskrevet rundt intervju i praksis (s. 159-161).

Etter gjennomførte intervjuer, ble lydopptakene transkribert i henhold til Tjoras (2021) råd om å gjøre grundig jobb. Vi valgte å transkribere på bokmål fordi det ville være med på å anonymisere informanten i ytterligere grad. I tillegg ville det være enklere i form av videre bearbeiding av datamateriale og renskrivning av det. Vi noterte ting vi la merke til i intervjuene, som for eksempel at informanten lette etter ord. I transkriberingen tok vi bort litt av intervjuernes “ja” og “m-m,” som ble sagt for å skape fremdrift, og støtte det informanten sa. Etter bearbeidingen satt vi igjen med over 300 sider behandlede data, også kalt analysedata (s. 185-186). Disse dataene er ifølge Tjora (2021) hensiktsmessig å kode etter ord eller uttrykk som beskriver et utsnitt av datamaterialet (s. 219).

#### ***4.2. Kodestrukturert empiri***

Vi jobbet oss gjennom datamaterialet ved å først etablere det vi kalte meningsbærende enheter. Fra disse laget vi et kodesystem som ble generert induktivt med utgangspunkt i data som er

bearbeidet. Vi forsøkte å generere tekstnære koder, som ble utviklet fra de meningsbærende enhetene i henhold til Tjoras anbefalinger (2021, s. 218). På forhånd hadde vi ikke utarbeidet kategorier eller temaer og hvor mange koder vi endte med ville være avhengig av hvor detaljerte vi lagde de. Vi prøvde å utvikle koder ut fra det som framkom i intervjuene og de meningsbærende enhetene. Ifølge Tjora (2021) kan man da bedre fange opp det som faktisk fremkommer i intervjuet. Det vil kunne bidra til å peke ut interessante aspekter i den videre analysen (s. 224). Vi endte med 348 meningsbærende enheter og like mange unike koder. Disse utførte vi en kodetest på. Hvis kodene består, kan de ikke ha vært laget før selve kodingen og de gjengir den empiriske teksten presist (s. 224). Videre la vi opp til en kodestrukturert empiri, hvor vi laget en kobling mellom kodesettet og datautdraget. For å redusere og systematisere teksten som var relevant, brukte vi Tjoras (2021) metode for kodegruppering. Ifølge Tjora (2021) handler dette om å strukturere undersøkelsens resultatdel hvor man sitter igjen med hovedtemaer (s. 229-230). I denne fasen må det avgrenses og tas valg om antall tema man ønsker å jobbe videre med i forskningen. I første omgang lagde vi kategorier for samtlige av de 348 kodene, og endte opp med 134 kategorier. Deretter kategoriserte vi disse ut fra relevans opp mot problemstillingen hvor vi induktivt samlet koder som hadde en tematisk sammenheng. Vi lagde nye kategorier som kunne beskrive disse og skilte ut koder som ble ansett som irrelevant i en egen gruppe. 134 kategorier ble til 9 temaer, og en gruppe med irrelevante koder ble utelatt videre i analysen. Informasjonen ble ytterligere kondensert og etter avsluttende runde har vi endt opp med hovedtemaer, hvor funnene er beskrevet i empiridelen.

### ***4.3. Konsepter, modeller og teorier***

Målet har vært å bruke hovedfunnene til å ende opp med konsepter eller modeller og teori sett opp mot problemstillingen. Ifølge Tjora (2021) er det i denne fasen det ofte oppstår et skille mellom “god” og “ikke fullt så god” forskning. Man skal da hente ut potensialet både i det empiriske arbeidet og den teoretiske innsikten (s.234). Med blikket festet mot kodegruppene og hovedtemaene, koblet vi dette mot vårt teoretiske fundament for å finne ut hva dette egentlig handler om. Med begrenset tid til rådighet, har vi argumentert for våre hovedfunn i drøftingen sett opp mot relevant teori. Vi har derimot ikke hatt anledning til å utvikle konsepter eller modeller for utprøving i henhold til den metodiske tilnærmingen i SDI. Tjora (2021) trekker fram at man kan se på konseptene som heuristiske. De hjelper oss å oppdage og forstå fenomener vi studerer, ofte uten en klar struktur, mens teorier må uttrykke innsikten på en klarere og mer presis måte. Konseptene er ment å hjelpe i pågående forskning, mens teoriene vil være nyttige for videre forskning. For å teste konseptene gjøres en deduktiv konsepttest, da

utsettes de for empiriske utfordringer, altså stiller man seg spørsmål om de kan hjelpe oss i å forstå eller forklare relevante empirisk-analytiske funn. (s. 250). I SDI-modellen har det blitt skissert en teoritest som siste deduktive tilbakekobling (se figur). Denne er laget for å kunne skille konsepter fra teorier. På grunn av tidsperspektivet har vi ikke hatt anledning til å teste ut konsepter eller teorier, men vi tar opp disse temaene i avsnittet “implikasjon for praksis” og “implikasjon for forskning”.

## **5. Empiri**

På bakgrunn av den nye, moderne hverdagen ledere i offentlig sektor arbeider i, søker vi å forstå hva som er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer de møter og hvordan de motiveres. Vi spør om hvilke aspekter ved lederrollen som appellerer til ledere samt hva som bidrar til at lederne håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner. Vi er også interessert i hvilke drivkrefter dagens ledere i det offentlige har. Vi har personlige erfaringer med at det er høye forventninger til mellomledere i offentlig sektor. I empirikapittelet presenterer vi hva informantene beskriver fra egen lederhverdag, både i forhold til hva som appellerer til lederstillinger, hva som gjør at de håndterer den nye lederrollen og hvordan de opplever å være motiverte.

For å svare på spørsmålene i problemstillingen har vi delt empirikapittelet inn i tre hovedkategorier med overskrifter tilsvarende forskerspørsmålene i denne studien. Vi har valgt ut noen beskrivende sitater fra informantene for å bedre illustrere hva som blir beskrevet i de ulike intervjuene.

### ***5.1. Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere?***

I dette kapittelet skal vi presentere hva empirien vår kan bidra med for å svare på det første forskerspørsmålet vårt: Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere? Det kommer frem i empirien at muligheten til å påvirke er det som appellerer samtlige informanter, og som de fokuserer mest på. De trekker også frem andre aspekter slik som autonomi, uforutsigbarhet og samfunnsengasjement.

#### ***5.1.1. Lederen ønsker å påvirke.***

Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at samtlige informanter ønsker å være ledere fordi de får muligheten til å påvirke blant annet resultater, fremgangsmåter og strategi. De forteller at de ble ledere for å få positive ting til å skje innenfor områder de mener er viktige. En trekker frem viktigheten av å påvirke i en retning som hun selv ønsker. En annen forteller at det hun liker best med jobben sin er muligheten til å ta gode beslutninger. Hun sier videre at det betyr

noe for henne å ta en beslutning for så å følge prosessen og se at det ender i gode resultater. Hun hevder at det ikke er lederstillingen hun må ha, men poengterer at i rollen som leder får man større muligheter til å påvirke, som man ikke ville hatt som annen ansatt. Hun beskriver dette som viktig for henne. Flere andre informanter støtter interessen ved å følge en prosess fra start til slutt. En informant forteller at det er viktig for han å iverksette demokratiske beslutninger, spesielt med tanke på at han er ansatt i offentlig sektor. En annen informant understreker at erfaring som leder er betydningsfullt i forhold til å bruke påvirkningskraften hun har: *”Det er jo ikke sagt, at det som jeg har sagt, er veien å gå for å få det til. Men jeg har ganske sterke meninger om hva som må til for å få ting til. Og det prøver jeg å bidra med, å lære mine, erfaringen, for her kommer erfaringen inn. For jeg har vært leder i så mange år, jeg har sett hva som er, hva vi lykkes med. Hvilken vei er det vi lykkes med for å nå målene.”*

Flere av informantene beskriver makten de opplever å ha i lederstillingen. Noen forteller at det er en vesentlig del av å være leder der en av informantene påpeker: *“alle ledere liker å ha makt, men det er jo hvordan man forvalter makten som er viktig. Det er jo det som er forskjellen”*. En annen informant mener at mange ledere ikke har forstått sin rolle og hvordan man skal håndtere makten man besitter. Han sier videre at han har en opplevelse av at mange ledere skal fremheve hvem som bestemmer i en organisasjon, og at de derfor har en negativ maktutøvelse. Videre forteller en informant om en opplevelse av reell makt, med tanke på utvikling av samfunnet og sin mulighet til å påvirke eller motvirke en beslutning i tjenestetilbudene. Han sier at han liker å ha maktposisjonen sin, men poengterer at han har respekt for utøvelse av makt, og mener den må håndteres med nøysomhet, kvalitet og alvor. En annen informant er veldig tydelig på hvorfor hun er leder: *“Jeg liker å være med å påvirke og bestemme. Jeg liker å være med å forme ting og forstå ting. Å skjønne hvorfor ting blir som de blir.”*

Til tross for at flere informanter beskriver muligheten til påvirkning og reflekterer over det å inneha maktposisjoner, så kommer det frem fra flere av informantene at de har påvirkningsmulighet og makt inn til et visst nivå. De viser til et demokratisk system, hvor det til slutt fattes beslutninger de må forholde seg lojalt til, enten de er enige eller ikke. En informant beskriver dette når han forteller om en saksutredning som ble laget av administrasjonen. Den gikk sterkt imot en planlagt investering i kommunen, ut fra både faglig og økonomisk argumentasjon. Til tross for dette valgte de overordnede å gå mot anbefalingene og iverksette det informanten beskriver som en vanvittig beslutning.

### **5.1.2. Autonomi, samfunnsengasjement og utfordringer opptar lederne.**

Flesteparten av informantene i denne studien fremhevet ved flere anledninger at ledere i offentlig sektor jobber for samfunnet og innbyggerne. Dette kommer også frem i avsnittene over, der eksempler på samfunnsengasjementet kommer frem. Autonomi og utfordringer er også trukket frem som appellerende.

#### *Autonomi*

Ved spørsmål om hva informantene liker ved jobben sin svarte samtlige at de synes jobben er spennende. Flere beskriver autonomi og frihet som noe de setter pris på ved jobben, der en informant beskriver i følgende sitat: *“jeg liker jobben min i forhold til å ha stor frihet, både i forhold til å legge til rette for å legge opp dagene sine, planlegging og sånne ting.”* Andre poengterer at de misliker å bli detaljstyrt, og ønsker rom for å tenke selv. Kompetanse og tillit blir fremhevet av en informant som forteller at han opplever stor frihet og handlingsrom fordi han har høy kompetanse på området han jobber i. Han poengterer at det gjør arbeidshverdagen ekstra givende.

#### *Samfunnsengasjement*

Flere trekker frem at de har et samfunnsengasjement i bunnen som gjør at de trives godt som ledere innen offentlig sektor. De beskriver lederrollen som å være en del av samfunnet, og som viktig for å få det offentlige til å fungere best mulig. En informant sier følgende om dette: *“har veldig tro på det norske velferdssystemet. Kjent meg virkelig som et ledd i et stort maskineri som får det her til å fungere”*. En annen utdyper dette med å beskrive at motivasjonen for å være leder er å være med på å forbedre forholdene i det offentlige, og å tjene velferdssamfunnets beste. Andre informanter forteller at de liker godt å få være med på å utvikle området de arbeider innenfor, og setter pris på muligheten til å tilrettelegge tjenester for befolkningen. Dette blir blant annet beskrevet slik: *“Nei altså jeg liker jo å få være med på å utvikle byen og legge til rette for innbyggerne sånn at ting skal være bra. Det er jo det som er drivkraften med det vi driver med her egentlig.”* De fleste informantene kommer med liknende utsagn der de beskriver det som svært positivt å jobbe for befolkningen og personer i ulike institusjoner.

En annen informant forteller om viktigheten av at man er sammen om oppdraget man er satt til, og at alle innad i organisasjonen er viktig for at alt skal kunne fungere. Hun trekker frem viktigheten av at alle skal kunne ha muligheten til å bidra i jobb og forklarer det slik: *“Og hvis samfunnet skal fungere så må alle gjøre sitt. Også de som ikke har full arbeidsevne, men alle må få bidra med sitt.”* En av informantene forteller om hvorfor hun er i den jobben hun har, og at det baseres på flere ting. Et poeng hun trekker frem er stoltheten over å ha vært med på noe

bra. Hun hevder at det som gir henne noe i forhold til jobb er lysten til å gjøre noe bra for arbeidsgiveren. Noe man kan lære av og som man ender opp med å være stolt over å ha gjennomført.

En av informantene hevder at hvis man har en jobb hvor en opplever mening så kan man yte mer enn det som er forventet av en. Dette støttes delvis opp av en annen informant som forteller om dager der man ikke opplever at innsatsen man har lagt ned i et krevende arbeid er verdt det. Han mener at man må akseptere at det er situasjoner der man har lagt ned ekstra innsats, men ikke fått uttelling for arbeidet. Videre mener han at man må fokusere mer på det man faktisk får til.

Under intervjuet med en av informantene snakkes det om positive og negative sider ved det å ha en lederjobb. Han blir spurt om det er enkelte oppgaver i stillingen han besitter, eller tidligere stillinger han har hatt, som han gjerne skulle vært foruten. På det svarer han: *“Du får betalt på ett eller annet tidspunkt uansett hva du gjør, om det kan virke helt unyttig i øyeblikket eller altså. Om så litt dugnad for samfunnet rundt deg, du får betalt for det, det er ikke slik at du skal ha betalt for ting. Men du får noe igjen for det, enten i form av verdier eller kunnskap. Det er ingenting som er bortkastet, og når du spør om man kunne vært foruten så, jeg vet ikke noe.”*

De fleste informantene nevnte flere situasjoner der mening var viktig for hvorfor de valgte jobben de hadde, eller hvorfor de orket å være i krevende stillinger. Flere trekker frem at ledelse i offentlig sektor er meningsfullt arbeid i forhold til samfunnsoppdraget man har. En informant sier *“Vi bruker å si det av og til i ledergruppa, husk på en ting, vi er til her for innbyggerne.”* Flere trekker frem at det er krevende å være i lederstillinger, men at meningen de opplever med jobben gjør det verdt det. En informant forteller at hverdagen kan oppleves som heftig, men at han opplever muligheten for å skape utvikling i kommunen som svært givende. Han beskriver det slik: *“Jeg vet ikke om det kan bli bedre. Det er jo fabelaktig!”* Han forteller også om viktigheten av relasjoner på jobb og sier at det å jobbe med andre mennesker gir han veldig mye. Han hevder at han skulle mestret å jobbe alene, men at det å jobbe sammen med andre mennesker gir ekstra mening med jobben. Han uttrykker at han gjerne skulle hatt mer tid til det.

#### *De positive utfordringene*

En av informantene forteller at man i rollen som mellomleder skal fungere som en forlengende arm for ledelsen over seg, og videre påvirke driften man er satt ansvarlig for. Hun forteller at det som driver henne er oppdraget hun er satt til, for å nå målene som er bestemt. Samtidig



poengterer hun at det er viktig for henne også å ha muligheten til å påvirke i en ønsket retning innenfor de rammene som er satt. Hun sier at det er viktig for henne å oppleve at man betyr noe for noen. At den jobben man gjør har en betydning for andre. Hun er bestemt på hvilken retning hun synes organisasjonen skal gå, og er opptatt av å kunne videreføre hennes måte å se ting på over til nye ledere. Hun poengterer at dette handler om erfaringer hun har gjort seg og den lærdommen hun sitter igjen med. Informanten reflekterer i intervjuet om hvorfor det er utfordrende å beholde ledere i første linje, og forteller at hun forstår at disse stillingene er krevende. Hun mener likevel at det er opp til hver enkelt å finne det positive i en jobb, og å skape det positive. En annen informant forteller at det er meningsfullt å være en del av et pasientforløp. Det oppleves som svært viktig å være en del av det som skaper et trygt helsevesen for innbyggerne. Dette får støtte fra en som forteller om hennes indre motivasjon. Hun sier det er essensielt for henne at den indre motivasjonen er til stede i jobben hennes, og at den indre motivasjonen handler om å gjøre noe bra for andre, eller noe som andre kan ha nytte av. Hun sier hun drives av å skape gode tjenester som hun kan være stolt av.

En utfordrende hverdag med mye som skjer er noe som flere informanter trekker frem som spennende ved arbeidshverdagen. En av informantene forteller at han liker å finne løsninger på utfordringer og prissetter muligheten for å arbeide med kompetanseutvikling. Han liker å arbeide med planverk på overordnet nivå, koordinere med flere involverte, og få ting til å fungere når det er vanskelig. Uforutsigbarhet blir fremhevet som en utfordring flere informanter setter pris på. En informant forteller at det er uforutsigbarheten som er noe av det som appellerer mest ved jobben. Det er ingen dager som er like, og selv om hun prøver å planlegge oppgaver for en arbeidsdag, så blir det aldri slik hun har tenkt. Hun reflekterer over at det ikke er for alle, men at det er noe hun liker spesielt godt. En sier at det beste med jobben er at det skjer noe hele tiden, og at han får være med på å skape noe nytt sammen med en fin arbeidsgjeng. Flere informanter kommer med liknende beskrivelser i forhold til at det er positivt at det hele tiden dukker opp nye situasjoner som må løses. En utdyper: *“Du føler liksom at du lever litt da.”* En sier at størrelsen på organisasjonen og spennet i oppgavene kombinert med at hun kjenner fagfeltet godt er noe av det hun liker best ved jobben, og sier: *“Jeg synes jo at jeg har den kuleste jobben i verden, selvfølgelig!”*

Flere av informantene mener at en viktig del av ledelse er å forberede sine ansatte på å kunne håndtere det uforutsette. De forsøker å utfordre sine medarbeidere slik at de også kan få kjenne på mestringsfølelsen og anerkjennelse for arbeidet de gjør.

## ***5.2. Hvilke elementer er avgjørende for at ledere håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner?***

Gjennom dybdeintervjuene har informantene delt sine erfaringer fra deres hverdager, der de snakker om høye forventninger, tilgjengelighet, krysspress med mere. Vi starter derfor dette kapitlet med empiri som beskriver informantenes hverdag. Vi mener denne konteksten er viktig å kjenne til når man skal besvare det andre forskerspørsmålet vårt: Hvilke elementer er avgjørende for at ledere håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner?

### ***5.2.1. Ledernes hverdag og utfordringer***

Gjennom dybdeintervju med ti individuelle informanter kom det frem ulike beretninger om hva de legger i begrepet ledelse. Felles for alle informantene er at de mener ledelse er ansvar, muligheten for å påvirke og å oppnå felles mål sammen med andre. Noen informanter hevder at ledelse handler om å takle å stå i front, da med tanke på å være en ansvarsperson som går i bresjen for både de andre ansatte og for bedriften. Flere forteller at ledelse handler om å skape ting sammen og forbedre ting, der det å bygge team for å klare å nå mål i fellesskap trekkes spesielt frem. Noen informanter trekker frem at en leder er en rollefigur, der lederskap handler om omsorg og det å se menneskene man jobber med.

Informantene beskriver lederrollene sine som spennende i form av muligheter for påvirkning, varierte hverdager, utfordringer rundt hvert hjørne, mellommenneskelige forhold og inspirerende lagarbeid. Samtidig er de fleste tydelige på at at ledelse er krevende. Det trekkes frem situasjoner hvor de må stå til ansvar der feil har vært begått, hendelser som media setter stort søkelys på, samt krysspress i forhold til krav fra ledelsen over og forventningene fra de ansatte. Flere beskriver at man som leder aldri kan skru helt av og beskriver at de tenker jobb store deler av døgnet. Det berettes om arbeidshverdager med stor arbeidsmengde og høye forventninger til hva som skal leveres. Mange informanter forteller at de må ta et bevisst valg for å unngå å jobbe i fritiden. De forklarer det med at det er lett å blande fritid og arbeid. Det blir videre beskrevet av flere at media er et element man må håndtere på fritiden. Journalister ringer gjerne på kveldstid, når informantene ønsker tid til seg selv og familien sin, for å få en uttalelse om en hendelse. Noen av informantene har vært i situasjoner som oppleves nærmest uholdbar i perioder. Likevel har ingen av informantene sagt opp en lederstilling fordi den var for krevende.

### *Lederrollen er krevende.*

Informantene bruker ordet krevende i ulike kontekster, der noen trekker frem positive elementer i forbindelse med krevende lederstillinger, mens andre trekker frem negative elementer. I denne kategorien ser man nærmere på hva informantene legger i sin beskrivelse om at lederrollen er krevende.

Samtlige informanter forteller at de er inneforstått med at en krevende arbeidsdag er en del av rollen de besitter. Informantene har ulike beskrivelser av hva en krevende arbeidsdag er. For noen er det arbeidstid, arbeidsmengde eller personalansvar, mens for andre er det mediepress eller håndtering av menneskelige skjebner. En informant beskriver en forventning om at ledelse er krevende. Han forteller at det har vært situasjoner som har opplevdes som svært utfordrende, der det har vært mye motgang. Han utdyper at det kan oppleves tungt å være i slike situasjoner, men viser en aksept for at det er en del av lederrollen. Han avslutter resonnetet med en skuldertrekning og sier: *“Sånn er det vel å være leder.”* Flere informanter trekker frem at det er en grad av selvpining å være i en lederrolle. De poengterer at man som leder er nødt til å være flink til å se de gode dagene selv om det finnes mange av de dårlige. I sakene som beskrives som virkelig krevende trekkes det frem hendelser som går ut over både nattesøvn, arbeids- og privatliv. De fleste informantene bruker ordet krevende for å beskrive situasjoner som oppleves som negative. Det er derimot også noen informanter som beskriver krevende arbeidsdager som noe positivt. Felles for de fleste negative situasjonsbeskrivelsene er ledere som har håndtert krevende situasjoner som opplever at dette er utenfor deres kontroll. Eksempler på dette er personalsaker med ansatte som har stått i alvorlige krisesituasjoner i privatlivet. Informantene forteller at slike hendelser egentlig er utenfor deres kontroll som ledere, men som likevel blir krevende å være i fordi de må håndtere både situasjonen og personen. Andre eksempler som ikke er like dramatiske er fortellinger om ledere som blir både psykolog og familieterapeut for sine ansatte, og opplever det som psykisk krevende å håndtere de ansattes ulike behov.

Det som betegner de fleste positive situasjonsbeskrivelsene er en generell fortelling om en krevende hverdag, med mange oppgaver, lite tid og høy endringstakt. I disse situasjonene er det flere som finner motivasjon og mestring. En informant forteller: *“Det ukjente i det å håndtere en krise. Du har ikke veldig mange ressurser rundt deg og du vet ikke hva som står rundt neste sving, så du må jo være fullstendig skjerpet 24-7 da. Og det var krevende i positiv forstand. Jeg opplevde det som utrolig motiverende og utrolig stimulerende.”*

### *Ledere trenger støtte*

Informantene mener det ville vært umulig å være i disse situasjonene uten støtte fra andre mennesker, enten privat eller i organisasjonen. De beskriver ulike behov for støtte, der noen ønsker og får støtte fra arbeidsgiveren, mens andre får støtte i privatlivet eller gjennom profesjonelle relasjoner. De fleste hevder derimot at det er lite støtte å få fra arbeidsgiveren, og at man opplever å håndtere vanskelige situasjoner alene. Samtidig er det noen som poengterer: *“Den ene saken hadde jeg ikke overlevd uten personalavdelingen. Da tror jeg at jeg hadde sluttet rett og slett”*. Flere informanter hevder at støtte fra ledergruppen er viktig, spesielt med tanke på belastningen man må tåle ved å være i front.

### *Media*

En gjenganger i samtlige intervjuer er presset som media og sosiale medier skaper. En av årsakene til det er ofte at ledere ikke har anledning til å uttale seg i mange av sakene som blir tatt opp. Det oppleves som frustrerende å ikke kunne motsi det noen informanter kaller usannheter. En av informantene reflekterte litt rundt dette: *“Det er jo alltid to parter i en sak. Ofte ligger jo sannheten en plass mellom de ulike partene, og så kan jo partene si noe. Men du som leder kan ikke si noe som helst.”* Og du kan sitte å høre på direkte løgn, men det er veldig lite du kan gjøre”. En annen informant mener at man som leder er nødt til å lære seg å håndtere bruken av sosiale media og aviser. Det hevdes at man som offentlig leder aldri får fred fra media, spesielt hvis man har gjort noe feil. Det oppleves også frustrerende at dagens teknologi gjør at folk uansett hvor de er og uansett tidspunkt, kan ta et bilde av noe de er misfornøyd med og øyeblikkelig sende det til avisen. En av informantene forteller om slike episoder og at media sjelden sjekker opp den andre siden av saken, slik at det som kommer i media blir negativ omtale og ikke nødvendigvis hele sannheten. En annen forteller at han sluttet å ta telefonen når han så at avisa ringte, for han taklet ikke å være i det fokuset. Han forteller at han vurderte om det var verdt å være i den situasjonen. I intervjuet forteller han at han kunne ønsket seg mer støtte fra administrasjonen og politikerne i forhold til det mediefokuset han sto i. Liknende hendelser beskrives også av andre informanter. Noen uttrykker god støtte i forhold til å håndtere media, der noen organisasjoner har egne avdelinger med ansatte som håndterer medias forespørsler. Dette oppleves som betryggende for ledere som synes det er krevende å omgås journalister. En av informantene mener at han selv må tåle å bli hengt ut i aviser og lignende fordi han har betalt i form av å være leder, men trekker frem at han ikke aksepterer at det blir skrevet urimelige ting om hans ansatte i aviser og sosiale medier. De fleste informantene angir

et ambivalent forhold til media, der de viser et realistisk syn på hvilket formål media tjener, selv om de uttrykker at det skaper utfordringer i deres arbeidshverdag.

### *Tilgjengelighet*

Arbeidstid er et tema som flere informanter synes er utfordrende. Mange forteller at de jobber de ordinære åtte timene på kontoret på dagen. Så går de hjem og er med familie og venner på ettermiddagen, før de på nytt logger på jobb hjemmefra. De fleste informantene har mulighet til å jobbe hjemmefra, alt fra å besvare mail til et fullkomment hjemmekontor. Flere forteller at den ordinære arbeidsdagen er fylt opp av oppgaver og møter som skal gjennomføres. Det fører til at endel ting ikke blir ivaretatt på dagtid. En informant forteller at hun må arbeide med dokumenter på kveldstid, det være seg referater eller styresaker. En annen forteller at hans leder alltid ringer han på ettermiddagen for å ta opp ulike tema, fordi det ikke er tid til det på dagtid. Noen er åpen for at dette kan settes i sammenheng med selvledelse og prioritering av tid, mens andre mener det ikke lar seg løse på andre måter. En informant sier: *“Jeg må jo og levere på en del. For eksempel styresaker. Det må jeg skrive på kvelder for at egentlig, hvis man går inn i min kalender så er det ikke plass.”*

Flere trekker frem at lederrollen går ut over nattesøvnen enkelte ganger. Noen blir liggende å tenke på hendelser i løpet av dagen som gjør at de ikke sovner. Andre blir liggende å tenke på alt de må huske å gjøre dagen etter. Noen hevder at dette bedrer seg med mer erfaring, men at det likevel fratar nattesøvnen hvis situasjonen er krevende nok. En sier: *“Da er man så oppe i det, men så blir man jo litt hardhudet, men ikke mere hardhudet enn at du har mange søvnløse netter, for å si det sånn.”*

En informant trekker frem at hun som regel forlater kontoret til en bestemt tid, og at hun bruker hobbyer på fritiden for å koble av fra jobb. Hun hevder likevel at man alltid har jobben med seg: *“Den er aldri over. Ikke i hodet.”* Dette sitatet støttes opp av en annen informant som forteller at hun har jobben i tankene hele tiden, men at hun øver på å legge det bort. Hun utdyper at hun jevnlig tenker over om situasjoner kunne vært håndtert annerledes, og spekulerer i hvordan hun skal håndtere liknende situasjoner i fremtiden. Flere er enig i dette, og en hevder det er populært å si at man ikke skal tenke på jobb når man er hjemme, men at det ikke fungerer sånn for han. Han sier at ideer og løsninger på situasjoner plutselig kan dukke opp selv om han holder på med fritidssysler. En annen forteller at han aktivt går inn for å tenke at enkelte hendelser ikke skal gå ut over nattesøvnen hans, men poengterer da at han kan bruke noen timer av fritiden på å legge det fra seg, slik at det ikke påvirker han når kvelden kommer. Dette støttes opp av en annen informant som forteller at hun bruker hobbyer for å få tankene vekk fra jobb.

Hun opplever at ved å konsentrere seg om noe hun liker godt på fritiden, så fortrenger det tankene fra jobb. Videre hevder en annen informant at hvis man ikke klarer å legge jobben fra seg på jobb, så må man finne seg noe annet å gjøre: *“Altså, det er mulig jeg fremstår veldig kynisk (\*ler), men jeg sover alltid godt om natta.”* Han utdyper at folk er forskjellige i måten man håndterer å skape avstand mellom jobb og fritid, og at det for han er viktig at jobben forlates på kontoret. Videre hevder han at hvis jobben hadde gått ut over privatlivet og det sosiale så ville han søkt seg vekk fra stillingen sin. En annen informant påstår at det ikke er farlig å ha en krevende jobb, og at det ikke er farlig med mye stress. Han poengterer derimot at man må ha en fritid der man har mulighet for å koble helt av. Denne påstanden støttes av en annen informant som sier at man må tåle at livet går veldig opp og ned i perioder. Flere av informantene forteller at når de negative sidene ved jobben overskygger de positive så kommer de til å forlate stillingen.

### *Krysspress*

I intervjuene kommer det frem at lederne utsettes for press fra alle kanter. Fra egne overordnede ledere og styret, fra sine ansatte, fra andre lederkollegaer i tillegg til ytre omgivelser som innbyggerne i kommunen og pårørende. En informant som både har vært i rollen som toppleder og mellomleder kommer med følgende uttalelse om det å være utsatt for krysspress: *“Da tenker jeg på, det å være toppleder i dag, kanskje faktisk er mer behagelig, for det mellomlederne står i, det krysspresset er jo på mange måter enda større. Da får du presset både under og over. Som toppleder slipper du kanskje mer av det der ovenfra.”* En annen informant beskriver at krysspress er svært belastende fordi forventningene blir for store. Han hevder det er urealistisk å møte forventningene til alle interessenter på samme tid. Han kommer med eksempler der det forventes å oppnå mål, samtidig som man mestrer media, mens man leverer på budsjetter og skal innfri behov og ønsker fra både ansatte og innbyggere.

### *Ansvar*

Samtlige informanter beskriver at ledelse for dem innebærer ansvar, og opplever ansvaret de sitter med som krevende. Videre skiller de mellom krevende i positiv og negativ forstand. Noen trekker frem at det å beherske ansvaret man sitter med er utfordrende, og noen beskriver det som krevende. Når ansvaret hviler på skuldrene i situasjoner som er vanskelig men håndterbar beskrives dette som positivt, mens når ansvar er påkrevd i utfordrende situasjoner der man kanskje ikke ser noen god løsning så blir ansvaret trukket frem som en belastende del av lederrollen. De forteller at de har ansvar for at oppgaver gjennomføres riktig, at regler og lovverk etterfølges og at det er de som skal stå i front og må stå til ansvar hvis noe går galt.

Flere forteller også om et opplevd ansvar for dem man har som ansatte under seg. De mener de forplikter seg til et ansvar for å stille opp for de ansatte når de påtar seg lederrollen. En sier: *“Jeg tror nok det handler om villigheten til å påta seg ansvar.”* En annen forteller at han ønsker å være den personen som de ansatte støtter seg på, som står fremst når det er tøft og som ønsker å gå i krigen for sine ansatte. En annen informant beskrev et følt ansvar for å stille opp i en veldig krevende situasjon for de ansatte som informanten selv hadde rekruttert.: [...] *“var jo på en måte det at jeg tenkte at jeg skyldte det til dem som jeg hadde rekruttert som sjef. [...]og da tenkte jeg at hvis ikke jeg svarer ja til, når det går dårlig, hvem skal da svare ja. Så da sa jeg ja. Og det ble et veldig krevende år vil jeg si. Et år som var veldig krevende.”* Informanten refererer her til en hendelse som hadde omfattende mediedekning, både lokalt og nasjonalt. Han beskriver en tid med stor påkjenning og mange våkenetter. Informanten vurderte situasjonen som potensielt for krevende å være i, og var innom tanken på å si fra seg lederstillingen. Siden han følte et ansvar for lederne under seg, valgte han å fortsette i sin stilling. Han hadde rekruttert dem inn i lederrollen og opplevde at det var hans ansvar å ivareta dem når situasjonen var svært utfordrende. Han hevdet også at det var feigt å gi opp når det var vanskelig, og mente at hvis man skulle gi seg i den stillingen man hadde så burde man gjøre det når organisasjonen gikk på skinner, og alt opplevdes lett. Han forteller det slik: *“Så tenkte jeg at jeg skal jo ikke gi opp når det er vanskelig. Jeg kan jo ikke stoppe når det er vanskelig. Jeg må stoppe når det går lett. Det er litt sånn litt på grensen til feigt på en måte.”* Denne opplevelsen av ansvar er det flere som deler, og en annen informant sier: *“Ledere har et fordømt ansvar for å ta de utfordringer som kommer.”*

Flere informanter har liknende beskrivelser av ansvaret som krevende. En forteller at ansvaret oppleves spesielt krevende i situasjoner hvor ting går galt. Hun forteller at i hendelser hvor en ansatt har gjort en feil som går ut over en tredjepart er det viktig at det ikke er den ansatte som står til ansvar. Da er det hun, som leder, som ikke har sørget for at systemet er godt nok. Slike situasjoner oppleves krevende for informanten fordi det blir en påkjenning for både tredjeparten, den ansatte og henne selv. En annen informant forteller om en svært krevende hendelse som involverte flere parter, der mediedekning var en stor del av situasjonsbildet. Da tenkte hun at når denne situasjonen var over da skulle hun slutte. Da ønsket hun ikke å stå i dette lengre. Det var likevel ikke et alternativ å slutte mens situasjonen pågikk: *“Men jeg tenkte jo aldri at jeg bare skulle gå ut døra. Hvem som ellers skulle gjøre det der, ikke sant?”* Hun forteller videre at hun hadde en opplevelse av at folkene rundt henne hadde tro på at hun skulle klare å ordne opp i dette. Og hun opplevde at det var hennes ansvar å håndtere situasjonen, og

prøve så godt hun kunne å ordne opp i det. Videre forteller hun at hun prøvde å skåne andre ansatte og hjalp dem med kriseteam og andre verktøy, men glemte seg selv i prosessen. Hun utdyper likevel at enhver krise går over, og over tid gjorde også denne det.

Mange informanter beskrev et spesielt ansvar i offentlig virksomhet, som går på ansvaret for å forvalte innbyggernes og fellesskapets ressurser. En var tydelig på at det var et ansvar man skulle være bevisst og ta på største alvor.

### **5.2.2. Anerkjennelse er viktig for lederen**

Gjennom intervjuene blir det reflektert rundt anerkjennelse for jobben man gjør. Informantene trekker frem viktigheten av å få tilbakemeldinger og opplevelse av mestring.

#### *Anerkjennelse ved tilbakemelding*

De ulike informantene forteller at tilbakemeldinger, både positive og negative, ikke er satt i et system. Med dette menes det at de ikke har jevnlig samtaler med sine overordnede, men at de stort sett får tilbakemeldinger gjennom styremøter eller politiske møter hvor de blir målt opp mot resultater. Det oppleves mer at medarbeidere i egen ledergruppe uttrykker tilfredshet med lederen ved at de støtter opp om lederen og følger opp beslutninger som tas. En informant sier: *“Det må være det å kunne påvirke å kunne se at det gir resultater. At det man har ønsket seg, det får man til. Får aksept og man greier å nå frem med den argumentasjonen for å ting til å skje. Det er tilfredsstillende og det er kanskje det som gjør at man orker å stå i det, at man får de positive responsene innimellom. De er jo jammen ikke der hver dag, men når du først får det så er det en veldig god følelse.”* En annen informant forteller at hun alltid har vært veldig dedikert til jobben sin. Hun forteller at det er viktig for henne å komme på arbeidsplassen sin og føle at hun betyr noe. Hun forteller om en god følelse hun får når hun har fått til noe, hvis hun har fått skryt i styremøtet eller hvis hun har gjort en medarbeider glad. Som hun sier: *“Den der opplevelsen når man kommer hjem om dagene hvis du har gjort noe veldig bra. Den er helt konge. Altså i forhold til å ha gjort noen medarbeidere glad”*. Videre poengterer hun at det føles ekstra godt, og følelsen varer lengre hvis det er i forbindelse med noe som har vært vanskelig.

Gjennom intervjuene kommer det også frem beskrivelser av gode relasjoner til sin nærmeste leder, der man får tilbakemeldinger, respekt og støtte. Det fortelles at anerkjennelse kommer fra flere hold. En informant hevder tilbakemeldinger gir en pekepinne på om man er på riktig spor, og forteller at anerkjennelse fra ledelsen og de ansatte gir mye inspirasjon.



Flere beskriver også mangel på anerkjennelse og påpeker at dette er noe man bør være oppmerksomme på. Videre påpeker flere at alle mennesker har et behov for å få en klapp på skulderen og tilbakemeldinger om at man har gjort en god jobb. En informant mener at anerkjennelse for at jobben man gjør er viktig, og at kritiske tilbakemeldinger også er nødvendige. En annen forteller at jo høyere opp i systemet man arbeider, desto større er forventningene til at man skal være selvstendig og ha kontroll på det meste. Han poengterer videre at ledere ikke er supermennesker og også har behov for å bli ivaretatt. Beskrivelser om betydningen av å bli anerkjent og oppleve støtte på jobb fortelles av flere. Noen av informantene setter dette i sammenheng med hvorfor det er vanskelig å beholde førstelinjeledere i helsesektoren. En mener det burde bli brukt mer ressurser på disse lederne, og hevder at opplevelsen av å ikke bli verdsatt er noe av årsaken til at ledere ikke blir i lederstillingene over tid.

I intervjuene kommer det beskrivelser fra informantene om at man er for lite flink til å gi tilbakemeldinger til hverandre. En foreslår å bruke evalueringer til dette, der det kommer frem hva man har gjort, og hva man ikke har fått til. Han hevder det er lettere å gi og få tilbakemeldinger når det er satt i et slikt system. En annen informant beskriver et annet perspektiv på dette og forteller at man også har et ansvar for å gi tilbakemeldinger, og mener det er spesielt viktig når hendelser er håndtert dårlig. Det blir poengtert at hvis en person som har håndtert noe dårlig ikke får beskjed om det, vil personen heller ikke kunne forbedre seg.

### *Mestring*

En av informantene forteller at det som i utgangspunktet appellerte til han for å gå inn i ledelse, var det å få et større ansvar for prosessene i en organisasjon. Han opplevde etterhvert mestring i lederstillingen og det ble tent en nysgjerrig gnist. Han oppdaget at dette var noe han mestret, og ønsket om å stå i lederstillingen steg betraktelig. Videre forteller han om noen svært utfordrende situasjoner som leder, og oppdaget nye sider ved seg selv og at han håndterte krisehåndtering godt. Informanten beskriver at det gir en enorm motivasjon og drivkraft å erfare at arbeidet han legger ned i organisasjonen fører til positive resultater. Han hevder at ledere i offentlig sektor har mange forventninger og krav som skal innfris, og at man stort sett blir anerkjent for evnen man har til å gjennomføre dem. Andre informanter beskriver mestring som viktig i lederrollen. Noen påpeker også viktigheten av at alle lederne opplever mestring. Det blir hevdet av informantene at mange ledere ikke trives i jobben fordi de ikke mestrer oppgavene de har fått, og mener det burde være mer fokus på de positive sidene ved lederrollen.

### *Lønn og godtgjørelser*

Aspektet med at man har bedre betalt som leder er noe som kommer lite frem i intervjuene. En av informantene reflekterer derimot rundt lønninger og ledere, og kaller det et smusstillegg. Han mener at dette tillegget er en slags kompensasjon for de krevende stundene. Informanten forteller at ledere er nødt til å gjennomføre en del upopulære oppgaver mange ønsker å unnsnippe, og mener det er en av årsakene til at man får høyere lønn. Samtlige informanter hevder at det er andre ting enn lønn som gjør at man klarer å stå i krevende roller over tid, der en sier: *“Og hvis du da ikke føler deg verdsatt nok, eller får litt påfyll i den gledeskvoten, da blir det tungt å være leder. Det er ikke uten grunn at de sliter med å finne enhetsledere i dag. Det brukes veldig mye penger på andre ting, men jeg tror det skulle vært brukt mer ressurser på dette i stedet.”* I dette tilfellet snakker informanten om faglig påfyll og kurs som hun mener er viktig for å øke kompetansen og motivasjonen til ledere på lavere nivåer.

### **5.2.3. Relasjoner er viktig for lederen**

Samtlige informanter snakker om viktigheten av relasjoner i arbeidet som leder. Noen trekker det frem som viktig i forhold til å skape samhandling med andre både innad i organisasjonen og med eksterne parter, mens andre fremhever det som viktig for å skape tillit i arbeidsgruppa. Støtte er et ord de fleste informantene nevner i sammenheng med snakk om relasjoner på arbeidsplassen. Flere hevder at ledelse kan være ensomt og fremhever derfor relasjonene på arbeidsplassen som viktig. Mange forteller om teambygging og hvordan relasjoner hører sammen med det, og flere trekker frem at relasjoner er viktig for muligheten til å gi og få tilbakemeldinger.

### *Samarbeid og team*

En informant forteller om betydningen relasjoner har for å få til å arbeide med utviklingsarbeid. Han gjør et poeng av at man må jobbe med å bygge opp relasjoner møysommelig og sier *“aldri glem, det er mennesker som tar avgjørelser, ikke maskiner, ikke systemer, det er mennesker, det er relasjoner.”* En av informantene sier at det er viktig for utvikling at man har gode relasjoner på tvers av avdelinger også innad i en organisasjon. Videre forteller informanten at hun aktivt bruker en leder hun opplever som veldig forskjellig fra seg selv som sparringspartner. Den relasjonen de har sammen gjør at vanskelige oppgaver blir diskutert og sett fra ulike sider før avgjørelser blir tatt. Argumentet for dette er at beslutningen dermed blir bedre. Flere informanter forteller om behovet for relasjoner på tvers av avdelinger og på tvers av organisasjoner, begrunnet med at de ikke får gjort ting alene og er avhengig av gode team. En

forteller at hvis man skal klare å skape noe større, så må man kunne jobbe sammen i samme retning.

Mange av informantene snakker om å bygge team. De fremhever at det er viktig å bygge gode team i ledergruppen, og hevder at man ikke får gjort en god jobb alene. De mener at for å kunne bygge gode team må de ha kunnskap om personene i ledergruppen, og at dette kommer fra relasjoner de bygger opp. En informant snakker om team og gode lagspill og hennes erfaringer med å gjennomføre gruppeøvelser hvor man snakker om hvordan man ønsker å ha det sammen på jobb. I slike gruppeøvelser avklares det hva som er greit og ikke greit å gjøre i ledergruppen. Hun poengterer at det er en viktig øvelse for å definere hvordan man skal være mot hverandre og at hun som leder må kjenne sine ansatte godt for å legge tilrette for dette.

### *Tillit*

Flere informanter forteller at man er avhengig av gode relasjoner for å skape tillit som leder. En informant poengterer at denne tilliten handler om at hennes leder skal ha tillit til henne, samtidig som de hun leder skal ha tillit til henne. Hun mener det er vanskelig å skape et slikt tillitsforhold uten gode relasjoner. Flere informanter trekker frem at tillit kommer av gode relasjoner, og at det er lettere å snakke med hverandre hvis man har en god relasjon. Da er det også lettere å ta den vanskelige samtalen og innrømme feil man har begått, noe som kan være veldig utviklende i lederskapet. Informantene er opptatt av at ledere også er mennesker, og en av dem forteller at man må behandle sine kollegaer utfra hvem de er som mennesker. For å få det til må man ha en relasjon, man må kjenne sine ansatte. En av informantene forteller at for at hun skal være en god leder så er det avgjørende at hun får tilbakemeldinger på jobben hun gjør. Hun forteller at det er viktig at folk tør å si fra om ting de er uenig i, eller at de gir tilbakemelding på områder de mener hun håndterer dårlig. Hun sier at hvis hun ikke vet at det finnes et problem så får hun ikke løst det. Hun forteller videre at det er viktig at det ligger en tillit mellom alle i ledergruppa. Hun, som leder, må ha tillit til at de andre vil henne vel, og de må ha tillit til at hun takler å få dårlige tilbakemeldinger. En av informantene forteller om å skape en god kultur på arbeidsplassen. Han sier at det er viktig i situasjoner der man må ta upopulære beslutninger. Da er det lettere å få aksept for situasjonen, og det blir lettere å gjennomføre krevende oppgaver. Han forteller at hvis man føler seg utrygg i ledergruppa så klarer man ikke å prestere like bra. Han poengterer at en god kultur og harmoni i ledergruppa er viktig. Da vet man at det er mulig å gi hverandre kritikk og likevel ta hverandre i hånda etterpå.

### *Relasjon og tilbakemelding*

En av informantene trekker frem at det er nødvendig at man som leder får tilbakemeldinger på den jobben man gjør, for å forbedre seg og kunne gjøre en god nok jobb. Han mener det er viktig å kunne prate ordentlig med hverandre. Han forteller at han aktivt spør folkene rundt seg om hvordan de mener han har håndtert ting. Han hevder det gir muligheter for å endre kursen hvis andre i ledergruppa mener han håndterer oppgaver og hendelser dårlig. Videre poengterer han at dette gjelder spesielt dem i gruppa han ikke har veldig god kjemi med. Videre sier han: *“Så det å klare å få det til sånn at de underlagte sjefene gir ærlige tilbakemeldinger, det er vanskelig, men veldig viktig. Og da kan det hende du greier å beholde dem også. Men det krever at man kjenner hverandre godt, og dem må ha erfaring for at det er, at det er bra”* En av informantene forteller om viktigheten av å være åpen og inkluderende som leder. Hun mener at ved å ha en åpen tilnærming til sine kollegaer, så er det lettere for dem å komme til henne uansett hva det gjelder. Hun trekker blant annet frem problemer på jobb, ønske om utvikling og gode ideer, og forteller at terskelen er mye lavere for å komme å be om råd hvis man opplever at man har en relasjon med lederen. Informanten forteller videre at det sosiale på jobb betyr mye. Det skaper energi at man trives sammen. Hun forteller om en ledersamling der hun fikk tilbakemelding på at hun opplevdes som dominerende. Hun beskriver denne hendelsen som ubehagelig, og sier at hun skulle ønsket at relasjonene på jobb var såpass bra at noen kunne sagt det direkte til henne, slik at hun fikk muligheten til å gjøre noe med det.

### *Støttende relasjoner*

Mange informanter trekker frem at det er viktig med gode relasjoner på jobb for å kunne søke støtte i utfordrende situasjoner. I tillegg er det viktig å kunne diskutere og være uenige om saker uten at det blir konflikter. Hvis man har et godt team, så opplever man stor takhøyde også i diskusjoner der man er uenige. Dette beskriver en leder som veldig utviklende, både for han som leder, men også for ledergruppa. Informantene forteller også om tunge dager der de er avhengig av å kunne ventilere både bekymringer og frustrasjoner med kollegaer. De fleste ønsker ikke å ta med seg disse bekymringene hjem, og ønsker gode relasjoner blant kollegene for slike situasjoner. Her er derimot ikke alle informantene samstemte. En informant forteller at han ønsker en relasjon med kollegaer for å kunne lufte bekymringer knyttet direkte opp mot jobb, men at situasjoner som går ut over følelseslivet er noe han ikke ønsker å ha knyttet til kollegaene. Det vil han helst ta på hjemmebane, og sier at følelsene skal kollegaene få slippe. En annen forteller derimot det motsatte, der hun ønsker at de hjemme skal få slippe å høre om alle bekymringene på jobb. Hun snakker med gode kollegaer på jobb for å ventilere. De fleste

informantene beskriver likevel at de søker støtte hos sin nærmeste leder eller i sin ledergruppe. Altså søker de støtte både oppad og nedad i systemet.

#### *Det sosiale aspektet*

En informant forteller at han bruker relasjonene på jobb aktivt i sin ledergruppe for å kunne vite hvordan folk har det, spesielt i forbindelse med jobb. Han trekker frem eksempel på situasjoner der han får fortalt at noen i sin ledergruppe vurderer å si opp. Da tar han kontakt med vedkommende og er raskt ute for å se om han kan snu den ansatte til å ikke ønske å forlate arbeidsplassen. Han mener at han ikke ville kunne gjøre slike inngrep hvis han ikke hadde gode relasjoner som fortalte han hva som foregikk i arbeidsgruppa. En av informantene forteller at dette med å skape relasjoner på jobb ikke falt han helt naturlig, og at han derfor allierte seg med andre kollegaer i ledergruppen for å hjelpe han med det sosiale aspektet innen ledelse, som han mente var viktig. Han forteller at han ikke har for vane å spørre hvordan noen har det, og legger ikke mye i bursdager og julebord. Likevel er han oppmerksom på at han vet det er viktig for mange, og ønsker derfor å respektere det. Altså mente han at relasjoner er viktig i ledelse, men at det var en av hans svakere sider. En annen informant mener det er viktig å huske på at ledere også er mennesker, som har behov for å skape relasjoner på arbeidsplassen: *“Ledere er jo som folk flest. Vi har bare forskjellige roller. Samme følelseslivet, samme behovene, samme kravene på godt arbeidsmiljø.”*

#### *Ensomhet*

En annen informant forteller at ledelse er en ensom jobb hvor man ikke er en del av fellesskapet. Hun forteller om hvor viktig relasjoner er i forhold til det sosiale på arbeidsplassen.: *“Men sånn rent trivselsmessig for meg selv, så hadde jeg nok gått dunken hvis jeg ikke hadde laget meg et sosialt miljø.”* Flere av informantene trekker frem at de trives best med å jobbe sammen med mennesker. Den ene informant forteller om hans erfaring med hjemmekontor. Han liker å få ting til å skje sammen med andre mennesker, ha en aktiv kommunikasjon og se resultater av det man har fått til i fellesskap. Den opplevde ensomheten i rollen som leder, blir beskrevet som at man erfarer å bli holdt utenfor det sosiale og får ikke vite om ting som foregår i arbeidsgruppa. En informant sier: *“Og det er jo ingen tvil om at man som leder blir ensom. Selv om du jobber sammen med mange. Det blir gjerne litt mer stille i rommet når du kommer inn.”* En annen forteller om en følelse av å være helt alene, spesielt når situasjonen er vanskelig. Noen opplever det som en test på vennskap, der man til slutt kun står igjen med de reelle vennene. I et intervju kommer det frem at mange av lederne opplever manglende oppfølging, og en sier: *“Men det kunne jo noen gang vært interessant at noen spurte meg hvordan jeg hadde det.”*

### ***5.3. Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor?***

Mange av informantene forteller at de drives av ulike elementer innen ledelse. De bruker ordene drivkraft, indre drivkraft, indre motivasjon og triggere. De fleste søker utfordringer, og liker uforutsigbarheten.

Flere informanter refererer til en drivkraft som gjør at de har ønsket seg inn i ledelse, eller velger å være i lederrollen selv om den er krevende. En av informantene forteller at han hele sitt voksne liv har ønsket å jobbe innenfor ledelse. Han forteller om utdanning han har tatt, og jobber han har takket ja til som har trigget hans interesse innen lederskap. Om jobben han nylig hadde sier han: *“Det har vært mulighet for å få lære om og sette ut i livet teorier knyttet til ledelse og også det å oppnå resultater.”* En annen informant forteller at dagene er krevende, og at det er umulig å planlegge for hvordan en dag skal bli, for den blir uansett ikke slik man planlegger den. Hun forteller om uforutsigbarhet, og utallige hendelser som må løses der og da, og avgjørelser som må tas. Likevel trekker hun frem at dette er noe av det hun liker spesielt godt ved jobben. Hun hevder hun er skapt for å ha en uforutsigbarhet i jobben, og at det krevende aspektet er noe som driver henne. En liknende måte å oppleve uforutsigbarhet på kommer fra en annen informant som forteller om telefoner han kan få fra sine ledere. Beskjeden er at han må håndtere situasjoner som oppstår, der han opplever å ikke kunne si nei. Likevel poengterer han at han setter pris på slike oppgaver og at det trigger han å jobbe for få det til. Han forteller videre om krevende arbeidsdager, og at han liker å ha det sånn. Han sier: *“Det er jo perioder at belastningen er stor, for å si det sånn. Men jeg liker å ha mye å gjøre. Jeg liker at belastningen er stor og det hender jeg synes det er lite å gjøre, da kjeder jeg meg.”*

En annen informant forteller om hva det er ved ledelse som gjør at han ønsker å bli værende i en slik stilling. Han hevder at penger er noe som aldri har drevet han til å gjøre noe. Videre forteller han at arbeidsoppgavene er det som er givende å arbeide med. Han hevder også at foretrekker en lederstilling med lavere lønn der oppgavene er appellerende, kontra en lederstilling med høy lønn, der han mistrives. I samtale med en av informantene reflekteres det rundt hva motivasjon er for han. Han beskriver motivasjon som pågangsmot, interesse og skapervilje. Han har jobbet i offentlig sektor hele sin karriere, med en meget variert bakgrunn. Han poengterer at oppgavene som ligger i den offentlige lederrollen driver han fremover. En annen informant sier noe liknende, og forteller at det som driver han er et ønske om at innbyggerne skal ha det bra. Han ønsker å være med på utviklingen av byen og legge til rette for trivselen i kommunen. Flere informanter støtter opp i liknende utsagn, og en forteller om et

stort samfunnsengasjement. Han sier at han har stor tro på det norske velferdssystemet, og drives av å klare å få mest mulig velferd ut av hver krone.

En annen informant forteller at det som driver henne er et ønske om å gjøre styret og hennes egen leder fornøyd. Hun drives av å oppnå målene som er satt for organisasjonen hun leder, og får ekstra motivasjon når hun får det til. Dette støttes opp av en annen informant som forteller at han har veldig tro på demokratiske styringssystemer. Han forteller at en viktig drivkraft for han er hans sterke lojalitet til sin organisasjon, og muligheten til å iverksette oppgaver som har blitt demokratisk stemt frem. Han poengterer at man må brenne for den organisasjonen man leder. Han forteller videre at han opplever å bli motivert av motstand, og presiserer at kun motstand vil være demotiverende. Han utdyper at når han møter motstand er det et gen som slår inn, og ønsker å imøtegå denne motstanden og finne ut hvorfor det er sånn, og hva man kan gjøre med det. Flere informanter forteller om et gen eller instinkt som slår inn. En sier at han drives av å finne gode løsninger, og at når situasjonen er krevende så slår det inn et vinnerinstinkt. Han presiserer at vinnerinstinktet ikke handler om å vinne over andre, men heller det å finne gode løsninger og å mestre situasjonen. Han forteller at konkurranseperspektivet driver han, spesielt med tanke på å levere gode resultater. Videre er det flere informanter som trekker frem at den hektiske hverdagen med uforutsette hendelser er en del av motivasjonen ved å være i jobben som leder. En beskriver at det er spennende på jobb når det skjer veldig mye, og at han gjerne blir demotivert hvis det er rolig. Han poengterer at han da får tid til oppgaver som stadig blir utsatt og bortprioritert, men at det ikke er disse oppgavene som driver han. Han drives av sirkuset, som han kaller den travle arbeidsdagen. Han beskriver det slik: *“Det som driver meg som leder er å oppnå resultater sammen med og gjennom andre.”*

#### ***5.4. Oppsummering av empiri***

Informantene beskriver ledelse som muligheten til å påvirke resultater, iverksette beslutninger og ivaretagelse av mellommenneskelige relasjoner. De fremmer ansvaret som ligger i en lederstilling og er lojale mot beslutninger. Muligheten til å bidra til utvikling av tjenester i samfunnets interesse oppleves meningsfullt og gir drivkraft. Autonomi er også viktig for informantene. De blir i rollen så lenge de mener de kan utgjøre en forskjell og det oppleves som verdt det.

Lederrollen er utfordrende og består av positive og negative elementer. Høyt tempo, tidspress, høy endringstakt, krisehåndtering og uforutsigbarhet virker å være stimulerende og motiverende. For stor arbeidsbelastning, vanskelige arbeidsoppgaver, forstyrret nattesøvn og

privatliv som påvirkes av mye fokus på arbeid oppleves demotiverende. Lederrollen er i stadig utvikling, og høye og til dels urealistiske forventninger til hva en leder skal håndtere, samt medias søkelys kjennes belastende.

Ledere opplever å inneha reell makt inntil et visst nivå. Påvirkningsmuligheten oppleves som tilfredsstillende, men avgjørelser som tas mot deres anbefalinger oppleves som krevende. De har behov for anerkjennelse og tilbakemeldinger på sin arbeidsutøvelse, men erfarer at de får lite av det. Anerkjennelsen de får er ofte basert på oppnådde resultater. Belønning i form av medgang og måloppnåelse fremsettes som en viktig faktor for dagens ledere i offentlig sektor.

Lederrollen oppleves som ensom, og relasjoner fremmes derfor som viktige. De jobber helst sammen med andre. Lederne søker støtte i sine relasjoner når de er i utfordrende situasjoner. I mange tilfeller kan det være avgjørende for at de håndterer disse situasjonene. Tillit er avgjørende for gode og fungerende relasjoner. Videre bidrar lederne til et godt samspill i arbeidet mot felles mål.

## **6. Drøfting**

Utgangspunktet for studien er ledere i offentlig sektor. De leder i et moderne samfunn preget av trepartssamarbeidet, NPM og teknologi som muliggjør 24-timers ledere.

Vi vil i dette kapitlet drøfte funn fra vår forskning og se disse opp mot aktuell teori, for deretter å diskutere de tre forskningsspørsmålene våre: Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere? Hvilke elementer er avgjørende for at ledere håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner? Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor?

Svarene vi finner i drøftingen vil føre til konklusjonen på problemstillingen vår:

*Hva er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer møter de og hvordan motiveres de?*

Vi har forsøkt å forstå hvilke utfordringer lederne står overfor, hva som gjør denne lederrollen attraktiv for noen, og hvordan de motiveres. Samtlige informanter har håndtert utfordrende situasjoner som ledere, og beskriver noen av de samme elementene innen ledelse som en utfordring. Vi skal se nærmere på hva empirien viste oss i forhold til at lederne vil påvirke, setter pris på autonomi og utfordringer, er opptatt av samfunnet, synes media og arbeidstiden er krevende, har behov for anerkjennelse og relasjoner samt drives av en indre drivkraft. Vi vil belyse dette opp mot utvalgt teori som vi mener både støtter og utfordrer det empirien viser.



## **6.1. Hvilke aspekter ved lederrollen appellerer til ledere i offentlig sektor?**

### **6.1.1. Dagens ledere i offentlig sektor ønsker å påvirke**

Empirien viser at dagens ledere i offentlig sektor ønsker å påvirke. Samtlige informanter snakker om et ønske om å påvirke som hovedårsak til at de jobber som ledere. De trekker frem ønske om å få gjennomslag for ideene de mener er best, vil nå mål og oppnå resultater innen områder de selv mener er viktig. De ønsker mulighet for å påvirke prosesser og følge dem fra start til slutt. Denne måten å tenke på kan ses i sammenheng med et vekstorientert tankesett. Personer med et slikt tankesett antar at egen innsats vil ha betydning for det endelige resultatet, de tar sjanser, er ikke så redd for å mislykkes og tør derfor å prøve å gjøre ting på nye måter (Karp, 2016, s.63). Cunliffe (2014) mener at lederne og organisasjonene spiller en viktig rolle i samfunnet fordi de påvirker mennesker. Hun nevner samtidig at ledelse er vanskelig. Selv om det finnes mange ledelsesteorier, er ledere menneskelige og feilbarlige. Ledelse handler derfor om å skape mening, respektere ulikheter og samhandle med mennesker. Ting tolkes ulikt og man har egne oppfattelser av hva som er viktig, hva som bør gjøres og helst vil man gjøre det på sin egen måte (s.139-140).

Makt er et begrep som nevnes av noen av informantene. Da snakker de om påvirkning og makt som et samspill. En er tydelig på at hun liker å bestemme, mens en annen sier: *“alle ledere liker å ha makt, men det er jo hvordan man forvalter makten som er viktig.”*. Det hevdes av enkelte at ledere ikke har forstått sin rolle eller hvordan ledere skal håndtere makten de besitter. Andre sier at de ser negativt på at ledere utøver makten kun for å vise at de bestemmer i organisasjonen. En sier at han opplever reell makt i posisjonen sin, da med tanke på utvikling av samfunnet og sin mulighet til å påvirke eller motvirke en beslutning i tjenestetilbudene. Flere forteller at de ønsker å være ledere nettopp for å påvirke prosesser i en retning de mener er riktig, og fordi de mener de er rette personen til jobben. En av informantene er tydelig på at hun er leder for å kunne påvirke og bestemme: *“Jeg liker å være med å påvirke og bestemme. Jeg liker å være med å forme ting og forstå ting. Å skjønne hvorfor ting blir som de blir”*.

Cunliffe (2014) forteller om ulike former for makt, der *makt over noen* handler om manipulasjon og dominerende. Når informantene snakker om at de liker å ha makt, og liker å påvirke og bestemme, kan man knytte det opp mot at de liker å dominere, slik hun forklarer makt over noen. En annen form for makt er *makt i fellesskap*. Hvis man utfører makt i fellesskap, er man åpen for å vurdere andre måter å utvikle organisasjonen og samfunnet på. Blant disse makt-begrepene finner vi også *makt til å gjøre*. Det vil si at lederne ønsker å ha makten til å bestemme egne handlinger, selv om de ikke har en formell makt (s.135-136).

Informantenes ønske om å påvirke og at de aktivt uttrykker at de bidrar til å få gode resultater, underbygger at lederne har et vekstorientert tankesett. Det kommer frem at informantene ønsker å nå mål og oppnå resultater innen områder de selv mener er viktige. Det kan dog diskuteres om dagens ledere i offentlig sektor har reell makt. De har alle ledere over seg eller en funksjon som de skal svare til. I offentlig sektor setter rammevilkår veldig tydelige grenser for hvilket handlingsrom og ressurser som er tilgjengelige for å løse oppgavene. De fleste har både klare mål og måltall de jobber mot. Informantene snakker gjerne om makt med tanke på å bestemme en retning for organisasjonen, med et ønske om å forbedre den. I empirien trekker informantene frem at forvaltningen av makten de innehar er viktig. Det gjenspeiles derimot verken at informantene liker å dominere eller manipulere. Tvert om snakkes det mye om lagarbeid og å nå mål sammen. På bakgrunn av dette mener vi at dagens ledere i offentlig sektor har makt. I hverdagen kan de oppleve å ha *makt over noen*. De har mulighet til å påvirke sine ansatte, de delegerer oppgaver, avgjør hvordan de skal jobbe mot målene og rammevilkårene som de har fått. Vi påstår at denne makten i hovedsak er mer i form av Cunliffes (2014) *makt til å gjøre*, da de totalt sett i forhold til å endre organisasjonens retning har et svært begrenset handlingsrom. Ledere i offentlig sektor har makt i den forstand at de kan påvirke med sine meninger og kan bli hørt som en funksjon av sin stilling. De må derimot forholde seg til overordnede beslutningene. De følger lojalt det som blir bestemt, selv om de ikke alltid er enige i beslutningene.

### **6.1.2. Autonomi, samfunnsengasjement og utfordringer opptar lederne**

Ifølge empirien er ledere i offentlig sektor indre motiverte. Autonomi er et aspekt ved lederrollen som anses som viktig. De føler en drivkraft og mening av å bidra til fellesskapet, og ønsker utfordringer velkomne.

Ledere i offentlig sektor sier at de ønsker seg den friheten som ligger i lederrollen, og misliker å bli detaljstyrt. Samtidig har de fleste av informantene naturlig nok noen å svare til. Fra empirien vet vi at deres overordnede kan be dem om å blant annet endre retning, gjøre ting på en annen måte, ansette flere eller kutte i budsjettet. Offentlig sektor er styrt av NPM, som gjør at man må rapportere på økonomiske resultater. Dette er gjerne nært knyttet med styring i henhold til fastsatte mål fra øverste hold (Christiansen, 2007, s.7). Denne styringsformen, som har fokus på måling av resultater, vil kunne redusere mulighetene for at lederne i det offentlige opplever autonomi. Heldal (2015) skriver at kontrollregimer kan skape rammevilkår som gjør det vanskelig å oppnå autonomi. Vi finner det interessant å se dette i lys av Deci og Ryans organiske integrasjonsteori. Desto større grad av kontroll som utøves over noen, jo mer skal til

for at lederne vil kunne internalisere oppgaven og oppleve autonomi. For å unngå begrensninger i internaliseringen må konteksten legge til rette for autonomi. Et annet viktig poeng er at autonomi oppleves når det som gjøres er lystbetont og føles meningsfullt (2000, s.72-73). Ifølge empirien vår er ledere i offentlig sektor opptatt av å oppnå mål og innfri på budsjettammer. De forteller at det er viktig for dem at deres leder eller styret er fornøyd. Dette kan tolkes til at lederne blir kontrollerte på resultater og tall. Altså konteksten er ikke riktig for å kunne oppleve autonomi. Empirien vår viser også at dagens ledere i det offentlige i større grad selv bestemmer hvordan de kommer frem til de gode resultatene. De kan legge strategier og komme med løsninger som skal føre til det gode sluttresultatet, de føler det også som meningsfullt i forhold til at gode resultater påvirker innbyggerne. I en slik kontekst vil lederne kunne oppleve autonomi.

Videre ser vi på autonomi opp mot Cunliffes (2014), *makt til å gjøre*, som vi har vært innom tidligere (s.135). Fra informantene vet vi at det å kunne bestemme i hverdagen er av betydning for ledere i offentlig sektor. Empirien beskriver at de opplever denne makten, begrenset av rammevilkårene, som nok til at de får være med å påvirke hverdagen til både seg selv og til andre. På samme tid kan det gjøre at de føler en viss frihet i jobben. Et av kriteriene for informantene i studien var at de hadde vært ledere i minst tre år for å inneha erfaring fra feltet. Likevel hadde alle informantene langt mer erfaring som ledere enn det. Som nevnt tidligere sier de selv i intervjuene at de blir indre motiverte av å bidra til fellesskapet. I lys av Jacobsen (2013) sin forskning kan dette ønsket om å bidra til andres nytte og glede, slik som de ofte gjør i offentlig sektor, være et tegn på at informantene har prososial motivasjon (s.291-292). Skillet mellom indre, ytre og prososial motivasjon kan være vanskelig å skille. I tillegg knyttes de uegennyttige handlingene opp mot takknemlighetsgjeld og at de som utøver handlingene ønsker å kjenne på følelsen av å gjøre noe godt for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.235). Basert på det informantene har sagt om hvorfor de er ledere, måten de snakker om anerkjennelse og at flere trekker frem at det at føles bra å gjøre noe for andre, så velger vi å betrakte at lederne faller inn under kategorien for ytre motivasjonsfaktorer i henhold til den organiske integrasjonsteorien sin definisjon. Innenfor denne kategorien er det fire ulike grader av "oppfattet kausalitet". Vi mener at ledernes opplevelse av frihet og påvirkning, lang erfaring i offentlig sektor og relasjonen til fellesskapet, kan være en bidragsyter til at oppdraget deres tilfredsstillende psykologiske behovene i teorien. Samt at aktivitetene etter hvert har utviklet seg til å samsvare med livsstil, verdier og mål. Ledere, som alle andre, kan gjerne ha enkelte oppgaver hvor de er indre motiverte og autonome, men vi har sett på lederrollen i sin helhet. Vi

hevder derfor at ledere evner å internalisere aktivitetene, som gjør at motivet etter hvert innarbeides og integreres i atferden deres. På bakgrunn av dette hevder vi at ledere i offentlig sektor er ytre motiverte med høy grad av internalisering, de opplever dette som indre motivasjon og føler seg autonome.

Ser vi nærmere på empirien som relateres til frihet i arbeidsdagen, ser vi at ledere ønsker seg frihet og ikke minst opplever at de har frihet. Videre er dagens moderne samfunn lagt opp til at det skal være frihet. Da med tanke på muligheter for hjemmekontor hvis man ønsker det, muligheter for å svare ut jobbmail via telefonen når det passer seg og muligheten for fleksibel arbeidstid. Ørsted (2015) hevder derimot at denne friheten ikke er reell. Ledere i offentlig sektor blir målt på resultater, og de må likevel levere på måltall. Videre poengterer han at en slik måte å legge opp en leders arbeidsliv på gjør at skillet mellom arbeid og fritid forsvinner (s.20-21). Vi argumenterer for at opplevelsen av frihet ikke stemmer overens med realitetene. For selv om informantene forteller at dette er noe de liker ved jobben sin og opplever at de har, så forteller også mange av dem at de jobber utover arbeidstiden sin. Friheten de opplever å ha, går ut over fritiden.

Det er ikke bare autonomi og frihet som opptar ledere i offentlig sektor. Empiri viser at lederne bevisst har valgt å jobbe i offentlig sektor kontra privat. De forteller om det å være en del av noe større, ha et engasjement for felles goder, å kunne iverksette demokratiske beslutninger og viser til samfunnsoppdraget som ligger i offentlig sektor. De trekker frem at hvis de opplever mening i jobben, så er det enklere å yte mer. Dette kan ses i lys av Maslows behovspyramide, som inneholder blant annet behovene for tilhørighet og anerkjennelse. Disse behovene kan være en bidragsyter til å skape mening og motivasjon hos lederne (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.232-233). Når ledere i offentlig sektor beskriver samfunnsengasjementet de har, kan det knyttes til både tilhørighet og anerkjennelse. Ved å ha fokus på en bestemt sektor søker de tilhørighet og fellesskap til andre ledere i samme sektor.

Empirien viser at lederne selv mener at rollen som leder i offentlig sektor er en del av et viktig samfunnsoppdrag. Ved å se på sin egen rolle i dette perspektivet skaper de mening i jobben sin. Ved flere anledninger i de ulike intervjuene forteller informantene om arbeidet mot å nå resultater og å oppnå mål sammen med andre, og at dette var viktig for dem. Når de fikk tid til å reflektere rundt temaet kom det frem at det som skapte mening i jobben var de gode tjenestene de bidro med i samfunnet. Ifølge Weick handler meningsskapingen om å bruke et rammeverk for å plassere hendelser i, slik at man kan skape forståelse av dem. Han hevder det handler om

å konstruere seg en mening, altså at det er en retrospektiv øvelse hvor det kan være vanskelig å forstå meningen før det har skjedd (1995, s.6). Dette forstår vi som at man lager seg en mening med arbeidet etter det er gjennomført. På bakgrunn av det kan vi argumentere for at ledere i offentlig sektor drives frem av mål og resultater. Sett i ettertid er det samfunnsoppdraget som skapte meningen, og som gjør at de orker å yte ekstra. Også Cunliffe (2014) fremhever mening i jobben som viktig for ytelse. Ledelse er et identitetsarbeid, og handler om å skape seg sin egen identitet og en tilstedeværelse som er meningsfull for seg selv og de rundt seg. Pink (2010) sin motivasjon 3.0 derimot, beskriver at mennesker blant annet drives av å forbedre verden rundt seg (2010, s.210). Knytter vi det til samfunnsengasjementet lederne i offentlig sektor har, kan det bety at denne driven til å forbedre er noe av det som gjør at ledere i offentlig sektor yter mer.

På bakgrunn av dette er det interessant å se om samfunnsengasjementet alene er nok til å få dagens ledere i offentlig sektor til å yte mer. Empirien viser som nevnt at når lederne opplever mening i jobben er det lettere for dem å yte mer. Hackman og Oldham (2019) har etablert en teori som beskriver hvordan jobber bør utformes for å skape motivasjon og anvende ferdighetene til de ansatte. Et av kriteriene deres for å oppnå dette er at man har en opplevd meningsfull jobb. En meningsfull jobb alene vil derimot ikke øke ytelsen. Hackman og Oldham (2019) trekker også frem at man må ha opplevd ansvar for resultat og faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør. Videre mener de det er essensielt at man har riktig kunnskap, ønske om egen utvikling og er generelt fornøyd med arbeidsforholdene. Hvis alt dette er til stede mener de det fører til høy ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.246-248). I lys av dette er det ikke nok at lederne i offentlig sektor opplever å ha en meningsfull jobb for at de skal yte mer.

Vi ser derfor videre på ledelse, meningsskaping og identitet. Weick et al. (2005) trekker frem at identitetskonstruksjon er en viktig egenskap innen meningsskaping, der identiteten avhenger av hvordan man blir betraktet. Hvis noen andre endrer syn på hvem en er, vil man selv også endre dette synet (s.416). Dette kan vi se i sammenheng med den meningsfulle jobben og høy ytelse. Hvis andre i organisasjonen opplever lederen sin som en person med demokratiske verdier og samfunnsengasjement vil dette føres over til lederen som skaper en identitet som tilsvarer dette. Hvis de ansatte derimot ser på lederen sin som kynisk, vil dette kunne overføres til lederen og hen vil selv se på seg selv som kynisk. Vi mener derfor det blir viktig for dagens ledere å tydeliggjøre hvem de er, der identiteten de har skapt for seg selv må komme godt frem hos de ansatte. Hvis ansatte ser på lederen sin som en person som står på for samfunnet og

jobber ekstra hardt for å yte ekstra vil det påvirke identiteten til lederen, som igjen muliggjør at de faktisk yter mer.

På bakgrunn av dette mener vi at årsaken til at ledere i offentlig sektor finner mening med jobben sin og derav yter mer er sammensatt. Vi hevder at lederne er opptatt av samfunnet og demokratiske verdier og at de finner mening med jobben de gjør på bakgrunn av dette. Vi hevder også at samfunnsengasjementet alene ikke er nok for å yte mer. Ledere må derfor også ha riktig kunnskap, gode arbeidsforhold og tid til å reflektere over egne handlinger.

Vi ønsker nå å se nærmere på et tredje element som opptar dagens ledere i offentlig sektor, nemlig utfordringer. Empirien vår viser at utfordringer er noe lederne ser på som spennende ved lederrollen. Det beskrives at det er interessant å finne løsninger på utfordringer og få ting til å fungere når det er vanskelig. Informantene viser til hektiske hverdager med utfordringer som stadig dukker opp og hvor de ofte er nødt til å improvisere. Samtidig oppfatter vi det som at det er denne uforutsigbarheten som gjør dagene spennende, som gir mestringsfølelse og som appellerer til lederne.

Empiri viser at det knyttes positive impulser til disse utfordringene. Dette kan ses i lys av Herzbergs motivasjons- og hygieneteori, hvor motivasjonsfaktorer bidrar til trivsel i arbeidet. Eksempler på motivasjonsfaktorer er oppgavens karakter og at oppgavene er utfordrende og varierte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.245).

Utfordringer ved oppgavene nevnes i positiv forstand, samt improvisasjon og uforutsigbarhet. En av informantene sier *“Du føler liksom at du lever litt da”* når han beskriver hvordan det er å være leder i situasjoner der det skjer mye nytt og uforutsette saker må håndteres. Lederne hevder at de ville vurdere å bytte jobb hvis de opplevde at de negative impulsene var større enn de positive. Dette ser vi opp mot Csikszentmihalyis flytsonemodell. Det handler om å ha balanse mellom utfordringer og ferdigheter. Da er de i flytsonen og kjenner på mestring av situasjonene. Denne balansen er skjør, og for mange eller for store utfordringer kan føre til bekymring og angst. For lite kan føre til kjedsomhet og mistriivsel (Lopez & Snyder, 2011, s.195-196).

Ut fra dette påstår vi at ledere i offentlig sektor pirres av og setter pris på utfordringer i hverdagen. Samtidig bør balansen mellom utfordringene og kompetansen de har være optimal. Denne balansen er interessant å se på. Vi ser på flytsonemodellen med to ulike balansepunkt. Den ene kaller vi øvre balansepunkt, altså mellom flytsonen og bekymring og angst. Den andre kaller vi nedre balansepunkt, altså mellom flytsonen og kjedsomhet og mistriivsel. Ifølge vår

empiri ligger ledere i offentlig sektor langt unna det nedre balansepunktet. I beskrivelser av deres hverdag brukes ord som krevende, uforutsigbar og spennende, som viser at de befinner seg balanserende på det øvre balansepunktet. Empirien vår viser også at lederne tidvis kjenner på en følelse av at de ikke klarer å være i lederrollen sin på bakgrunn av for store utfordringer. Ifølge Karp (2019) vil det være viktig å vite hva som driver ledere når de skal takle krevende lederhverdager med stress, press, motstand og utfordringer (s.85).

I lys av dette hevder vi at ledere i offentlig sektor risikerer å vippe over det øvre balansepunktet og over i sonen for bekymring og angst. For å unngå en slik situasjon er det viktig å vite hva som driver ledere i det offentlige.

## ***6.2. Hvilke elementer er avgjørende for at ledere i offentlig sektor håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner?***

### ***6.2.1. Ledernes hverdag og utfordringer.***

Empirien vår viser at lederhverdagen er svært allsidig, som i stor grad handler om å håndtere komplekse og uforutsette oppgaver som dukker opp underveis. I tillegg må ledere beherske administrative oppgaver som ligger i lederrollen. Oppgaver som beskrives er det å ha og ta ansvar, ta beslutninger, håndtere personal og personalsaker, forvalte makt, finne løsninger på utfordringer og skape resultater, håndtere media, håndtere press fra flere hold, beherske kriser og sette sammen gode team med ansatte som jobber mot felles mål og resultater. Lederrollen handler også om å håndtere forventninger fra ulike interessenter, i tillegg til krysspress både fra under-, og overordnet.

Mange av disse oppgavene har riktignok vært en del av lederrollen i offentlig sektor i all tid. NPM gjorde derimot at det ble satt krav til resultatoppgjør, hvor ledere nå jobber for å skape bedre kvalitet og bli mer effektive enn tidligere. Samtidig har samfunnet blitt mer moderne. Teknologi har utviklet seg lynraskt og nye muligheter i tilknytning til moderne teknologi dukker stadig opp. Dette har ført til at ledere i det offentlige sektor har blitt mer tilgjengelige, og 24-timers lederen er et begrep. Etter korona-pandemiens inntog kan det se ut til at dette har blitt ytterligere forsterket. Ny teknologi gjør også mennesker i offentligheten mer utsatt for å havne i medias søkelys, ved at teknologi muliggjør publisitet og eksponering øyeblikkelig og kun et tastetrykk unna. Med dette argumenterer vi for at lederrollen i offentlig sektor har blitt mer omfangsrik enn tidligere. Hvis vi tolker dette opp mot Mintzbergs (2013) påstand om ledelse, er det en forventning om at dette er noe ledere må håndtere og innfinne seg med. Han mener at lederrollen handler om å håndtere alt det ledelse handler om (s.71). Det er åtte år siden

Mintzberg skrev dette. Med tanke på hastigheten i utviklingen av det moderne samfunnet mener vi at denne påstanden er avleggs. Hvis man skal pålegge ledere i offentlig sektor flere oppgaver og flere forventinger for hvert år uten å fjerne noen andre oppgaver vil det bli for mye å håndtere. Både Mintzberg (2013) og Karp (2019) hevder at ledelse er en profesjonell praksis som sammenliknes med et håndverk. Vi antar at en håndverker som blir pålagt å gjøre flere oppgaver fra år til år får opplæring og kursing i hvordan disse oppgavene skal gjennomføres. Empirien vår viser at dette er mangelvare hos ledere i offentlig sektor. Flere etterlyste mer faglig påfyll i ledelse, andre opplevde at de ikke behersket alle oppgavene. Dette gikk spesielt ut på håndteringen av media. Måten informantene beskriver arbeidsdagene sine og arbeidet de gjør på kveldstid, viser også at de ikke har kunnskapen som skal til for å sette grenser eller verktøy for å håndtere tilgjengeligheten teknologien muliggjør hele døgnet. Dette fører oss til en annen påstand av Mintzberg (2013), som mener at hvordan rollen utøves er situasjonsbetinget (s.71). Vi tolker det som at det ikke er mulig for en leder i offentlig sektor å ha kompetanse innen alle felt. Situasjonen man leder i vil påvirke kompetansen man får ved erfaring. Har man for eksempel en jobb der store deler av tiden brukes til krisehåndtering, vil man være mer kompetent på dette kontra en annen leder som bruker store deler av tiden på å administrere og sikre drift. Det betyr at dagens ledere i offentlig sektor ikke kan innfri alle forventningene de opplever å ha. Ved å pålegge lederne flere og flere oppgaver uten å fjerne andre risikerer vi at mestringsfølelsen deres avtar parallelt med motivasjonen. Vi kommer nærmere inn på begrepet mestring i neste kapittel.

Vi ser nærmere på ledere i offentlig sektor sin håndtering av media. Vår empiri viser at dette er et av elementene lederne opplever som krevende og som skaper et ekstra press. Mediefokuset har til og med fått noen av lederne til å vurdere å slutte i jobben sin. For noen blir dette også en ekstra belastning fordi de har lite erfaring og kunnskap om mediehåndtering og flere sier de trenger mer støtte til å håndtere dette. Ifølge Karp (2019) kan ledelse læres innen gitte rammer, men man er nødt til å være motivert til å øve (s. 85). Ut fra dette påstår vi at mediehåndtering og håndtering av det presset dette skaper, kan læres. Organisasjonen må derimot legge til rette for denne læringen, ved å skaffe nødvendig opplæring. Hvis organisasjonen ikke legger tilrette for og skaper rammer for læring, vil det kunne ta svært lang tid før de er komfortable med disse oppgavene, og kanskje blir de aldri komfortable med dette. Da vil mediehåndteringen fortsette å skape unødig press for lederne i offentlig sektor.

Empirien viser at lederne opplever økt press og forventninger også utenfra organisasjonen de jobber i. Det er mange interessenter som skal ivaretas og innbyggerne har stor



påvirkningsmulighet gjennom demokratiske systemer samt gjennom sosiale medier. Forventninger fra interessenter utenfor organisasjonen har alltid vært en del av lederens hverdag. Det moderne samfunnet har derimot gjort at kommunikasjonskanalene har endret seg og foregår på mer åpne arenaer, som ulike digitale plattformer. Det gjør at forventninger og ytringer fra innbyggere er mer synlige i det offentlige rom. Før digitale medier ble nyheter og meningsutveksling i stor grad formidlet via papiraviser, tv og radiosendinger. Hastigheten på informasjonsflyten og diskusjonene var betraktelig lavere. I dag skjer dette med et tastetrykk. Ser vi dette i sammenheng med lederens inadekvate kunnskaper om å håndtere media vil det oppstå utfordringer for lederen. Karp (2019) skriver at ledere må jobbe med egen innsikt, vilje til egenutvikling og kompetanseoppdatering (s. 64-65). Dette forstår vi som at det er opp til hver enkelt leder å jobbe med seg selv for å bli en bedre leder. I dette tilfellet må lederne finne en vilje til å utvikle seg og øke kompetansen sin rundt mediehåndtering. Vi mener dette legger nok en byr på skuldrene til dagens ledere. Forventningene er allerede skyhøye. En løsning der lederen skal jobbe med seg selv for å bli en enda bedre leder skaper bare flere forventninger. På den andre siden poengterer Karp (2019) at ledere må lære seg å prioritere tiden sin (s. 64). Det forstår vi som at også Karp mener at ledere i offentlig sektor ikke kan klare å gjennomføre alle oppgavene hen er pålagt, eller møte alle forventningene. Lederne må prioritere hva de skal bruke tiden sin på. Det vil igjen kunne påvirke opplevelsen lederne har av mestring. Ved ikke å innfri alle forventningene eller klare alle oppgavene kan mestringen og motivasjonen dale. Dette beskrives nærmere i neste kapittel. Vi mener at dagens ledere trenger oppdatert kunnskap og verktøy for å håndtere ledelse i moderne tid, med kunnskap om mediehåndtering, verktøy for å takle den enorme informasjonsflyten, samt verktøy for å håndtere stadig økende krysspress.

Videre skildrer empirien vår arbeidstid som en utfordring. Dagens ledere er i stor grad tilgjengelig til enhver tid. Dette er et resultat av teknologien, som gir store muligheter og fleksibilitet i forhold til måter å organisere arbeidshverdagen på. I tillegg endret koronapandemien arbeidslivet i Norge på kort tid. Siden teknologien allerede var tilgjengelig, kunne mange fortsette arbeidet sitt på hjemmekontor. En slik løsning gjør at lederne får mye større grad av tillit og frihet som de skal håndtere. Det er nødvendigvis ikke noen som legger seg opp i når på døgnet man produserer når man har hjemmekontor. Dette kan derfor også bidra til at skillet mellom arbeidstid viskes enda mer ut enn tidligere. Ørsted (2015) er inne på dette når han beskriver moderne ledelse, som gir stor frihet i oppgaveløsningen (s.20). Utfordringen med moderne ledelse er at den effektivt får ansatte til å ta ansvar for oppgaver, men rammene for å

arbeide med oppgavene er uklare, og verktøyene for grensesetting mangler. Ifølge Ørsted (2015) er dette livsfarlig da det kan bidra til lite helsefremmende arbeidsforhold (s. 21). Han hevder derfor at man må rette søkelyset mot hvilken kunnskap man trenger mer av for å vite hva som driver en til å yte maksimalt. Teknologien muliggjør at man kan jobbe hjemmefra, som igjen fører til at man kan jobbe døgnet rundt. Utfordringen blir derfor å sette grenser for eget arbeid. Selv om empirien vår viser at dagens ledere er tilgjengelig til enhver tid, finnes det noen unntak. Noen få av informantene våre hevder å kun være tilgjengelig hvis situasjonen tilsier at det er nødvendig. Dette kan tyde på at de lederne som klarer å sette grenser for sin tilgjengelighet har den kunnskap som er nødvendig for å ivareta seg selv, jamfør det Ørsted (2015) påpeker mangler innen moderne ledelse (s. 20-21).

Hvordan, når og i hvor stor grad man skal være tilgjengelig er interessant å diskutere nærmere, spesielt med tanke på hvilke muligheter dagens teknologi og digitalisering gir til tilgjengelighet både hva tid og sted angår. Hva som er nødvendig og hvem som definerer dette vil også være et relevant aspekt ved denne vurderingen. Hvis planlagte oppgaver med tidsfrist blir utsatt på grunn av håndtering av uforutsette ting, antar vi at dette skaper utfordringer. Tid og frister vil derfor bli en faktor når det skal avgjøres om det er nødvendig eller ikke. Videre er det relevant å se på hva som er nødvendig å løse etter ordinær arbeidstid, og hvem som eventuelt tar denne vurderingen. Forventninger til hva som skal gjennomføres sett opp mot friheten dagens ledere i offentlig sektor har til å løse oppgaver kan derfor bli utfordrende å håndtere. Ørsted (2015) peker på uklare grenser og den manglende tydeligheten for hvordan dette skal løses.

Empirien viser at mange av dagens ledere i offentlig sektor tar med seg arbeidsoppgaver hjem på ettermiddagen, fordi de ikke rekker alt som skal gjøres i arbeidstiden. Ifølge Ørsted (2015) er 37,5 timers arbeidsuke en illusjon på grunn av muligheten teknologien gir (s. 19). Da med tanke på tilgjengelighet uavhengig av tid og sted med telefon, epost og hjemmekontor. Faren for at skillet mellom ordinær arbeidstid og fritid blir borte når vi ser på økende krav til effektivitet, NPM og stadig nye og komplekse oppgaver ledere i offentlig sektor skal løse. Dagene beskrives også så hektiske at noen velger å ta viktige samtaler på kveldstid, fordi det er eneste mulighet til å snakke sammen. Ifølge Henry Mintzberg (2013) er det å være leder en jobb med evigvarende opptatthet. Han utdyper at lederen aldri kan være fri til å glemme arbeidet og har aldri gleden av å vite, selv ikke midlertidig, at det ikke er noe igjen å gjøre. Ørsted (2015) hevder at moderne ledelse er livsfarlig og er en oppskrift på å "møte veggen", hvor han problematiserer det økende kravet om effektivisering og den manglende kunnskapen ledere har for å styre egen atferd (s. 20-21).

Ut fra dette kan vi argumentere for at ny teknologi og nye arbeidsmetoder gir nye muligheter for ledere i offentlig sektor og muliggjør 24-timers ledere. Med disse mulighetene må det samtidig bygges kompetanse, og ledere skoles, slik at de får verktøy til å utøve lederrollen helsefremmende og bærekraftig i det moderne arbeidsliv.

Et annet begrep som hører med til ledere i offentlig sektor er ansvar. Ifølge empirien vår er lederne bevisst ansvaret de har for den daglige driften. De mener også de er ansvarlige for å nå målene til organisasjonen, for sikkerheten på arbeidsplassen og for å følge regelverket. De poengterer at det er lederen som må stå til ansvar hvis det skjer noe feil.

Karp (2019) beskriver at ansvar er en del av lederidentiteten, og fremmer at ledere må stå til rette for og ta konsekvensene av både egne og andres handlinger (s. 28-29). Empirien viser derimot at dagens ledere i offentlig sektor også opplever andre aspekt ved begrepet ansvar. Flere av dem trekker frem at de har ansvar for de ansatte. Ikke i form av HMS eller direkte jobberelaterte oppgaver. De føler et ansvar for å bli i lederstillingen når situasjonen på jobb er krevende, samt ansvar for å få kontroll på eventuelle kriser slik at det ikke går ut over de andre ansatte. Cunliffe (2014) beskriver dette som relasjonelt ansvar. Hun poengterer at ledere har ansvar for å opptre respektfullt, etisk og skape etiske organisasjoner (s. 109). Dette kan også settes i sammenheng med ansvaret lederne har for å forvalte ressursene til befolkningen. Det kan tenkes at det enkleste ansvaret å forholde seg til er det som bestemmes av lovverk og som er skrevet ned i arbeidsavtaler, da det er mer konkret. Dette skal være likt for alle. Mer utfordrende kan det være å forholde seg til det relasjonelle ansvaret. Mennesker har ulikt syn på etikk og moral, som gjør det relasjonelle ansvaret mer komplisert.

Ifølge empirien er lederne i offentlig sektor svært påvirket av det relasjonelle ansvaret. Det beskrives situasjoner som har vært belastende for både lederen, ansatte og tredjepart, der lederen har følt ansvaret som for byrdefullt, og vært innom tanken på å si opp sin stilling. Det er flere slike eksempler fra empirien, til tross for dette sier ingen opp. Lederne føler på et etisk og moralsk ansvar for sine ansatte. Dette blir enda større når lederen har vært med på ansettelsesprosessen. En beskriver at han ikke kunne forlate sine ansatte når ting var vanskelig, der han måtte ta ansvaret og håndtere situasjonen frem til det hadde løst seg. Han poengterte at det ikke er riktig å forlate når det er vanskelig. Empirien viser altså at informantene har en sterk ansvarsfølelse overfor organisasjonen de jobber i og menneskene i den. Det kommer også frem at de ikke nødvendigvis er flinke til å ivareta seg selv og ta ansvar for egen helse når det oppstår svært krevende situasjoner. Det moralske ansvaret de har overfor sine ansatte overskygger egne

behov. Dette er, ifølge Moestue (2015), fordi mennesker er ansvarsfulle. Hun poengterer at ansvarsfølelsen kan være helsefarlig (s. 7).

På bakgrunn av dette hevder vi at ansvar er en stor del av arbeidet til dagens ledere i offentlig sektor. Videre mener vi at de styres av etiske prinsipper i sitt lederskap, og at det fører til at det relasjonelle ansvaret oppleves som mer belastende enn ansvaret knyttet til lovverk.

### ***6.2.2. Anerkjennelse er viktig for lederen i offentlig sektor***

I denne delen av oppgaven vil vi se nærmere på anerkjennelse, både i form av tilbakemeldinger, mestring, lønn og godtgjørelser, og argumentere for hva dette betyr for ledere i offentlig sektor.

Vi mener at anerkjennelse er viktig for dagens ledere i offentlig sektor. Ifølge empirien er positive tilbakemeldinger på jobben de gjør viktig for å føle at de har betydning på arbeidsplassen. I flytsonemodellen til Csikszentmihalyi ser vi at anerkjennelse gir inspirasjon til å jobbe videre. Han hevder at man trenger tilbakemeldinger på den jobben man gjør for å holde seg i flytsonen (Lopez & Snyder, 2011, s. 195-196). Som beskrevet tidligere ønsker ledere å være i flytsonen. For å få det til er man avhengig av å få tilbakemeldinger. En av informantene våre utdyper at tilbakemeldingene hun får fra styret og ledelsen er noe av det som gjør at hun føler trivsel på jobb. Videre viser empirien vår til at det er stor variasjon i forhold til hvordan tilbakemeldinger gis til lederne. For noen er det stor mangel på tilbakemeldinger, og det uttrykkes et savn for det. De som får tilbakemeldinger forteller at det oppleves som støttende, inspirerende og i noen tilfeller avgjørende for at de ønsker å være ledere i sin organisasjon.

På bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på hvordan tilbakemeldinger har innvirkning på følelsen av anerkjennelse og motivasjon. Pink (2010) introduserer to ulike atferdstyper, type X og type I. Personer med type I- atferd er opptatt av tilbakemeldinger, og ønsker å bli anerkjent for de prestasjonene hen gjør gjennom god respons (s. 79-80). Også Hackman og Oldhams motivasjonsteori kan ses opp mot tilbakemeldinger. Teorien fremhever noen psykologiske tilstander som er viktige for motivasjonen til å gjøre en god jobb. Den ene er kunnskap om resultater som gjør at man kan evaluere om resultatene er gode eller dårlige. Et av trekkene ved arbeidet som tilsier at man har en meningsfull jobb som gir motivasjon er at man får tilbakemelding på resultatene av arbeidet sitt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Her ser vi at ulike aspekter ved tilbakemelding er viktig for å oppleve anerkjennelse. Disse ulike motivasjonsteoriene, samt flytsonemodellen er med på å understreke viktigheten av tilbakemelding for å holde motivasjonen oppe og for å inspirere til videre arbeid. Vi ser også at tilbakemeldinger bidrar til ønsket om å gjøre en god jobb. Som vi skal se senere i oppgaven

argumenterer vi for at dagens ledere i offentlig sektor i større grad har I-type personlighet. Altså har de en personlighet som er sterkt drevet av tilbakemeldinger. Videre viser empirien at det i flere tilfeller er mangel på positive respons fra spesielt styrer og egne ledere. Vi mener dette er en problematisk kombinasjon. Flere av informantene beskriver at de har et behov for å bli ivaretatt, sett og anerkjent for den tiden de bruker i sin organisasjon. Noen påstår at dette er en av årsakene til at det er utfordrende å beholde førstelinjeledere i offentlig sektor. Ørsted (2015) påpeker at dagens ledere arbeider mer enn noen gang før, og at de tar med seg arbeidet over i fritiden sin. De fleste informantene våre forteller at de jobber også på kveldstid for å rekke alle gjøremål. Det trekkes frem at de ønsker den positive tilbakemeldingen fra styret eller fra egen leder eller ledergruppe. Denne positive tilbakemeldingen vil de potensielt ikke få hvis de ikke klarer å levere på alle mål. En ordinær arbeidshverdag er ifølge lederne ikke nok tid til å gjøre nettopp det.

Med bakgrunn i dette argumenterer vi for at ledere i offentlig sektor blir motivert av tilbakemeldinger. Mangelen på anerkjennelse i organisasjonen fører til at de tar med seg arbeidet inn i fritiden, og jobber ekstra mye for å nå målene de har satt seg.

Et annet element innen anerkjennelse er opplevelsen av å mestre arbeidsoppgavene sine. Vår empiri viser at ledere i offentlig sektor ønsker å mestre oppgavene de er pålagt. De forteller blant annet om lykkefølelse når de klarer å levere resultater som viser måloppnåelse, eller når de får med seg de ansatte i endringsarbeid. Det fortelles om dårlige dager der årsaken er at de ikke har fått til en oppgave, og dager med enda høyere tilfredshet fordi de har fått til et vanskelig oppdrag. Vi tolker dette dit at ledere som mestrer oppgavene sine, har høy trivsel på jobb. På den andre siden tolker vi det dit at hvis mestringen uteblir kan dette ødelegge trivselen. Hvis lederne derimot har en vanskelig oppgave foran seg, som de bruker tid på å løse og til slutt mestrer, så skaper det en enda høyere trivsel. Dette kan settes sammen med flytsonemodellen, som tilsier at hvis utfordringene ligger akkurat i sjiktet mellom mulig og umulig så vil dette kunne skape en opplevelse av indre belønning. Hvis utfordringene derimot er så store at man ikke mestrer dem lengre, vil man havne utenfor flytsonen. Det vil igjen kunne føre til frustrasjon og utvikling av angst. Ifølge Moestue (2015) kan dette føre til høyere sykefravær. Han påstår at sykefraværet hos ledere øker hvis de ikke opplever å mestre arbeidsoppgavene sine (s.6).

Mestring er en faktor innen anerkjennelse som vi mener er avgjørende for at ledere i offentlig sektor føler seg motiverte. Johannesen og Olsen (2017) forklarer mestring som troen på at man kan få til noe. Videre beskriver de opplevd mestringsevne som ens egen vurdering av evne til å

nå et visst ytelsesnivå. Det trekkes frem at opplevd mestring er avhengig av fem faktorer: deriblant forestilt mestringsevne, positive tilbakemeldinger og fysiologisk og mental tilstand. Kompetansen man innehar er også knyttet opp til mestring. Måten man opplever egen kompetanse på vil påvirke måten man opplever egen mestringsevne (Johannessen & Olsen, 2017, s. 46-47). I empirien fremkommer det at ledere i offentlig sektor anerkjennes for evnen de har til å innfri krav og forventninger. Ifølge Johannessen og Olsen (2017) er det som nevnt viktig at man selv opplever å ha kompetanse på de oppgavene man skal gjennomføre. For at lederne skal klare å innfri krav og forventninger, blir det avgjørende at de føler seg kompetente. Vi har tidligere referert til 24-timers lederen. Dette begrepet gjør seg også gjeldende her. Flere informanter forteller at de ikke rekker å innfri på krav og forventninger innen vanlig arbeidstid. Siden de ønsker å mestre oppgavene sine tar de med seg jobben inn i fritiden. Teknologien i dagens samfunn ligger til rette for at de kan være fleksible og tilgjengelig. Ørsted (2015) poengterer at frykt for å ikke mestre fører til høyere sykefravær. Vi mener at også ønsket om å innfri krav og forventningene som ligger til dagens ledere, kan føre til høyere sykefravær. Tilgjengeligheten gjør at lederne kan jobbe når de vil, også på fritiden om de ønsker det. Kombinerer vi dette med ønsket om å mestre kan arbeidsmengden over tid bli for høy.

På bakgrunn av dette mener vi at opplevelsen av mestring er viktig for dagens ledere i offentlig sektor. Det å bli anerkjent for at de mestrer oppgavene og innfrir på forventninger og krav er essensielt for dem, og skaper motivasjon. Det negative aspektet ved dette er at kombinasjonen med ønsket om å mestre og muligheten til å være tilgjengelig kan bli helseskadelig for dem.

Et siste element innenfor anerkjennelse som vi ønsker å belyse omhandler lønn og godtgjørelser. Empirien vår viser til at lønn og godtgjørelser ikke er viktig, isolert sett, for dagens ledere i offentlig sektor. Ifølge Herzbergs motivasjon- og hygieneteori skilles det mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Herzberg mener at motivasjonsfaktorer, slik som autonomi og anerkjennelse, skaper trivsel hvis de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Hygienefaktorer, slik som status, arbeidsforhold og lønn, skaper mistrivsel hvis de ikke er der, men ikke nødvendigvis trivsel hvis de er der. Dette betyr at man ikke kan skape trivsel bare ved å gjøre noe med hygienefaktorene, for eksempel ved å gi høyere lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245).

Teorien har fått kritikk av andre studier, der argumentet rundt lønn er det som har fått mest kritikk. Bakgrunnen for det er at lønn har symbolverdi for noen, da spesielt med tanke på at lønn kan ses på som en anerkjennelse for godt utført arbeide, og høyere sosial status (Jacobsen

& Thorsvik, 2019, s. 245-246). Ifølge vår empiri er anerkjennelse i form av tilbakemelding og mestring viktigere for lederne, enn anerkjennelse i form av lønn. Empirien viser derimot også at lønn er viktig til et visst nivå. Ledere mener de burde få en lønn som svarer til det ansvaret som hviler på dem, men at lønn ikke er avgjørende for ønsket om å jobbe i organisasjonen.

Teorien til Pink (2010) angående ulike mennesketyper er aktuell også her. Vi var inne på at I-typer er sterkt drevet av anerkjennelse i form av tilbakemelding. Når det kommer til lønn er det X-typer som blir mest motivert. For X-typer er lønnen svært viktig, og de ser en anerkjennelse i lønnen sin. For I-typer er lønn viktig i den grad at man lønnes for likt arbeid og unngå skjevheter i lønninger (s.79). På bakgrunn av dette argumenterer vi for at dagens ledere i offentlig sektor ikke er motivert av lønn. De er I-typer, drevet av friheten og utfordringene som ligger i lederrollen, men de ønsker at lønnen skal gjenspeile ansvaret de har.

### ***6.2.3. Verdien av gode relasjoner for ledere i offentlig sektor.***

I denne delen av oppgaven vil vi gå nærmere inn på sammenhengen mellom relasjoner og ledelse i offentlig sektor. Her vil vi diskutere verdien av relasjoner knyttet opp mot samarbeid, tillit, støtte, tilbakemeldinger og arbeidsmiljø. Vi vil også se nærmere på forbindelsen mellom relasjoner og ensomhet og hvordan dette påvirker ledere i offentlig sektor.

Ifølge empirien vår ønsker lederne et godt samarbeid med sine ansatte og kollegaer. De hevder også at dette er noe de er avhengig av for å kunne oppnå mål, gjennomføre endringer, komme frem til gode beslutninger og utvikle organisasjonen. Lederne poengterer at det er vanskelig å arbeide alene, og forteller at man som leder er avhengig av å ha med seg de andre ansatte for å drive utviklingen fremover.

Binney et al. (2012) hevder at ledelse er noe som skjer mellom mennesker, og poengterer samtidig at mennesker arbeider for hverandre. Relasjoner er dermed fundamentet for alt man ønsker å gjøre som leder (s. 41). Hvis påstanden til Binney et al. (2012) stemmer er det avgjørende at ledere i offentlig sektor klarer å skape gode relasjoner. Også Cunliffe (2014) snakker om relasjoner i ledelse, og fremhever at ledelse er en relasjonell handling (s. xii).

Empirien skildrer at dagens ledere trenger å jobbe i team for å skape gode resultater og at utvikling skjer i samhandling med andre. Også Karp (2019) mener at ledere bruker relasjonelle forhold og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå mål (s. 32)

Med tanke på at samarbeid er viktig for ledere i offentlig sektor, er det interessant å se hvilke faktorer som spiller inn for å kunne skape samarbeid mellom mennesker. Vi mener tillit vil

være essensielt. Empirien viser til ledere som forteller om at de må få ansatte til å fungere sammen for å lage godt lagspill. En leder forteller om gruppeøvelser der man avklarer spilleregler om hvordan man vil ha det i ledergruppen. Det lages altså samspillsregler, og lederen legger tilrette for dette ut fra kunnskap hen har om gruppemedlemmer. Man må altså kjenne sine ansatte for å kunne legge tilrette for å lage gode lag og team. Spurkeland (2013) hevder at tillit er bærebjelken i relasjoner. Han poengterer at det er avgjørende for ledere å utvikle et tillitsforhold til medarbeiderne sine (s. 16). Weick (1996) skriver også om tillit. Han sier at hvis man ikke har tillit i bunnen vil det blir vanskelig å oppnå det man ønsker. Man stoler ikke på vurderingene som blir gjort og det blir vanskelig å dra folk i den retningen man ønsker (Heldal, 2020). Spurkeland (2013) beskriver fremtidens ledelse og sier at relasjoner og tillit må vektlegges mer. Ledelse må derfor være mer tilpasset enkeltmennesket (s.15-16). Dette forstår vi som at ledere derfor er avhengig å etablere gode relasjoner for å komme i posisjon overfor sine medarbeidere. For å få dette til må derfor lederne vise interesse for sine medarbeidere og bli kjent med dem som enkeltmennesker.

Binney et al. (2012) skriver at relasjoner er viktig i forhold til støtte. Hvis relasjonene på arbeidsplassen er gode nok vil lederne få støtte og hjelp fra gruppen, og vil slippe å takle alle situasjoner alene (s. 58). På den andre siden påstår Aanes et al. (2013) at ledere burde holde en viss avstand til sine medarbeidere med tanke på situasjoner der upopulære avgjørelser skal tas. De skriver at det da kan være nyttig å ikke ha en nær relasjon med de ansatte. De poengterer likevel at ledere har behov for støtte i slike situasjoner, men anbefaler at de finner denne støtten i egne nettverk. Videre fremhever de at det blir for krevende for lederen hvis hen ikke har et nettverk å støtte seg på (s. 154).

Dette kan forstås på ulike måter. På den ene siden er det hensiktsmessig å arbeide med relasjoner på arbeidsplassen for sikre at ledere opplever god støtte i hverdagen, og spesielt i de vanskelige situasjonene. På den andre siden kan nære relasjoner være en ulempe i situasjoner der lederen må ta vanskelige avgjørelser. Videre kan vi argumentere for at hvis relasjonene ikke er til stede på arbeidsplassen så vil det være vanskelig for lederen å finne støtte blant medarbeiderne.

Ledere leder andre mennesker til å oppnå felles mål. Ifølge teorien vil dette være vanskelig uten tillit. I empirien vår kommer det frem at det er viktig med harmoni i kollegiet og arbeidsgruppa, der man stoler på hverandre og henter støtte. Ved slike arbeidsforhold er det også mulig å gi hverandre kritikk, diskutere og være uenige, men samtidig være gode kollegaer. Dette er ifølge



en av informantene veldig utviklende, både for hen som leder, men også for gruppa. Gode relasjoner gjør det også lettere å ta de vanskelige samtalene, noe som er helt nødvendig for å få mennesker i organisasjoner til å fungere. Konsekvensen av manglende tillit er ifølge empirien at man ikke klarer å prestere bra, noe som oppleves belastende. Det betyr også at hvis relasjonene uteblir kan det bli svært vanskelig å få fremgang i arbeidet som skal gjøres og få ansatte til å jobbe mot felles mål. Dette samsvarer også med det vår empiri viser, og vi kan argumentere for at vår påstand om at relasjonsskaping har stor verdi for lederne. Gjennom gode relasjoner vil det bli enklere å skape gode samarbeid og sammen jobbe med utviklingen av organisasjoner.

Empirien vår viser at ledere søker støtte både opp i systemet hos egne ledere, og i ledergruppen sin. Den viser også at de fleste ledere ønsker å ha relasjoner på arbeidsplassen sin som gjør det mulig å søke støtte der. Empirien vår er ikke konsekvent på dette temaet, og vi kan derfor ikke argumentere for at alle ledere i offentlig sektor ønsker nære relasjoner på arbeidsplassen sin for å kunne søke støtte hos sine kollegaer.

Vi kan likevel argumentere for at gode relasjoner er viktige og har stor verdi for ledere i offentlig sektor, for at medarbeidere og leder skal oppleve trygghet i gruppa og dermed kunne søke støtte til hverandre i utfordrende situasjoner, samt ha et klima som tillater utviklende diskusjoner.

Tidligere i oppgaven har vi argumentert for at tilbakemeldinger er viktig for lederen. Her vil vi, på bakgrunn av vår empiri, påstå at gode relasjoner er viktig for å tørre å gi tilbakemeldinger. Dette henger sammen med tillit, slik beskrevet i tidligere avsnitt der Spurkeland (2013) snakker om tillit som bærebjelken for relasjoner i arbeidslivet. Cunliffe (2014) har en annen innfallsvinkel der hun beskriver "Makt i fellesskap." Dette forklarer hun som evnen mennesker har til å leve godt sammen. I en slik setting er man åpne for å diskutere nye måter å utvikle organisasjoner på (136).

Hvis vi ser på det Cunliffe (2014) skriver, er vi nødt til å ha evnen til å leve godt sammen, eventuelt arbeide godt sammen for å få muligheten til å være åpne og diskutere nye muligheter. Vi velger å se det i sammenheng med Spurkeland (2013) som sier at tillit er bærebjelken i relasjoner. Med andre ord må vi ha tillit og relasjoner for å kunne arbeide godt sammen. Når disse faktorene er på plass vil dette skape et fellesskap, som så gir muligheten for å åpne opp om diskusjoner for utvikling. I lys av dette vil det være lettere å gi tilbakemeldinger til lederen sin hvis man har etablert en god relasjon. Det vil også oppleves lettere å motta tilbakemeldinger.

Lederne i offentlig sektor opplever å få lite tilbakemeldinger fra sine overordnede. De er derimot bevisste på å ha gode relasjoner til sine medarbeidere, for slik kunne komme med nye ideer og forslag til forbedringer. Dette fordrer derimot at gode relasjoner er til stede.

Dette fører oss videre til det sosiale aspektet innen ledelse og arbeidsmiljø. Empirien viser at det er viktig for ledere i offentlig sektor å ha et godt arbeidsmiljø, og gode relasjoner på arbeidsplassen.

Maslow beskriver det sosiale aspektet i sin behovspyramide, og forklarer at mennesker har behov for tilhørighet og vennskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232-233). Det er også et tema i AFFs lederundersøkelse fra 2011. Der vises det til at mennesker er sosiale skapninger som har behov for meningsfull samhandling med andre mennesker. Man bør derfor etterstrebe et godt arbeidsmiljø som ivaretar alle ansattes behov for menneskelig kontakt, også lederen (Aanes et al., 2013, s. 175). Selvbestemmelsesteorien beskriver også at det sosiale er viktig på arbeidsplassen. Deci og Ryan (2000) hevder at man må legge tilrette for kompetanse, autonomi og tilhørighet for å unngå en opplevelse av fremmedgjøring og mangel på velvære (s.74).

Teorien beskriver viktigheten av å oppleve tilhørighet på arbeidsplassen sin og poengterer at man må legge til rette for et godt arbeidsmiljø for samtlige ansatte. Det er altså ingen forskjell på behovet for tilhørighet mellom lederen og medarbeidere. Vi finner det samme behovet for tilhørighet og godt arbeidsmiljø i empirien vår. En informant spesifiserer det tydelig med å si at man som leder har det samme følelseslivet og samme behovet for et godt arbeidsmiljø. Dette understøtter viktigheten av de gode relasjonene på arbeidsplassen.

Ser vi dette opp mot den konteksten ledere i offentlig sektor utøver ledelse, kan det være mer utfordrende med det sosiale aspektet og arbeidsmiljø. Mulighetene for hjemmekontor og fleksible arbeidstider kan skape distanse til de andre ansatte. Dette mener vi ledere må ta ansvar for å unngå. Hjemmekontor kan være en bra løsning der situasjonen tilsier at det ikke er mulig å komme fysisk på jobb. Korona-pandemien har pålagt oss en lavere terskel for å være hjemme ved sykdom, som gjør hjemmekontor til en bra reserveløsning. Vi mener likevel at hjemmekontor bør være en reserveløsning, og ikke det foretrukne kontoret. Empirien vår viser for øvrig at lederne i offentlig sektor ikke ønsker hjemmekontor fordi det er usosialt. Med bakgrunnen i hva teorien forteller oss om mennesker som sosiale dyr, med behov for tilhørighet og vennskap og behov for den uformelle samtalen med sine kolleger mener vi det er viktig å betrakte hjemmekontor som en substitutt. Når vi også tar i betraktning det Karp (2019) sier om

sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsetninger (s.32), mener vi at det er viktig at lederne er fysisk til stede når det er mulig.

Med tanke på viktigheten av tilhørighet på arbeidsplassen er det interessant å se hva empirien vår sier om ensomhet i lederrollen. Ledere i offentlig sektor opplever ensomhet i sin stilling. Det fortelles at de ikke er en del av fellesskapet, og at det blir stille i rommet når de kommer inn. Likevel søker de til det sosiale på jobb, slik beskrevet tidligere i teksten. Dette tolker vi som at lederstillingen oppleves som ensomt fordi de ikke er en del av det sosiale fellesskapet. Det er også ensomt i forhold til at de står alene om å ta avgjørelser som har stor betydning for andre i organisasjonen. Binney et al. (2012) beskriver at ledelse er ensomt (s.58). Det støttes videre opp av Aanes et al. (2013) som skriver at ensomhet er noe av det vanskeligste med lederrollen. De trekker frem opplevelsen av å være på siden av fellesskapet i organisasjonen (s. 151). Videre sier de at arbeidsplassen er en viktig, sosial arena (s. 152). De skriver at arbeidsstedet kan være en sosial ressurs så lenge de psykososiale behovene blir møtt (s. 153).

På bakgrunn av dette hevder vi at ledere i offentlig sektor opplever ensomhet i sin rolle. Aanes (2013) derimot viser til en lederundersøkelse gjort i 2011, som sier at det ikke nødvendigvis stemmer at ledere er ensomme. Denne undersøkelsen beskriver at jo høyere opp i lederhierarkiet man er jo mer ensomme opplever man at man er. Har man derimot gode relasjoner med sine medarbeidere vil man oppleve mindre ensomhet, kontra hvis man har stor distanse til medarbeiderne (Aanes et al. 2013, s.173). Dette støttes også av Binney et al. (2012) som skriver at hvis relasjonene er gode nok vil lederne oppleve å få både hjelp og støtte fra resten av arbeidsgruppen (s.58). Empirien vår viser at lederne i det offentlige søker sosiale nettverk på arbeidsplassen, selv om det oppleves utfordrende. De ønsker den trivielle praten rundt kaffetrakteren, og de unngår hjemmekontor fordi det oppleves usosialt. Vi tolker dette som at ledere aktivt oppsøker gode relasjoner for å unngå opplevelsen av ensomhet.

Ser vi på teorien som beskriver at ensomhet ikke nødvendigvis er utbredt blant ledere så handler det om at hvis ledere klarer å skape nære relasjoner til de ansatte, så vil opplevelsen av ensomhet minke. Ser vi dette i lys av egen empiri hevder vi at det er en realitet at ledere er ensomme i sine roller. For å redusere denne opplevelsen, må det brukes tid på å skape relasjoner på jobb da det vil kunne føre til at lederne blir en del av fellesskapet.

Vi argumenterer derfor ut fra denne drøftingen at verdien av relasjoner er viktig i forhold til samarbeid, støtte, tillit og tilbakemeldinger. Disse elementene må være til stede for å kunne oppnå mål og utvikle organisasjonen lederne jobber i. Videre argumenterer vi for at ledere har

behov for støtte i sin arbeidshverdag, og at relasjoner på arbeidsplassen er viktig i forhold til å skaffe seg støttespillere. Vi finner vi at relasjoner er viktig i ulike aspekter av hverdagen til dagens ledere. De har behov for både samarbeid, tillit, støtte og et godt arbeidsmiljø for å trives på jobb, og for å kunne håndtere lederoppgavene sine på en tilfredsstillende måte, både for seg selv, sine medarbeidere og andre interessenter. Tilbakemeldinger er også viktig for å kunne gjøre en god jobb som leder. Ensomhet i lederrollen er en reell utfordring som kan minimeres med gode relasjoner. Dagens samfunn, med tanke på muligheter for hjemmekontor, kan skape en distanse mellom lederen og medarbeiderne. Likevel finner vi at ledere i det offentlige selv ikke ønsker å sitte på hjemmekontor på dagtid når deres kolleger er fysiske på jobb. Relasjoner er altså et viktig element for at dagens ledere håndterer hverdagen og utfordrende situasjoner.

### ***6.3. Hva er drivkraften til ledere i offentlig sektor?***

Empirien vår skildrer ledere i offentlig sektor som har en indre drivkraft, indre motivasjon eller triggerer når de skal forklare hvordan de reagerer i ulike situasjoner. Det gjelder også skildringer av hvordan de omfavner utfordringer og uforutsigbarheten i lederrollen. Frem til nå har vi beskrevet hvilke aspekter som appellerer til ledere i offentlig sektor og hva som skal til for at ledere håndterer hverdagen og de utfordringene som hører med. I denne delen av oppgaven vil vi diskutere hvilken drivkraft som ligger bak at dagens ledere ønsker denne lederrollen.

Det er sirkuset som driver meg, sier en av våre informanter. Med det mener han at de sedvanlige lederoppgavene er aspekter ved lederrollen han vet han må gjøre, men poengterer at dette ikke er det som driver han frem i jobben. Hans drivkraft er kaos og uforutsigbarhet. Det samme fremkommer hos de andre informantene. De vil ha uforutsigbarhet. De vil ha utfordringer. De vil ha motstand. Og viktigst av alt, de ønsker å mestre dette og bli anerkjent for det. For å kunne forstå denne drivkraften ser vi først til Karp (2019). Han skriver at det er sentralt å vite hva som driver dem som leder. Han hevder det kan bidra til å takle krevende lederhverdager med stress, press og utfordringer som skal håndteres (s.85). Han adresserer altså dette aspektet med krevende hverdager og utfordringer og poengterer at det er nødvendig å vite hva som er drivkraften bak. For å kunne svare på det er det interessant å se nærmere på hvilke personlighetstrekk lederne i offentlig sektor har. Vi har tidligere vurdert lederne opp mot et vekstorientert tankesett. Informantene våre forteller at de ofte sier ja til nye utfordringer de blir bedt om å gjøre. De av informantene som ble overtalt til å bli ledere var heller ikke redd for å ta en sjanse. Samtlige av informantene hadde en opplevelse av at det var viktig at de hadde den rollen de hadde, og at de ble værende i den rollen, spesielt i vanskelige situasjoner. På bakgrunn

av dette hevder vi at ledere i offentlig sektor har et vekstorientert tankesett. Dette gir oss derfor ikke det fullstendige svaret på hva som driver dagens ledere i offentlig sektor.

Vi ønsker derfor å se nærmere på de uforutsigbare og travle dagene. Empirien vår viser at en stor drivkraft innen ledelse i offentlig sektor er de travle dagene. Ledere ivrer i noen grad etter uforutsigbare dager med utfordringer på ulike nivå. Det presiseres likevel av noen at hvis det kun blir utfordrende og man kun møter motstand så vil motivasjonen avta, de blir demotiverte og vurderer å finne seg noe annet å gjøre. Det er noen informanter som forteller at belastningen er stor, men at de setter pris på disse dagene, og hevder at de raskt kjeder seg hvis de får lite å gjøre, eller at utfordringene uteblir. Her gjør flytsonemodellen til Csikszentmihalyi seg gjeldende (Lopez & Snyder, 2011, s.195-196). Empirien vår viser at lederne trives best i flytsonen. De ønsker å ha mye å gjøre, eller ha store utfordringer, å ha en balanse og å være i flytsonen i perioder er også viktig. Våre funn viser at ledere strekker seg opp mot utfordringer og håndtering av krav og forventninger. Så lenge de mestrer oppgavene sine og opplever at de har riktig kompetanse vil de fortsette å ligge i det øvre sjiktet. Hvis arbeidssituasjonen endrer seg og de opplever lite utfordringer eller for rolige dager så begynner de å kjede seg. Det er i disse situasjonene de snakker om å si opp stillingen sin. En informant trekker inn krisen som oppsto med korona-pandemien og den gode håndteringen han opplevde å ha angående dette. Når krisen var håndtert og det ble mer stabilt så begynte han å kjede seg og se etter nye utfordringer i andre stillinger.

Herfra er det interessant å se på Maslows selvrealiseringsbehov. At mennesker har et indre behov for å utnytte egen evne og potensial kan ses i sammenheng med flytsonemodellen, hvor ens egen evne og potensial må utfordres for å holde seg i flytsonen. Dette forstår vi som at mennesker har en indre drivkraft til å utgjøre noe. Videre at noen mennesketyper har en overvekt av det Pink (2010) kaller type I knyttes mot dette med at disse mennesketyperne henter motivasjon fra blant annet utfordringer. Binney et al. (2012) sin påstand om ledernes indre drivkraft kan også ses i sammenheng med Maslows selvrealiseringsbehov. På bakgrunn av dette hevder vi at flytsonemodellen er essensiell når vi skal forstå hva som driver ledere i offentlig sektor.

Nå har vi sett at det uforutsigbare i lederrollene i offentlig sektor, og de utfordringene som følger med er viktig i forhold til lederes drivkraft. Videre beskriver empirien vår at ledere i offentlig sektor er opptatt av kunnskap om ledelse. Flere har utdanning innen ledelse, eller tidligere verv som har bidratt til å få erfaring innen lederrollen. På samme tid er det flere ledere

i offentlig sektor som ikke innehar samme bakgrunn, men har blitt ledere fordi de har blitt overtalt av andre til å søke seg til ledende stillinger. For å forstå drivkraften til ledere er det også interessant å se på om veien inn til ledelse har betydning for drivkraften i lederskapet.

Ifølge selvbestemmelsesteorien kan mennesker være motiverte til å gjøre en handling fordi de setter pris på og har interesse for handlingen eller fordi de blir overtalt av andre til å gjøre det. Når man ser på vår empiri viser det seg at noen ledere i offentlig sektor blir ledere fordi de ønsker det. De viser interesse for faget og setter pris på oppgavene som hører til lederrollen. Mens andre ledere blir ledere fordi noen har overtalt dem til å gjøre det. Disse lederne har hatt egne ledere som har sett et potensiale hos sine ansatte og derfor overbevist dem om å bli ledere. Det kan diskuteres om ledere som aktivt har søkt seg til lederroller gjennom karrieren sin har større drivkraft rettet mot ledelse kontra ledere som har endt som som ledere ved andres overtalelse. Selvbestemmelsesteorien sier at personer som har mer indre motivasjon er mer begeistret og har større interesse i forhold til det de gjør. Videre beskrives det at de som har blitt overtalt til å lede gjerne er mer ytre motiverte. De ønsker gjerne å møte ytre forpliktelser og unngå straff (Deci & Ryan, 2000, s.69). Empirien vår viser ikke at det er forskjell på motivasjonen til de som aktivt har valgt ledelse og de som har blitt overtalt til å lede. Årsaken til at man blir leder i offentlig sektor har derfor ikke sammenheng med hvordan man motiveres i offentlige lederroller. Vi hevder at dette viser at dagens ledere i offentlig sektor drives av de samme tingene. På bakgrunnen av denne påstanden ser vi nærmere på det Pink (2010) kaller motivasjon 3.0.

Selvbestemmelsesteorien forklarer forskjellen mellom indre og ytre motivasjon. Pink (2010) tar denne teorien med seg når han fremmer motivasjon 3.0, som beskriver at mennesker har en indre driv til å lære, å skape og å forbedre verden rundt seg. Han skisserer også to ulike typer mennesker, kategorisert som X og I, der X er hovedsakelig ytre motivert og I er hovedsakelig indre motivert. Han presiserer at man gjerne har elementer av begge disse typene, men hovedvekt på en av dem. For type I hentes motivasjonen fra friheten, utfordringen og meningen i det som gjøres (s.77). Empirien vår viser, som nevnt tidligere, at dagens ledere i offentlig sektor har en hovedvekt av persontype I, med indre motivasjon. Det som er viktig for ledere i offentlig sektor er utfordringene i hverdagen, friheten og meningen med det de gjør. I empirien vår kommer det ofte positive skildringer om en hektisk arbeidshverdag, med høy endringstakt og uforutsigbare dager. Noen forteller at de liker friheten med å bestemme over egen arbeidshverdag. Det kan diskuteres hvor mye frihet man har som leder i offentlig sektor. På den ene siden beskriver empirien at ledere er opptatt av autonomi. De vil ha mulighet til å

bestemme arbeidsdagen sin. Sett fra måten offentlige virksomheter styres nå med tanke på NPM vil vi sette spørsmål om hverdagen til ledere i det offentlige har autonomi. Hverdagen til ledere i offentlig sektor styres av å oppnå målet til virksomheten. De er nødt til å levere resultater, og de hevder selv at de drives av å oppnå gode resultater. De sitter på kveldstid og skriver referater til styrer eller har samtaler med sin leder fordi den ordinære arbeidstiden ikke strakk til. Vi hevder dette ikke samspiller med autonomi i arbeidsdagen, og at ledere i det offentlige blir kontrollert opp mot resultater.

Videre er det av interesse å se på 24-timers lederen som er beskrevet tidligere i oppgaven. Når vi ser hva empirien forteller oss er ledere i offentlig sektor på jobb hele døgnet. Kanskje ikke fysisk, men psykisk. De avlegger en hel dag på kontoret, jobber med rapporter på kveldstid og er logget på hjemmekontoret, og de er tilgjengelig for telefoner hele døgnet. Dette beskriver realitetene til lederne, men det forklarer ikke hva som driver dem til å jobbe så mye, og til å være så tilgjengelig.

Vi har tidligere vært innom ansvarsfølelsen ledere har i forhold til blant annet å nå målene gitt av organisasjonen, for sikkerheten til de ansatte og når noe ikke går som planlagt. Moestue (2015) skriver at man skal være klar over at mennesker har en evne til å la samvittigheten presse seg til å stå på langt utover det som er innenfor rimelighetens grenser. Dette kan ende med at det går utover helsen til den enkelte (s. 7). Ørsted (2015) trekker frem et eksempel fra Japan på 70-tallet, hvor mange mennesker hadde jobbet seg i hjel. Heldigvis har de fleste land fått på plass gode reguleringer for dette (s. 35-36). I Norge skal Arbeidsmiljøloven regulere arbeidsrelaterte forhold og sørge for at dette ikke skal skje. Det er viktig å være kjent med at ledere ofte faller i kategorien for arbeidstakere i ledende og særlig uavhengige stillinger. Disse kan, som Arbeidstilsynet skriver, være unntatt Arbeidsmiljølovens regler om hvor lenge de kan arbeide hver dag og hver uke (Arbeidstilsynet). Det er arbeidsgivers plikt å sørge for at de har en forsvarlig arbeidstid selv om de er unntatt reglene. Som Moestue (2015) beskriver så er det ofte tilfelle at organisasjonene setter for høye og uklare mål (s. 7). Dette legger press på lederne og arbeidstakerne som prøver å levere i henhold til den forpliktelsen de føler.

Empirien vår viser at å være en 24-timers leder er et aspekt ved lederrollen som de ikke prissetter. De anerkjenner likevel at dette er en del av lederrollen i det offentlige og mener at det er noe de må akseptere. Ifølge Karp (2019) er ledelse blant annet travelt og uorganisert. Han hevder videre det er påvirket av vaner og hendelser kontra planlegging og refleksjoner (s. 58). Sett fra hans perspektiv er denne situasjonen noe de kan gjøre noe med. Hvis det er slik at 24-

timers lederen jobber på ettermiddagen på grunn av dårlig organisert arbeid, eller en dårlig planlagt arbeidsdag, vil det være mulig å gjøre noe med. Det kan tenkes at lederne i det offentlige blir vant med en rutine for å arbeide på ettermiddagen. Ifølge empirien vår er ikke dette årsaken til ettermiddagsarbeid. Flere av informantene forteller om fulle kalendere på dagtid som gjør at flere oppgaver står igjen på ettermiddagen. Flere av disse oppgavene har en tidsfrist. Likevel beskriver empirien at det er noen aspekter ved ettermiddagsarbeidet som kan komme av dårlige vaner. Et eksempel er å sjekke og besvare jobbmail på telefonen. Ørsted (2015) beskriver dette som moderne ledelse der man ikke har gitt lederen noen verktøy for å kunne håndtere alt ved lederjobben. Der man tidligere gikk hjem fra jobb etter endt arbeidsdag og hadde fritid til dagen etter, blander man nå inn arbeidslivet med fritiden. Noe som skaper farlig stress og høyere sykefravær (s. 20-21). På den andre siden hevder Cunliffe (2014) at ledelse er et yrke med mange rettigheter og privilegier (s. 2). Hun refererer da til privilegier slik som bonuser, høyere lønn og andre godtgjørelser. Empirien vår viser at dette ikke er en stor del av det som motiverer ledere i offentlig sektor. Empirien vår beskriver et privilegium, friheten til å bestemme arbeidsdagens utforming. Ledere i offentlig sektor beskriver selv at dette er et privilegium de har, på samme tid som de beskriver at de ikke rekker å gjennomføre alle oppgavene innen normert arbeidstid. De fremsnakker denne friheten samtidig som de er nødt til å fortsette jobben på ettermiddagen. Det kan bety at de har skapt en egen identitet rundt det å være leder i det offentlige. Når de selv ser fordelene med friheten, samtidig som de må arbeide på kvelden kan det vise til at skapt sin egen lederidentitet. Cunliffe (2014) beskriver dette i måten hun forklarer ledelse på. Ifølge henne er ledelse et kontinuerlig arbeid der man prøver å forme sin egen identitet og gjøre sin egen tilstedeværelse meningsfull for andre (s. 53). En måte å gjøre sin tilstedeværelse meningsfull for andre på kan være å være tilgjengelig hele døgnet, slik mange ledere i det offentlige er.

Nå har vi skissert en del av utfordringene ledere i offentlig sektor har, som gjør at vi er nysgjerrige på hvordan den indre drivkraften deres spiller en rolle. Vi ser derfor mot Binney et al. (2012) som beskriver drivkraft i sin bok om ledelse. Forfatterne forteller at ledere er nødt til å ta hele seg selv inn i lederrollen, både intelligens, humanitet, intuisjon og følelser. De poengterer at ledere har en indre drivkraft til å oppnå noe eller bevise noe for seg selv. Forfatterne mener at ledere gjerne er mer opptatt av å snakke for flertallet kontra bare snakke for seg selv (s. 6, 9). I vår empiri finner vi at ledere i offentlig sektor leder med hele seg selv. Det kan sies og forventes at dagens ledere i det offentlige skal levere på resultater, og oppnå målene til organisasjonen de er satt til å lede. Ifølge vår empiri gjør de mer enn det. Det



fremkommer flere eksempler der informantene opptrer som fortrolige samtalepartnere for sine ansatte. De lytter når ansatte har det vanskelig, og legger til rette for arbeidsdagen når det er behov for det. Dette gjenspeiles i Cunliffes (2014) oppfatning når hun snakker om relasjonell ledelse og identitet. Hun mener ledelse handler om hvordan man er med andre mennesker (s. 77).

På bakgrunn av denne diskusjonen argumenterer vi for at dagens ledere i offentlig sektor har en drivkraft som gjør at de søker til ledende stillinger, og blir værende i lederroller. Denne drivkraften gjenspeiler seg i en søken mot utfordringer og hektiske dager og den bidrar til at ledere aksepterer de krevende delene ved ledelse i offentlig sektor. Forpliktelsen de føler og måten de løser det, med å jobbe mer, noe som går utover fritid og privatliv. Det kan på sikt gå utover deres egen helse og kan få konsekvenser for deres relasjoner. Drivkraften og ansvarsfølelsen er av stor betydning for at dagens ledere i offentlig sektor gjør mer enn man kan forvente av dem, på godt og vondt.

#### **6.4. Oppsummering drøfting**

I dette kapittelet har vi drøftet vår empiri opp mot ulike teorier hovedsakelig innen ledelse og motivasjon. Vi finner at mye av vår empiri stemmer med eksisterende teori, men vi har også empiri som går mot teorien vi har brukt i denne oppgaven. Dagens ledere i offentlig sektor ønsker å være ledere for å få muligheten til å påvirke organisasjonen de jobber i. De innehar en drivkraft som fører dem mot lederrollen, frihet i arbeidsdagen og søken etter utfordringer. Dagens ledere engasjerer seg i samfunnet og har demokratiske verdier. Videre styres de av etiske prinsipper, som tynger den relasjonelle ansvarsfølelsen deres. Anerkjennelse er viktig for dem, spesielt i form av mestring og tilbakemelding. Det moderne samfunnet lederne jobber i har skapt 24-timers lederen. De har derimot ikke verktøyene for å kunne håndtere denne tilgjengeligheten. De opplever ensomhet i rollen sin, men kan finne nære relasjoner på jobb som veier opp for denne følelsen. Dagens ledere i offentlig sektor opplever å være hovedsakelig indre motivert, mens vi hevder de er ytre motiverte.

### **7. Konklusjon**

Den teknologiske utviklingen i verden og i Norge skjer raskt. Det betyr at ledere som jobber i offentlig sektor i dag jobber i et annerledes landskap enn hva ledere i offentlig sektor gjorde for bare få år siden. På bakgrunn av dette formulerte vi problemstillingen: *Hva er viktig for dagens ledere i offentlig sektor, hvilke utfordringer møter de og hvordan motiveres de?*

For å finne svaret på dette drøftet vi vår empiri og teori med utgangspunkt i forskningsspørsmålene våre. I denne prosessen fant vi at lederne ønsker å påvirke, og har mulighet til å påvirke ulike prosesser i organisasjonen sin. Men de har ikke reell makt. Det baserer vi på bakgrunn av hvor regulert rammene i det offentlige er, samt den lojaliteten disse lederne har til arbeidsgiveren sin. I situasjoner der de er uenig med vedtak og beslutninger, er de likevel lojale til beslutningene og det demokratiske systemet. Videre drøftet vi behovet for autonomi og uforutsigbarhet, samt deres behov for anerkjennelse, støtte og tilbakemelding. Dette er elementer som er viktige for lederne. Vi har også løftet frem hva lederne opplever som meningsskapende i arbeidet sitt, der de forteller om konkrete samfunnsoppgaver som meningskapende. Vi drøftet ulike motivasjonsteorier opp mot empirien og fant at mestring er et viktig aspekt. Dette tilfredstilles ved å være i skillet mellom utfordringer og flytsonen. Videre fant vi at ledere i offentlig sektor ikke motiveres av lønn, men de er opptatt av at lønnen skal gjenspeile ansvaret de har. Ansvar er et element som er viktig for lederne. De opplever et sterkt relasjonelt ansvar, og er opptatt av å ivareta sine ansatte. Håndteringen av media, og å være i medias søkelys oppleves belastende, og det ønskes støtte for å håndtere det. Lederne søker gode relasjoner og jobber for et godt arbeidsmiljø. Likevel fant vi at ledere i offentlig sektor kan oppleve ensomhet i sine lederroller, og ønsker å være en del av fellesskapet.

Svaret på problemstillingen vår er at ledere i offentlig sektor er samfunnsengasjerte, finner mening med og identifiserer seg med samfunnsoppdraget. Det er viktig for dem å kunne påvirke beslutninger i organisasjonen sin. Gode relasjoner, i form av samarbeid, støtte og tillit i arbeidslivet har stor verdi for å oppnå mål og utvikle organisasjonen lederne jobber i. Utfordringene de møter er preget av økende krav til effektivitet og større kompleksitet i oppgavene som skal løses. De må håndtere ledelse i et moderne arbeidsliv som 24-timers ledere, med en grenseløs tilgjengelighet. Videre motiveres de av å mestre store utfordringer i hverdagen, samt å få anerkjennelse for det. De er ytre motiverte, men har høy grad av internalisering som gjør at de oppfatter det som indre motivasjon og autonomi.

Innledningsvis beskrev vi at teknologi har skapt et moderne arbeidsliv som muliggjør bruken av hjemmekontor og fleksibel arbeidstid. Dette viser seg å skape 24-timers ledere som ikke setter grenser mellom fritid og arbeid. Vi mener at dagens ledere må tilegne seg kompetanse og kunnskap som kan bidra til å sette grenser for hvor hvor tilgjengelige de skal være. Med tanke på at lederrollen er i stadig utvikling mener vi at dagens ledere i offentlig sektor bør få støtte fra sine ledere når det kommer til å håndtere økte forventninger og press. Slik kan de utøve lederrollen helsefremmende og bærekraftig i et moderne arbeidsliv.

### ***7.1. Praktiske Implikasjoner***

Å vite hva som motiverer dagens ledere i offentlig sektor kan være med på å ivareta lederen. For at dette skal kunne være mer håndterlig i hverdagen sammenlikner vi motivasjonen til dagens ledere i offentlig sektor med en verktøykasse. Det er optimalt om alle verktøyene er i kassen for da kan man fikse alt. Hvis en del mangler klarer man å være fleksibel og likevel få fikset det man trenger. Skulle store deler av verktøykassa forsvinne vil det være mer fornuftig å skaffe en ny. I dette tilfellet er motivasjonen verktøykassa og innholdet i kassa er de ulike elementene som skal til for at ledere i offentlig sektor er motiverte. Elementene består blant annet av påvirkningsmuligheten, flytsonen, anerkjennelsen, relasjonene og samfunnsengasjementet. Hvis et av elementene bortfaller, kan lederne i offentlig sektor likevel være motivert. Dersom flere av elementene i verktøykassen skulle forsvinne, så vil også motivasjonen dale. Ved å være dette bevisst kan dagens ledere i offentlig sektor få en lederhverdag som er bærekraftig med alle mulighetene som ligger i det moderne samfunnet.

### ***7.2. Teoretiske implikasjoner***

I kapittelet for drøfting har vi sett på vår empiri i sammenheng med teori som har blitt valgt ut for denne forskningsoppgaven. En god del av det informantene har sagt bekrefter de teoretiske elementene. Vi velger å ikke trekke disse ned hit. Det vi ønsker å se på her er noen punkter hvor våre funn skiller seg fra teorien i denne studien.

Ifølge teorien blir ansatte i offentlig sektor ansett til å ha en prososial motivasjon, som ofte blir betraktet som indre motivasjon, i henhold til det Jacobsen (2013) skriver om temaet. På bakgrunn av våre funn hevder vi at ledere i offentlig sektor er ytre motiverte. Dette er også et punkt som blir tatt opp under delkapittel for studiens styrker og svakheter.

Videre hevder vi at ledere opplever ensomhet i rollen sin. Dette er funn som går i mot resultater i AFFs lederundersøkelse i 2011, selv om de kunne se en tendens til at opplevd ensomhet fremkom jo høyere i hierarkiet lederne befant seg (Aanes et al., 2013).

Vi påstår at den teknologiske utviklingen har endret rammebetingelsene for ledelse radikalt. Med bakgrunn i det mener vi at Mintzberg sin påstand, skrevet i 2013, om at lederrollen handler om å håndtere alt det ledelse handler om (s.71), er avleggs. Vi mener at hvis det skal pålegges flere oppgaver og forventninger for hvert år uten å fjerne noe eller å gi lederne ny kunnskap om å håndtere den økte tilgjengeligheten, så vil det bli for mye å håndtere.

### ***7.3. Videre forskning***

Gjennom forskningsstudien oppdaget vi flere temaer det kan være interessant å forske videre på. Vi presenterer to av dem her, med betraktninger om hvorfor de kan være interessante.

Empirien vår viser at lederne i denne studien jobber mye. De dras mellom utfordringer, administrative oppgaver og det uforutsette. Arbeidsmengden virker å være større enn det som er mulig å håndtere i løpet av en normal arbeidsdag. Derfor kan det være interessant å undersøke hvordan de jobber for å prioritere oppgavene som skal løses, og hvordan dialogen er med sin leder. Det vil også være av interesse å undersøke om det gjøres gode forventningsavklaringer for lederrollen.

I oppgaven har vi beskrevet at personer som er i ledende og særlig uavhengige stillinger er ansvarlige for at alle har en forsvarlig arbeidstid. Empirien viser at ledere i offentlig sektor jobber, og er tilgjengelig, langt utover normale rammer. Arbeidspress og utbrenthet er et forskningsområde det finnes mye teori på. I lys av hvordan teknologien har gjort ledere mer tilgjengelige kan det være interessant å se nærmere på hvorfor de lar seg være tilgjengelige hvis de kjenner til farene med å ikke restituere seg.

### ***7.4. Studiens styrker og svakheter***

Denne studien er et resultat av høy innsats og engasjement fra oss alle tre. Vi har lært mye gjennom denne prosessen, som vi ville hatt fordel av å kunne før vi startet opp studiet. Derfor har vi reflektert over noen punkter som vi mener kunne bidratt til å øke kvaliteten på oppgaven ytterligere.

Vi intervjuet ti ulike ledere i offentlig sektor, men intervjuet ikke deres relasjoner, og gjennomførte ikke observasjonsstudier. Det kunne bidratt til å få bekreftet en del av hovedpoengene fra våre intervju.

Videre ser vi at lignende studier konkluderer med at lederne er indre motiverte, uten at vi vet hvordan informantene deres har formulert seg. I denne forskningsstudien konkluderer vi med at ledere har ytre motivasjonsfaktorer, som går i retning av å være selvbestemte, og at de har internalisert oppgavene og identifisert seg med dem. Dermed opplever de i stor grad det som autonomi og indre motivasjon. Dette baserer seg på vår forståelse av både empirien og også teorien vi har benyttet, spesielt SDT-modellen til Deci og Ryan. Vi mener dette handler om hvordan vi ser kausaliteten mellom det informantene har fortalt oss og det vi oppfatter fra de teoretiske modellene. De andre studiene vil også ha lignende barrierer.

## Figurliste

Figur 1 - Hackman & Oldhams jobbkarakteristikkmodell.....	10
Figur 2 - Flytsonemodellen (NOU 2016:14, 2016, s.54). .....	11
Figur 3 - OIT og internaliseringsprosessen. (Basert på Deci & Ryan, 2000, s. 72 samt Hagger & Chatzisarantis, 2007, s. 1). .....	14
Figur 4 - Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021, s.21).....	35

## Litteraturliste

- Aanes, M. M, Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (2013) *Alene på toppen*. I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* redigert av Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S.B. s.151-173. Bergen: Fagboklaget.
- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeidstilsynet. (u.å). *Ledende og særlig uavhengig stilling*. Norge. Hentet 24. november 2021 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/ledende-og-sarlig-uavhengige-stillinger/>
- Bassett-Jones, N., Lloyd, G.C. (2005) *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* The Journal of Management Development, 24 (10), 929-943. DOI 10.1108/0261710510627064
- Binney, G., Williams, C & Wilke, G. (2012). *Living leadership. A practical guide for ordinary heroes*. (3. utg.). Edinburgh: Financial times publishing.
- Bradshaw, E., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2019) *A history of human motivation theories in psychology*. In: Sternberg RJ, Pickren WE. Cambridge, UK: Cambridge University Press; p. 391-411.
- Brochs-Haukedal, W. (2017) *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T. J., Klausen, E., Klaudi, K. & Vanebo, J.O. (2017) *Modernisering av offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Christiansen, T. (2007), *Regionale og distriktspolitiske effekter av New Public Management*. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/rap/2003/0006/ddd/pdfv/190801-newpublicmanagement.pdf>
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. (2. utg). London: Sage publications.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L., Olafsen, A. & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4. 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. 10.1016/bs.adms.2019.01.001.
- Drucker, P. F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58–136.
- Haanes, K (2020, 16. januar) *How universities must adapt to train future leaders*. *World Economic Forum* <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/higher-education-leadership/>
- Hagger, M. S. & Chatzisarantis, N. L. (2007). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Exercise and Sport: Human Kinetics*.
- Hansen, T. (u.å). *New Public Management*. Store norske leksikon. Norge. Hentet 23. oktober 2021 fra [https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)
- Heldal, F. (2015) *Managerial Control versus Professional Autonomy in Organizational Change: Tearing Down the Walls and Fighting Fire with Fire*, *Journal of Change Management*, 15(3), 188-209, DOI: 10.1080/14697017.2015.1028573
- Heldal, F., Håland, E. & Kongsvik, T. (2019). *Advancing the status of nursing: reconstructing professional nursing identity through patient safety work*. *BMC Health Serv Res* 19, 418. DOI: 10.1186/s12913-019-4222-y
- Heldal, F. (2020, 21. oktober). *Hvorfor være så vanskelig da?* [Blogginnlegg]. Hentet fra <https://innovativeteams.no/2020/10/21/hvorfor-vaere-sa-vanskelig-da/>
- Jacobsen, D.I. (2013) *Fremdeles en offentlig lederetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor*. I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* redigert av Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S.B. s.289-335. Bergen: Fagboklaget.
- Johannessen, J.A., Olsen, B., ((2017) *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A, Christoffersen, L, Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karlsen, S., Kjerpeseth, J. & Martinsen, M. (2021) *ME303 - kandidatnr.:351, 360 & 438 - Hjemmeeksamen Anvendt Metode*
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2019), *Lederskap, Person og funksjon*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget

- Lopez, S.J. & Snyder, C.R. (2011) *Oxford handbook of positive psychology*. (2. utgave.) New York: Oxford university press.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Selvledelse*.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Moestue, C. (2015) *Forord i Livsfarlig ledelse. Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet*. av Ørsted, C. s.5-10. Oslo: Cappelen Damm.
- NOU 2016: 14. (2016). *Mer å hente. Bedre læring for elever med stort læringspotensial*. Oslo: Kunnskapsdepartementet  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/15542e6ffc5f4159ac5e47b91db91bc0/no/pdfs/nou201620160014000dddpdfs.pdf>
- Nord Universitet. *Forskningsetikk*. Norge. Hentet 24. november fra <https://www.nord.no/no/forskning/forskningsetikk#&acd=bf5589ef-0dda-8152-8257-b853d19a071f>
- Norsk senter for forskningsdata. *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*. Norge. Hentet 24 november fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>
- Norsk senter for forskningsdata. *Hva er personopplysninger*. Norge. Hentet 24. November fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hva-er-personopplysninger>
- Pink, D. (2009) *Drive*. New York: Riverhead Books
- Ranganathan, A., & Benson, A. (2020). *A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity*. *American Sociological Review*, 85(4), 573–609. <https://doi.org/10.1177/0003122420936665>
- Rønning, R. (2013) «Norskhet» og ledelse. *Hva betyr internasjonaliseringen? I Livet som leder*. Lederundersøkelsen 3.0 redigert av Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S.B. s.361-392. Bergen: Fagboklaget.
- Sander, K. (2021, 26. April). *Eksplorerende design*. Hentet fra <https://estudie.no/eksplorerende-design/>
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. (4. utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder. I praksis*. (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder. I praksis*. (4.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Viten Skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. (1. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

- Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig ledelse. Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Weick, K. (1996). *Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313. doi:10.2307/2393722
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks. Sage publications.
- Weick, K. E., Obstfeld, D. & Sutcliffe, K. M. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*. Vol 16, nr. 4. s. 409- 421. doi 10.1287/orsc.1050.0133
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hansen, T. (2018, 17. september) *New Public Management*. Stor Norske Leksikon. Norge. Hentet fra [https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)

## **Vedlegg**

**1. Meldeskjema NSD**

**2. Melding fra NSD**

**3. Informasjonsskriv**

**4. Samtykkeerklæring**

**5. Intervjuguide**



# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Meldeskjema 976647

### Sist oppdatert

07.07.2021

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

### Type opplysninger

---

**Du har svart ja til at du behandler andre opplysninger som vil kunne identifisere en person, beskriv hvilke**

Hvilken stilling personen jobber i, hvor personen jobber/har jobbet.

**Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?**

Nei

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjekttittel

Motivert til å lede

#### Prosjektbeskrivelse

Formål med studien:

Vi søker å se nærmere på hvordan det er å stå i krevende roller som ledere i offentlig sektor.

Forskningsspørsmål:

Vi ønsker å forstå hvordan ledere takler å stå i krevende roller.

**Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke**

Opplysningene skal kun brukes i dette prosjektet, deretter blir informasjonen anonymisert og personopplysningene blir slettet når oppgaven er godkjent.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne utføre prosjektet er vi nødt til å intervju et utvalg personer i vår kvalitativstudie. Vi har som målgruppe å finne ut hva som motiverer mellomledere i offentlig sektor.

## Ekstern finansiering

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Martin Martinsen, martin.martinsen@gmail.com, tlf: 95152635

## Behandlingsansvar

---

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no, tlf: 73559994

### Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

## Utvalg 1

---

### Beskriv utvalget

Mellomledere i offentlig sektor

### Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekrutteres fra prosjektmedlemmenes nettverk

### Alder

30 - 70

### Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

### Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

### Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

### Personlig intervju

## Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

### Informasjon for utvalg 1

**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

### Tredjepersoner

---

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

### Dokumentasjon

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Personer som intervjues kan trekke samtykket ved å kontakte oss skriftlig eller muntlig. Vi dokumenterer da kontakten og fjerner opplysningene om de.

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

De vil få anledning til å lese transkribert intervju, gjøre sitatsjekk og på et hvilket som helst tidspunkt se opplysninger som angår dem. De vil også kunne få lese ferdig oppgave hvis de skulle ha interesse av det.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

### Tillatelser

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

### Behandling

---

**Hvor behandles opplysningene?**

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Student (studentprosjekt)

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

**Sikkerhet**

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Endringslogg

**Varighet**

---

**Prosjektperiode**

28.06.2021 - 31.12.2021

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

**Hvor oppbevares opplysningene?**

Informasjonen lagres i NVIVO, hvor lisenseier er ansvarlig institusjon.

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

**Tilleggsopplysninger**

---

**Melding fra NSD**

08.07.2021 09:33

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.08.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at

hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema).

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Motivert til å lede”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med masteroppgave ved studiet MBA i Ledelse ved Nord Universitet, 2021. I dette skrivet gir vi deg litt informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi søker å se nærmere på hvordan det er å stå i krevende roller som ledere i offentlig sektor og vi ønsker å forstå hvordan ledere takler å stå i krevende roller.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet ved Handelshøgskolen i Bodø står ansvarlig for prosjektet. Veileder er professor Frode Heldal.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Oppgavens informanter er mellomledere i offentlig sektor. Utvalget av informanter er 10 ledere. Du er en av disse.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Masteroppgaven skal gjennomføres ved kvalitativ metode, gjennom semistrukturerte intervjuer. Ved å bidra til denne studien aksepterer du lydopptak av intervjuet og som senere vil bli transkribert. Lydopptaket vil ikke bli oppbevart for ettertiden. All informasjon som fremkommer under intervjuene vil kun bli brukt i denne oppgaven, intervjuene transkriberes, og du vil bli anonymisert i videre behandling av informasjonen som har blitt gitt.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun deltakere i prosjektgruppen som vil ha tilgang til intervjuet og programvaren NVIVO brukes for transkribering av de, dette er lisensiert gjennom universitetet.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i desember 2021. Da vil opptak og personopplysninger slettes.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet ved Handelshøgskolen i Bodø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Nord Universitet ved Frode Heidal (frode.heldal@ntnu.no, 477 50 997)

Vårt personvernombud: Torill Irene Kringen (personvernombud@nord.no)


Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

  
Frode Heidal  
(professor/veileder)

   
Sharon T. Karlsen      Jeanette Kjerpeseth  
Student                      Student

  
Martin Martinsen  
Student



---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Motivert til å lede", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju som informant til masterstudien.
- at opplysninger om meg anonymiseres i oppgaven, slik at jeg ikke kan gjenkjennes.
- at mine personopplysninger kan lagres fram til prosjektslutt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet er avsluttet, ca desember 2021.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

## «Motivert til å lede»

### 1. Bakgrunn/formål for samtalen/intervjuet (Kort introduksjon av oppgaven):

Vi søker å se nærmere på hvordan det er å stå i krevende roller som ledere i offentlig sektor.  
Vi ønsker å forstå hvordan ledere takler å stå i krevende roller.

### 2. Lett oppvarming, bli bedre kjent med informanten:

F.eks.: Alder, kjønn, ansiennitet, Kurs, opplæring, utdanning, Erfaring fra andre bransjer, har du noen andre roller eller verv?

Hva jobber du med?

### 3. Introduksjonsspørsmål:

Hva er ledelse for deg?

Kan du prøve å beskrive hvordan du er som leder?

evt. oppfølgingsspørsmål: har du noen prinsipper eller verdier du leder etter?

### 4. Overgangsspørsmål:

Kan du fortelle litt om hvorfor du har den stillingen du besitter idag? Hvorfor søkte du? Evt hvorfor takket du ja til en forespørsel?

Kan du si noe om hvordan du ble leder?

evt oppfølgingsspørsmål: Hva slags ledererfaring har du?

Kan du si noe om hvordan din arbeidshverdag ser ut, altså omfang og ansvar?

evt oppfølgingsspørsmål:

I hvilken grad vil du si at jobben din krever deg utenom ordinær arbeidstid?

Hva er det ved jobben din som leder du liker spesielt godt?

Kan du si noe om det du ikke liker ved jobben din, som du gjerne skulle vært foruten?

Evt oppfølgingsspørsmål: nå har du sagt både positive og negative ting ved det å være leder. Tenker du at det er balanse i pos/neg ting og kan du si noe om dette?

(Mening/Viljestyrke) Hvis du må gjøre oppgaver som du ikke mestrer, eller som ikke er en del av din jobb eller som du ikke liker å gjøre. Hvordan går du frem for å få løst oppgaven?

- Hva gjør du hvis du ønsker at dine ansatte skal gjøre oppgaver som de ikke ønsker å gjøre?

(Motivasjon/Mening) Hva er det som gir deg energi i rollen du har?

evt. oppfølgingsspørsmål: Har du noen eksempler på situasjoner hvor du kjenner på at det å være leder er givende?

evt. oppfølgingsspørsmål:

Vil du si at dette er det samme som det som driver deg, altså er drivkreftene bak ditt lederskap? Og kan du beskrive hva som driver deg i rollen som leder?

5. Nøkkelspørsmål:

Kan du beskrive hva du opplever som mest krevende i din rolle som leder?

Vi ser kollegaer i lederstillinger som står i et tilsynelatende umenneskelig press, som må svare for seg offentlig, som blir debattert i sosiale media og som står i en utsatt posisjon når uønskede hendelser oppstår. Vi er nysgjerrige på hva som gjør at de velger å være i den posisjonen. Har du erfaringer som dette og kan beskrive hva som gjør at du takler å stå i slike situasjoner?

Kan du fortelle om situasjoner der hendelser på jobb har påvirket deg i den grad at du har reagert med gråt, fortvilelse eller sinne?

Oppfølging: etter en slik hendelse, hva er det som får deg til å møte på jobb neste dag og fortsette der du slapp?

Gjør du noe for å ivareta deg selv til å stå i lederrollen og i så tilfelle hva?

6. Avslutt intervjuet (Veien videre)

Har du noen rutiner som du tenker legger grunnlaget for å kunne gjøre jobben din?

evt. oppfølgingsspørsmål: Erfarer du at det er noen sammenheng mellom fysisk og/eller psykisk form i forhold til hvordan du presterer i hverdagen? Hva liker du å gjøre på fritiden? Hva gjør du for å koble av og for å få mer energi?

Hva legger du i begrepet motivasjon?

Hva legger du i begrepet mening?