

Hva er helselederes motivasjon for å bli og forbli ledere?

En kvalitativ dybdestudie av motivasjon og bakgrunn for karrierevalg

Line Blystad



Masteroppgave ved
Avdeling for helseledelse og helseøkonomi
Institutt for helse og samfunn
Det medisinske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15.mai 2015

© Line Blystad

2015

Hva er helselederes motivasjon for å bli og forbli ledere? En kvalitativ dybdestudie av motivasjon og bakgrunn for karrierevalg

Line Blystad

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å utforske hva som er helselederens motivasjon for å bli og forbli ledere. Dette er en viktig problemstilling først og fremst fordi det må rekrutteres blant en stor gruppe lederkompetente mennesker for å kunne tilfredsstille etterspørselen etter lederstillinger i helsevesenet. I oppgaven diskuteres det hva som bidrar til motivasjon i jobben som leder. Oppgaven har hatt fokus på indre motivasjon, men også på omgivelsenes påvirkning på motivasjon og valg av karriereveg.

For å belyse problemstillingen har fire klassiske motivasjonsteorier blitt benyttet som diskusjonsgrunnlag. Teorier om personlighet og atferd blir i tillegg brukt i drøftingsdelen.

Metodisk har det blitt benyttet kvalitativ metode og åpent intervju. Fire forskningsspørsmål har belyst problemstillingen. Forskningsspørsmålene har tatt utgangspunkt i motivasjonsfaktorene trivsel, indre motivasjon, indirekte påvirkning og forventninger. Svarene er analysert ved bruk av systematisk tekstkondensering. Intervjuene har bidratt til en kvalitativ forståelse og en dybdeforståelse av motivasjonsfaktorer. Et begrenset utvalg på to informanter har gitt et godt nok grunnlag for å kunne belyse problemstillingen, fordi det har gitt en mulighet til virkelig å komme tett inn på livet til informantene. Oppgaven bidrar til å gi en forståelse av hvordan motivasjon kan påvirke karrierevalg uten å søke en universell sannhet, og to informanter er derfor tilstrekkelig for å belyse problemstillingen.

Kunnskapen vi får gjennom intervjukandidatene er knyttet til en avdelingslederlederjobb på Oslo Universitetssykehus som er relativt representativ for den type jobb helseledere har ellers i Norge. Innsikten i hvordan disse to avdelingsledere opplever motivasjon er viktig både med tanke på rekruttering og med tanke på å gjøre lederjobben attraktiv.

Oppgavens funn viser et mangeartet bilde av hva som bidrar til å skape motivasjon. Faktorer som nevnes spesielt er mulighet for utvikling av seg selv og andre, mellommenneskelige relasjoner, oppgavens betydning og stilte forventninger. Funnene samsvarer med teorier om indre motivasjon og karakteristika-modellen. Sett i lys av annen forskning ser vi også at autonomi og handlingsrom fremstår som viktige faktorer. I motsetning til hva som er dokumentert for andre sektorer, er ikke lønn en viktig motivasjonsfaktor for mine informanter. Oppgaven viser hvordan det er mulig å motivere ansatte til å ønske å velge ledelse med den hensikt å rekruttere og beholde gode ledere.

Forord

Å skrive om motivasjon og ledelse i helsevesenet har vist seg å være langt mer engasjerende enn jeg hadde forestilt meg. Ikke bare for meg selv, men det har skapt lett engasjerte diskusjoner med medstudenter, kollegaer, veileder, rundt spisebordet og i sosiale tilstelninger forøvrig. Muligens er dette et tema der alle kan bidra på en positiv måte. Det har i hvert fall bidratt til at oppgaven har vært en fryd å gjennomføre, til tross for kaotiske stunder og en forbigående opplevelse av maktesløshet.

Jeg vil derfor begynne med å takke min veileder Halvor Nordby som så struktur og orden der jeg så rot og kaos. Ditt oppriktige engasjement er smittende.

Deretter takker jeg mine to intervjukandidater fra Oslo Universitetssykehus som tross i en travel hverdag valgte å vie dyrebar tid for å hjelpe meg. Jeg hadde ikke hatt en oppgave uten dere.

En takk går også til min leder som mer eller mindre villig viser meg tillit til å gjennomføre studiet. Jeg håper jeg har forvaltet tilliten godt i dine øyne.

Sist, men ikke minst, går den største takken til min kjære samboer som har vist stor tålmodighet og kommet med nyttige innspill. Tusen takk!

Line Blystad

Oslo, 14.11.2014

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	IV
Forord	VI
Innholdsfortegnelse	VII
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	2
2 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Bakgrunn for valg av teori.....	5
2.2 Behovsteorier.....	5
2.3 Kognitiv motivasjonsteori	7
2.4 Sosiale motivasjonsteorier	9
2.5 Jobbkarakteristika-modeller	10
2.6 Begrepsavklaringer.....	11
2.7 Hva viser annen forskning	12
3 Metode.....	16
3.1 Valg av metode	16
3.2 Forforståelse	17
3.3 Utvalg	18
3.4 Ivaretakelse og begrunnelse for anonymitet.....	19
3.5 Etske hensyn.....	21
3.6 Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.7 Validitet og reliabilitet.....	23
3.8 Kan funnene generaliseres?	26
3.9 Dybde- versus bredde tilnærming til teori.....	27
3.10 Utforming av forskningsspørsmål.....	28
3.11 Redegjørelse for analysestrategi	29
4 Funn sett i lys av forskningsspørsmålene.....	34
4.1 Første forskningsspørsmål: Hvilke motivasjonsfaktorer knyttet opp mot trivsel finnes hos helseledere?.....	34
4.2 Andre forskningsspørsmål: I hvor stor grad opplever ledere indre motivasjon?	37
(a) Mellommenneskelig relasjoner	37
(b) Oppgavens betydning.....	38

4.3	Tredje forskningsspørsmål: Hvilke trekk ved helselederens tidligere praksiser og livserfaringer har vært sentrale for valg av karriere?	40
4.4	Fjerde forskningsspørsmål: Svarer utfordringene i jobben til forventningene?	42
4.5	Oppsummert: Hva er helselederens motivasjon for å bli og forbli leder?.....	43
5	Drøfting av funn	45
5.1	Motivasjon sett i lys av trivsel	47
5.2	Indre motivasjon. Relasjoner og oppgavens betydning.....	50
5.2.1	Mellommenneskelige relasjoner	50
5.2.2	Oppgavens betydning	52
5.3	Indirekte motivasjon: Påvirkning fra mennesker og omgivelser.....	55
5.3.1	Intervjukandidatenes betraktninger om påvirkning fra omgivelsene	57
5.3.2	Betydning for motivasjon og valg av karriere.....	58
5.4	Forventninger til lederjobben	59
5.5	Oppsummering og avslutning av drøftingen	61
6	Oppsummering og viktigste funn.....	64
6.1	Veien videre.....	66
7	Litteraturliste	67
	Vedlegg	71

1 Introduksjon

Mange som velger å gå inn i helsevesenet, gjør det fordi de har et genuint ønske om å utrette noe godt for andre. De kan således ha et altruistisk motiv. Så finnes det nok i tillegg andre motiver som for eksempel ønske om heder og ære, autoritet, status og makt. Slik forstått kan det være mange ulike grunner til at noen velger en karriere i helsevesenet. Min erfaring etter ti år i helsevesenet, er likevel at for de aller fleste som jobber i helsevesenet, så er faget viktigst. Yrkesstolthet og det å gi god, profesjonell helsehjelp gjennom inngående kunnskap på eget fagfelt burde være sentralt for alle yrkesgrupper i helsevesenet. Dermed er det nok de færreste som går inn i disse yrkene med en tanke om å bli leder. Denne karriereveien er nok mer naturlig ambisjon for den typiske blårossen, der fag som ledelse, administrasjon og økonomi allerede under utdannelsen legger opp til en strategisk måte å tenke organisasjonsutvikling på.

I helsefaglige miljøer er det holdninger som tilsier at: *«Bare du har vært lenge nok i helsevesenet så blir du leder!»* Dette er en setning som kan tolkes dit hen at det er andre grunner enn lederkompetanse som gjør at noen blir ledere. Påstanden antyder også at underliggende holdninger til ledelse som et mindreverdige fag enn selve helsefaget eksisterer i fagmiljøet.

På tross av slike holdninger er det noen som vil bli ledere i helsevesenet, og jeg lurer på hva som kan være grunnen. Derfor er problemstillingen:

Hva er helselederens motivasjon for å bli, og forbli, ledere?

Dette spørsmålet dekker både hva som skaper motivasjon i jobben som helseleder, og hva som kan motivere til å velge denne karriereveien.

Videre i denne oppgaven vil jeg først presentere bakgrunn for valg av problemstilling. Deretter presenteres relevant teori som vil bli brukt som grunnlag for diskusjon i drøftingsdelen. I metodekapittelet redegjøres det for valg av metode. Deretter presenteres funnene i lys av forskningsspørsmålene, som vil drøftes i et eget kapittel. Avslutningsvis presenteres de viktigste funn og oppsummering, samt tanker om veien videre.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

I følge leder for Nasjonal ledelsesutvikling initiert av Helse Sør-Øst (HSØ) ved Agnete Rieber-Mohn, er 17% av dagens ledere over 60 år. 740 ledere i HSØ vil i løpet av de neste 5-10 årene forlate helseforetaket grunnet alder. Dersom det må rekrutteres nye ledere i alle disse stillingene og det er ønskelig med minst 4 kvalifiserte kandidater til hver stilling, krever det at nærmere 5000 kandidater må mobiliseres til å søke. I følge det nasjonale programmet er det få kvalifiserte søkere til lederstillinger i foretaket. For å imøtekomme disse utfordringene er det satt i gang en nasjonal satsning for å mobilisere, motivere og tiltrekke nye ledere til helsevesenet.¹

Mitt bidrag i denne oppgaven er å belyse ulike faktorer som virker fremmede på helsepersonells motivasjon for å velge å være leder. Relevansen i forhold til rekruttering av ledere i praksis er at skal man motivere noen til innsats bør man også vite hva det er som virker motiverende, slik at målrettede tiltak blir satt inn på en riktig måte. For en organisasjon kan dette innebære å sette lederutvikling i system.

Det finnes i dag mye litteratur som beskriver ledelse og lederrollen. For eksempel hevdes det at for noen er lederegenskaper en medfødt evne. Lederkonsulenten George Kenning er etter flere tiår enda kjent for sin tese «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet; en leder kan som leder lede hva som helst» (Karlsen, 2012).

I en lederundersøkelse blant 3000 ledere utført av AFF i 2011 svarer hele 70% at effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper. Bare 45% er enige i at en god leder kan lede alt (Karlsen, 2012). Dette viser at synet på hva ledelse er kan variere. Noen vet muligens allerede i tidlig alder at ledelse er veien å gå, uavhengig av hva som egentlig er motivasjonen for et slikt valg. Andre utvikler lederegenskaper over tid. Harald Eia laget tv-programmet «Hjernevask» for en tid tilbake der det gjennomgående spørsmålet var «født sånn eller blitt sånn?» (Snekvik, 2010) og for de som husker tilbake så var det altså store uenigheter blant aktørene i programmet avhengig av hvilken forklaringsmodell de valgte. Det stod hovedsakelig mellom tilhengere av biologi på den ene siden og tilhengere av samfunnsvitenskap på den andre siden. Innen de ulike teorier om ledelse ser vi også denne

¹ Kunnskapen er hentet via e-mail korrespondanse med Agnete Rieber-Mohn og baserer seg på en powerpoint hun bruker for å presentere programmet for Nasjonal ledelsesutvikling.

problemstillingen beskrevet, altså hvorvidt man er født som leder eller hvorvidt man kan utvikle seg som leder.

Ledere i helsevesenet skiller seg ikke nødvendigvis fra stereotypene i de klassiske teorier om ledelse, selv om de har begynt sin karriere som helsefaglige profesjonsutøvere. Mange har nok ervervet erfaring fra lederroller uten å være seg bevisst det, enten på skolen, på fotballaget eller som tillitsvalgt i en organisasjon. For andre kan lederrollen ha utviklet seg over tid gjennom det store ansvaret og den store graden av autonomi som ligger i det å utøve eget fagfelt innenfor helsevesenet. De fleste som begynner sin karriere i helsevesenet begynner sin jobbkarriere ved å være helsefaglige profesjonsutøvere, og et eller annet sted på veien skjer det noe som gjør at de beveger seg over i et annet felt, for eksempel ledelse. Det er denne endringen av retning jeg er nysgjerrig på, og som jeg prøver å få svar på i denne masteroppgaven. Spørsmålet er: Hva er det egentlig som gjør at noen velger å gå bort i fra helsefaget, og inn i et annet som i større grad er preget av økonomisk og administrativ tenkning?

Gjennom denne oppgaven trekkes det frem forklaringer gitt av to avdelingsledere i Oslo Universitetssykehus på hvorfor de har valgt en lederrolle. Mitt utgangspunkt er to avdelingslederes opplevde verden slik de selv beskriver den. Jeg har hovedsakelig valgt å fokusere på ulike motivasjonsfaktorer og benyttet en intervjuguide med spørsmål om indre motivasjon. Jeg har også et spørsmål om betydningen av kontekstens rolle for jobbtilfredshet. Spørsmålet om noen har et medfødt leder-gen har ikke vært fokus for denne oppgaven.

Teoriene rundt drivkreftene som styrer menneskelig atferd er omfattende. Jeg har i hovedsak valgt å gå i bredden innenfor teoriene om motivasjon, men hadde man analysert alt informantene sa, kunne også trekk ved atferd og personlighet, trekk ved organisasjon og kultur, for ikke å snakke om situasjonsbestemte trekk og den konteksten vi befinner oss i vært en del av det teoretiske rammeverket. Dette er midlertidig elementer som vil bli trukket frem i drøftingsdelen.

2 Teoretisk rammeverk

I denne oppgaven er jeg interessert i å finne ut hva det er som gjør at enkelte mennesker ønsker å bevege seg fra et fagfelt over i et annet innenfor helsevesenet, henholdsvis fra fagområdene fysioterapi og medisin inn i ledelse. Dette handler om motivasjon, altså hvilke drivkrefter er det som får oss til å handle. Det underliggende spørsmålet som jeg er opptatt av er hvorfor enkelte velger et spor fremfor et annet. I boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» definerer Kaufmann og Kaufmann motivasjon som:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 93).

Motivasjon i arbeidslivet er viktig fordi det er med på å fremme bedre ytelse gjennom økt produktivitet og effektivitet. Innenfor organisasjonspsykologien er det vanlig å skille mellom fire typer teorier når det er snakk om motivert atferd i arbeidslivet. Disse er behovsteorier som karakteriserer atferd som utløst av ulike typer grunnleggende behov, kognitive teorier som hevder at atferd utløses av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, og sosiale teorier ser på motivasjon som individets opplevelse av rettferdighet og likhet spesielt i forhold til fordeling av goder på arbeidsplassen. Den siste teorien kalles jobbkaraktistika-modellen som forsøker å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende eller demotiverende. Innenfor disse teoriene finnes det mange underteorier som omfatter ulike sider ved temaet. Disse teoriene skal ikke virke konkurrerende, men heller utfylle hverandre for å gi perspektiv innenfor et omfattende tema (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Det finnes både ny og gammel forskning på tema om motivasjon. Mye av teoriene om motivasjon som blir presentert i lærebøker er basert på gammel forskning, og i lærebøker henvises ofte til nettopp denne forskningen. Dette kan tyde på at forskning på tema om motivasjon ikke er uforenlige med hverandre, men snarere stabile teorier godtatt gjennom mange år.

For eksempel ser vi at når Deci og Ryan (1985) fremstiller et todelt motivasjonssystem basert på indre og ytre motivasjon, så inneholder motivasjonsfaktorene de samme elementene som Abraham Maslow (1954) fremstiller i sin behovspyramide. Samspillet mellom de ulike faktorene vil derimot, i følge teoretikerne, variere.

På denne bakgrunn har jeg hatt en interesse av å velge innenfor de klassiske teorier om motivasjon, da de vanligvis regnes som gyldige, til tross for at de er gjenstand for diskusjon. Jeg vil skille mellom fire typer motivasjonsteorier, der jeg har valgt å presentere de mest kjente teoretikerne innenfor hver retning.

Videre i denne teoridelen vil jeg presentere disse sentrale retningene. Hovedtrekkene i de ulike teoriene danner grunnlaget for intervju spørsmålene. Teoriene er med på å skape en bredde i innfallsvinkelen, og vil bli brukt som et analytisk rammeverk for drøftingen. Det vil også bli gjort rede for sentrale begreper som blir brukt videre i oppgaven.

2.2 Behovsteorier

Et sentralt mål med behovsteorier har vært å finne frem til et sett av grunnleggende behov som kan forklare det vi mennesker foretar oss (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Abraham Maslow (1954) utviklet den første teorien som hadde som mål å klassifisere og systematisere alle menneskelige behov. Han delte de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier. Disse fem kategoriene kan igjen kategoriseres som enten behov for underskuddsdekning eller behov for vekstmuligheter.

De fem kategoriene er:

1. Fysiologiske behov er de biologiske drifter som ligger i bunn av hierarkiet og som er grunnleggende for overlevelse. Det kan dreie seg om mat, søvn eller husly. I arbeidslivet kan dette dreie seg om minimumslønn.
2. Sikkerhetsbehov handler om behovet for trygghet i omgivelsene mot fysisk og psykisk skade. I jobbsammenheng kan det handle om trygghet for å beholde jobben, eller sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet.
3. Sosiale behov handler om tilknytning til andre mennesker. Dette kan dreie seg om vennskap, kollegaer som kan gi støtte og aksept eller sosiale omgivelser.

Disse tre punktene er de som går inn i kategorien underskuddsdekning. De to siste punktene går inn i kategorien vekstmuligheter. Denne kategorien handler om individets muligheter for personlig vekst som å videreutvikle kompetanse eller styrke personlige egenskaper. Det fjerde punktet handler om aktelse.

4. Aktelse handler ifølge Maslow om å utvikle god selvrespekt og å få anerkjennelse fra andre. Dette innebærer et ønske om å prestere, ha suksess og nyte andres anerkjennelse.
5. Det siste nivået i pyramiden handler om selvaktualisering, som dreier seg om å realisere iboende egenskaper og evner i et individ.



Et grunnleggende trekk ved Maslows teori er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse må være dekt på et nivå før man kan tilfredsstille behov på høyere nivå (Maslow, 1954). Dette kan selvsagt diskuteres.

2.3 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kognitiv teori sier at menneskelig handling ofte er et resultat av bevisste og rasjonelle valg og at disse valgene er en sentral driver for atferd. Innenfor denne teorien har jeg valgt ut tre underteorier som, sett opp mot problemstillingen, kan anses som spesielt relevante. Dette er teorier om forventninger, mål og om indre og ytre motivasjon. Jeg gjør her en kort redegjørelse for de ulike teoriene. Som leser vil se har teoriene noen overlappende aspekter.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) dreier forventningsteori seg om at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningen er et bevisst bilde av hvilke konsekvenser jobben vil få for ønsker om belønning. Ordet belønning brukes her i videste forstand. Det kan være lønn og materielle verdier eller aktelse og status.

Målsettingsteori kan betraktes som en variant av forventningsteorien der det fokuseres på målets betydning som motivasjonsfaktor. Mål forteller oss hva vi skal gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme dit. Mål påvirker utførelse av arbeid gjennom fire mekanismer (Locke et al. 2002). Mål styrer atferd i retning av målrelevant aktivitet og bort fra aktivitet som ikke ansees som relevant for arbeidet. Målsetting later til å gi energi ved at høye målsettinger skaper bedre prestasjoner enn lave målsettinger. Klare mål forsterker evnen til utholdenhet og til slutt påvirker målsettinger menneskers evne til å utføre handlinger basert på allerede iboende og eksisterende kunnskap. Dersom oppgaven er ukjent vil de fleste engasjere seg for å lage en strategi for å nå målet.

Teorien om indre og ytre motivasjon går inn i gruppen som kalles kognitiv evalueringsteori som legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Forskerne Deci og Ryan skiller her mellom to motivasjonssystemer som de kaller indre og ytre motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Motivasjonen kalles «ytre» fordi belønningen ligger utenfor selve jobbutførelsen og kan dreie seg om lønn, bonus, frynsegoder eller stillingsopprykk. Dette står

i kontrast til den indre motivasjonen der motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet. Indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene. Deci og Ryan fremhever som spesielt interessant at ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre selve arbeidet. Studier gjort av Gagne og Deci (Gagne og Deci, 2005) tyder på at indre motivasjon har betydning på arbeidsutførelse, trivsel, tillitt og tilfredshet med arbeidsplassen. I følge Kaufmann og Kaufmann(2009) har indre motivasjon også betydning på organisasjonsengasjement og villigheten til å gjøre arbeid som strengt tatt ikke ligger i jobbkontrakten (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.4 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En sentral teori her er likeverdsteorien utviklet av J.S. Adams som sier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelser basert på sammenligning med det andre får og gir. Urettferdighet vil oppleves ved at man kan bli sint eller får ulike former for skyldfølelse. Et prinsipp i Adams teori er at belønning ikke nødvendigvis er en absolutt størrelse, men en relativ størrelse, avhengig av hvem du velger å sammenligne deg med. En opplevelse av likeverd i forhold til de vi sammenligner oss med, vil oppleves som tilfredsstillende og rettferdig. Dersom vi opplever en mangel på likeverdig innsats og utkomme i forhold til dem man sammenligner seg med, så vil det medføre demotivasjon. Dette kan igjen medføre at vedkommende prøver å utligne likeverdstilstanden ved å ty til atferd som ikke gagnar organisasjonen for eksempel ved å yte mindre (Adams, 1963).

Adams og Freedman (1976) gir i artikkelen «*Equity theory revisited: comments and annotated bibliography*» et eksempel på to mer eller mindre like forhold som vil kunne gi ulike subjektive opplevelser av rettferdighet og utfall.

I det første eksempelet vises det til en gruppe arbeidere som får samme lønn, men hvor en del av gruppen har høyere kompetanse enn resten. Siden denne delen av gruppen får samme lønn som resten, føler de seg urettferdig behandlet, og forsøker å øke sin lønn ved å ta kontakt med fagforeningen. I det andre eksempelet får en hel gruppe ansatte samme lønn, bortsett fra en person. Denne personen får lavere lønn. Vedkommende føler seg urettferdig behandlet, kontakter sin leder og holder han ansvarlig.

I begge tilfellene er det sinne som preger reaksjonene til de som opplever forskjellsbehandling, men bakgrunnen er ulik. I det siste tilfellet er det selve selvbildet og verdigheten som er såret, noe som ikke er tilfelle hos den første gruppen. I det siste tilfellet blir en enkelt leder holdt ansvarlig for urettferdigheten, i det første tilfellet blir fordelingspolitikken hos ledelsen holdt ansvarlig.

Adams viser gjennom eksemplene at handlingen som følger av opplevelsen vil kunne variere basert på opplevd likeverd.

2.5 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er teorier som hevder at det er egenskaper ved selve jobben som skaper motivasjon. Frederick Herzberg (1987) utviklet en teori han kalte tofaktorteori. Han intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem fortelle om en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben og en situasjon som hadde ført til mistrivsel. Han klassifiserte svarene i to grupper som han kalte motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene virker motiverende når de er til stede. Det kan være faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Dette er faktorer som skaper trivsel når de er til stede. Hygienefaktorene derimot skaper ikke trivsel i seg selv, men når de ikke er til stede skaper de mistrivsel. Det kan være faktorer som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønn, status og trygghet på arbeidsplassen (Herzberg, 1987).

Herzbergs teori førte frem til et arbeidsmiljøprogram som systematisk har som mål å ruste opp arbeidsplassen ved å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold.

Grunnprinsippet til Herzberg (1987) er at motivasjonsfaktorer som for eksempel anerkjennelse og vekst, skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Han hevder videre at dette er viktig fordi tilfredse medarbeidere også er produktive medarbeidere.

Av annen relevant forskning kan nevnes Richard Hackman og Greg Oldham (Hackman et al. 1975). De har laget en modell for å utvikle et konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. I teorien blir det pekt på fem kjernekaraktistikker som antas å være relevant for en hvilken som helst jobb. Ved å ha kjennskap til disse er det også mulig å organisere arbeidsplassen slik at sannsynligheten for å øke individets indre motivasjon øker. Disse trekkene er:

1. *Variasjon i ferdigheter.* Dette har å gjøre med i hvilken grad en jobb byr på muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper.
2. *Oppgaveidentitet.* Handler om i hvilken grad det er mulig i jobben å gjøre et helt stykke arbeid fra A til Å, altså i hvilken grad det er mulig å fullføre et stykke arbeid versus det å gjøre en liten del av en større oppgave.

3. *Oppgavebetydning*. Handler om å se en større mening med den jobben man gjør, enten for andre mennesker eller for organisasjonen.
4. *Autonomi* handler om hvorvidt jobben tillater mulighet for å kunne planlegge, kontrollere og ha ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. *Tilbakemelding* handler om i hvilken grad vi får informasjon om effekten av anstrengelser som er lagt ned i arbeidet.

I følge teorien må en jobb skåre høyt på minst en av de tre første punktene for å ha et motivasjonspotensiale, og i tillegg skåre høyt på både autonomi og tilbakemelding.

I dette kapittelet er det så langt redegjort for sentrale teorier om motivasjon. Disse teoriene vil være utgangspunktet for drøfting av funn. Videre i kapittelet presenteres sentrale begreper som vil bli brukt i drøftingsdelen av oppgaven, samt forskning som kan være med å belyse problemstillingen.

2.6 Begrepsavklaringer

Hensikten med en organisasjon kan sies å være en arena for problemløsning, hvor siktemålet er å realisere organisasjonens målsettinger (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Man kan lett bli forledet til å tro at problemløsningsperspektivet foregår innenfor rammer preget av struktur og formalitet der alt foregår harmonisk og i system. Men slik er det sjelden. Snarere tvert om fungerer organisasjoner som en interessearena, der konflikter, hensyn og ulike meninger bidrar til at de ulike delene av en organisasjon kan jobbe mot hverandre. Dette kan medføre at man mister fokus og dermed ikke klarer å realisere organisasjonens sentrale målsettinger. For å få frem sine interesser, må man som leder bruke innflytelse på en slik måte at man evner å skape endringer i andres atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Elisabeth Holter definerer *ledelse* slik:

«*Ledelse er å definere mål og å få disse gjennomført gjennom andre*» (Holter, 1990 s.19).

Denne definisjonen har et administrativt preg over seg, der det å definere mål kan innebære ansvar og utvikling av et helt arbeidsfelt, eller utvikling av systemer som arbeidsfeltet er en

del av. Samtidig tar definisjonen inn over seg at en leder må ha innflytelse nok til å kunne påvirke i organisasjonen.

Utvikling er et begrep som vil bli drøftet nærmere. Med begrepet utvikling menes fokus på utvikling av ledere, noe informantene mine ved flere anledninger nevnte viktigheten av. Definisjonen på lederutvikling jeg benytter meg av i oppgaven reflekterer informantenes syn på begrepet:

«Alle former for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og bidrar til utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner» (Arnulf, 2012 s.103).

Det siste begrepet som presenteres med en definisjon er *kultur*. Kultur er med på å belyse sider ved konteksten som er viktig for å ha en forståelse av omgivelsene.

Henning Bang definerer kultur som:

«...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 266).

Som mine funn tyder på er kulturen i helsevesenet med på å forklare hvorfor ledelse i helsevesenet ikke er spesielt attraktivt for fagpersonalet. Å forstå kulturen er derfor viktig for å kunne forstå hvorfor det er vanskelig å rekruttere nye ledere.

2.7 Hva viser annen forskning

I litteraturen er det skrevet mye om hva som skaper motivasjon hos et menneske. Teoriene blir presentert enten med fokus på individet, for eksempel hva det er som motiverer meg som person, og hvordan kan jeg motivere deg. Eller de blir presentert med fokus på grupper, for eksempel hva det er en leder kan gjøre for å fremme eller hemme motivasjon hos en spesiell gruppe ansatte. Ved et litteratursøk finner jeg undersøkelser på masternivå, der man har forsøkt å finne svar på for eksempel om arv eller miljø er avgjørende for å være en god leder (Thomas Sevenius Nilsen "Leder, født sånn eller blitt sånn?: En tvillingstudie" Universitetet i Oslo, 2010). Men først og fremst dreier oppgavene seg om ledelse og motivasjon av

medarbeidere i en kunnskapsbedrift (Anne Margrete Fletre ”Motivasjon i et ledesperspektiv” Universitetet i Oslo, 2010), (Stein Are Aksnes ”Ledelse ved nasjonale kompetansetjenester for sjeldne tilstander : Hvordan motivere kunnskapsmedarbeidere?” Universitetet i Oslo, 2012). Vinklingen dreier seg om ledelse og motivasjon av medarbeidere, og ikke hva det er som skaper motivasjon for å være leder i helsevesenet. En undersøkelse med dette fokus klarer jeg ikke å finne.

Jeg finner derimot forskning med en viss overføringsverdi. For eksempel har Buelens og Van den Broeck (2007) laget en studie der de sammenligner ulikheter i motivasjon mellom privat og offentlig sektor i Belgia. Denne studien gir støtte til at ansatte i offentlig sektor er mindre motivert av ytre faktorer, som lønn enn sine kollegaer i privat sektor. Videre viser studien at ansatte i offentlig sektor er mer opptatt av et støttende arbeidsmiljø. Det mest markerte funnet i studien viser at ulikt hierarkisk nivå i organisasjonen er den største faktoren for å forklare ulikheter i motivasjon, særlig når det gjelder engasjement, rapporterte arbeidstimer og ansvar, men knytter ikke funnene spesielt opp mot privat eller offentlig sektor.

En eldre studie gjort av Scott Myers publisert i Harvard Business Review (1966) analyserte holdningene til 1344 ledere på alle nivåer i en gitt organisasjon, for å finne ut hva de og deres underordnede er avhengige av for å bli motivert i jobben. Der fremkommer det at ledere er spesielt avhengige av tre faktorer som dreier seg om mellommenneskelig kompetanse slik som lederstil og mulighet for selvrealisering, muligheten til å jobbe mot et meningsfullt mål og gode styringssystemer som et hjelpemiddel for å nå målene. Også denne studien viser at ledere på topp i hierarkiet beskriver en høyere grad av motivasjon enn ledere på lavere nivå. Samtidig er det viktig å merke seg at antall toppledere er få sammenlignet med antall bunnledere, noe som medfører at totalantallet av bunnledere med høy motivasjon er mye høyere enn totalantallet av toppledere. Betydningen av de ulike nivåenes rolle for motivasjon kan derfor diskuteres. Videre viser studien at ledere med høy motivasjon beskriver sine ledere som åpne, har høye forventninger, oppmuntrer til initiativ, hjelper andre å lære av sine feil samt skryter av andres gode resultater.

En norsk studie gjennomført av Bård Kuvaas undersøkte forholdet mellom indre motivasjon og jobbytelse blant offentlig ansatte innen ulike bransjer (Kuvaas, 2008). Kuvaas hevder at motivasjon av offentlig ansatte har blitt viet lite oppmerksomhet. Funn fra hans studie antyder at autonomi, støtte fra leder når det gjelder kompetanseutvikling og oppgavebetydning øker indre motivasjon. Kuvaas antyder videre at ledere derfor bør legge til rette for myndiggjøring av ansatte på en slik måte at de opplever autonomi i arbeidssituasjonen.

Gjennom studien til Buelens og Van den Broeck (2007) ser vi at det som motiverer ansatte i privat sektor ikke nødvendigvis er det samme som det som virker motiverende i offentlig sektor. Noen av funnene har likhetstrekk med funnene i denne masteroppgaven som baserer seg på ledere i offentlig sektor. Men studien er gjort på ansatte i ulike sektorer, og har ikke fokusert på ledere spesielt.

I studien til Scott Myers (1966) er sammenligningsverdien større, da studien baserer seg på hva som motiverer ledere i en stor organisasjon. Beskrivelsene av hva som oppleves som motiverende og hvordan de opplever sine ledere igjen, har fellestrekk med funnene i denne masteroppgaven. Det som ikke blir nevnt i denne masteroppgaven dreier seg om betydningen av styringssystemer for motivasjon.

Til sammen viser studiene hva som kan være motiverende for ledere i offentlig sektor. Det jeg forsøker å belyse ytterligere ved denne masteroppgaven, er hva som kan være motiverende for ledere i helsevesenet i offentlig sektor.

På bakgrunn av presentert teori og studier, kan man stille spørsmål om grunnleggende teorier skiller seg ut når det gjelder motivasjon hos en leder i helsevesenet, eller om klassiske motivasjonsteorier er gjeldende også for dem. Hvis man tenker seg at de grunnleggende motivasjonsteoriene er allmenne, er det i denne oppgaven konteksten som vil være det som gjør at tema skiller seg ut. Vinklingen blir flyttet fra det å motivere andre, til hva det er som virker motiverende på en selv som leder i helsevesenet. Med bakgrunn i at det er få som søker seg til lederstillinger i helsevesenet, mener jeg at det å belyse motivasjonsfaktorer hos helseledere er en aktuell problemstilling som det er verdt å bruke tid på. Jeg håper med denne oppgaven at jeg kan være med å belyse et tema det snakkes lite om og dermed sette tema på agendaen.

Som det vises ved å presentere ulike teorier om motivasjon, ser vi at i psykologien finnes det flere teorier. Noen er dels overlappende, mens andre er dels utfyllende. For eksempel ser vi at Abraham Maslow og Clayton Alderfers teorier om at motivasjon har sin grunn i behov, er et eksempel på overlappende teorier (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Begge fremhever at motivasjon har sitt opphav i behov, men hvilke behov som kommer først og om man i det hele tatt kan sette et behov fremfor et annet, er grunnlag for diskusjon. Kognitive teorier om forventninger er eksempler på teorier som er utfyllende til bildet om hva som skaper motivasjon utover grunnleggende behovstilfredsstillelse.

Dette betyr at det å finne en eksakt sannhet med et fundament knyttet opp mot tema motivasjon kan være en umulighet, eller rettere sagt så finnes det like mange sannheter som det finnes mennesker på kloden. Hvert individ vil med sin bakgrunn, sine perspektiver, erfaringer, kunnskap, forventninger og kultur for å nevne noe, kunne bidra med nyanser og informasjon som aldri vil kunne være helt likt avhengig av detaljnivået man ønsker å legge seg på. Derfor er det en umulighet slik jeg ser det å belyse et helt bilde i den forstand å finne en eksakt sannhet som er gyldig for alle. Men det er fullt mulig å finne og belyse deler av sannheten. Med dette som utgangspunkt mener jeg at to informanter er like godt egnet til å belyse et bilde, som mange informanter. Basert på to intervju kandidater har jeg kunnet få en rik informasjon ved å gå i dybden av det informantene uttrykker. Alternativet hadde kunnet vært en mer overflatisk tilnærming med flere informanter. Jeg mener at to informanter er med på å belyse en virkelighet slik den fremstår for dem innenfor et begrenset område i en stor organisasjon. De ulike presenterte teoriene er i tillegg til intervju kandidatens informasjon med på å danne en forståelse av hva som bidrar til motivasjon for å bli og forbli helseleder.

Forskning innenfor temaet motivasjon er omfattende, men forskningen som gjennomføres stemmer ikke nødvendigvis med den virkeligheten som helseledere i Norge står ovenfor. Med dette som utgangspunkt vil jeg bidra til å kaste lys over problemstillingen.

3 Metode

Metode er de midlene jeg har valgt å bruke for å løse problemstillingen. Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode gjennom bruk av intervju, da dette var mest hensiktsmessig for å kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tillegg har jeg benyttet litteratur innenfor tema motivasjonsteori. I dette kapittelet begrunnes disse valgene.

3.1 Valg av metode

Kvalitative metoder kjennetegnes av at man undersøker et relativt lite antall enheter for å skaffe mest mulig oversikt, på et gitt temafelt. Systematisk og etterrettelig bearbeiding av informasjonen danner datagrunnlaget for den kvalitative analysen. (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010).

For å få en forståelse av hvordan andre mennesker opplever verden, er en god ide å faktisk snakke med dem. Jeg har derfor valgt den kvalitative metoden intervju. Denne metoden går i dybden og gir anledning til å følge opp problemstillinger som måtte dukke opp underveis.

Ved bruk av intervjuer kan det være hensiktsmessig med et mindre utvalg. Metoden fokuserer på prosess og analyse av informantens beskrivelser av sin verden slik de selv opplever den (Thagaard, 1988).

Jeg har valgt et semistrukturert livsverdenintervju med en fenomenologisk tilnærming som metode. Fenomenologi er, ifølge Kvale og Brinkmann (2009), et begrep som beskriver en interesse for å forstå sosiale fenomener ut i fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informanten.

Et semistrukturert intervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuet gjennomføres ved hjelp av en intervjuguide som har ulike temaer med forslag til spørsmål som til sammen kan gi svar på hovedproblemstillingen (Kvale og Brinkmann, 2009).

For å ha en åpen tilnærming har jeg valgt en utforskende intervjuerstil med rom for improvisasjon underveis i form av oppfølgingsspørsmål. Likevel er det viktig med en ramme for intervjuet og et klart mål, slik at ikke samtalen sporer fullstendig av. Et standardisert spørreskjema ville ha lukket muligheten for viktig og nyansert informasjon. Samtidig er jeg klar over at bruk av åpne spørsmål, gjør det vanskelig for andre å gjenta undersøkelsen og få samme svar.

Videre har jeg tatt med flere aspekter for å forstå informantens livsverden. Jeg har prøvd å få frem informantens eget forhold til situasjon og kontekst. Jeg har prøvd å skape en mening ved å fortolke det som har blitt sagt og se det i lys av teori innenfor dette fagfeltet. Jeg har også et deskriptivt aspekt ved at jeg forsøker å beskrive ulike sider ved informantens livsverden (Kvale og Brinkmann, 2009).

3.2 Forforståelse

Forforståelse dreier seg om den kunnskapen man besitter, og som man tar med seg videre i arbeidet. Dette kan dreie seg om teoretisk kunnskap innen et fagfelt, eller erfaringer for eksempel basert på interaksjon med andre mennesker eller læring av tidligere hendelser.

En forforståelse vil i en intervjusituasjon kunne bidra til at man bedre kan danne seg et riktig bilde av hva informanten forteller og man vil lettere kunne stille oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Intervjuerfaring bidrar til at man lettere kan vurdere om man kommer inn på temaer som bør følges opp eller ikke og det gjør det lettere å vurdere metningspunktet til informanten. Det vil si at informanten kommer ikke med mer eller nyere opplysninger enn det som allerede er sagt og som er relevant for oppgaven. Metningspunktet kan også vise seg ved antall informanter, der metningspunktet vises når tilførsel av flere informanter ikke bidrar til ytterligere informasjon. På denne måten vil forforståelse kunne være med å virke styrende på intervjusituasjonen.

Min forforståelse er basert på en grunnleggende teoretisk plattform fra studier innen atferdspsykologi og ledelse på høyskolenivå, samt klinisk erfaring. Denne kunnskapen anser jeg som et viktig fundament for å forstå begreper, sammenhenger og relevante kontekster for motivasjon i en gitt organisasjon.

I Kvale og Brinkmann (2009) diskuteres det hvorvidt denne forforståelsen er med på å gjøre det vanskelig å skape en god, kvalitativ forskning, eller om dette er essensielt for å forstå menneskelige interaksjoner og dermed helt nødvendig. På den ene siden kan man si at hvis man angriper intervjueteksten fra et teoretisk grunnlag, vil man kunne oppnå å belyse teksten gjennom allerede kjente fenomener, kanskje med noen varianter av informasjon ilagt. Men et fokus basert på et teoretisk utgangspunkt vil på den annen side kunne gjøre at fortolkningen blir ensidig. Dette kan gjøre at man går i en bekreftelsesfelle der sannsynligheten for at man finner det man leter etter er stor. Fortolkning av informasjon gitt ved kroppsspråk og talebruk kan dermed utebli, fordi fokuset utelukkende kan ha vært teoretisk.

3.3 Utvalg

I oppgaven er det valgt et strategisk utvalg av informanter, fremfor et representativt utvalg. Målet har vært å inkludere kandidater som kan bidra med betydningsrik informasjon for å kunne ha en overføringsverdi, og svare ut problemstillingen (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2010). Erfaring innen ledelse på ulike og høyere nivåer i helsevesenet, har derfor vært et kriterium. Det har også vært et kriterium med klinisk erfaring og bakgrunn.

To kandidater har blitt intervjuet, en kvinne og en mann. At to informanter kan være tilstrekkelig for å belyse tema understøttes av Patton som hevder at utvalgsstørrelse innen kvalitativ forskning ikke har faste regler, men er avhengig blant annet av hva en ønsker å utforske, tid og ressurser (Patton, 2002). Når det gjelder utvalgsstørrelsen i denne masteroppgaven, anså jeg det som viktig å belyse problemstillingen ved å skape en romslig tidsramme med et par informanter, for slik å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger, fremfor å ha et høyt antall informanter. Som nevnt i kapittel 3.1 gir dette muligheten til å gå i dybden med den hensikt å skape en dypere forståelse av tema.

Begge har helsefaglig bakgrunn, der den ene er lege og den andre er fysioterapeut. De er begge på samme avdelingsnivå i organisasjonen. Begge har personalansvar og administrativt ansvar samt flere års erfaring som leder. Kandidatene fikk forespørsel om deltakelse i studien på mail. Der fremkom også tema og hensikt. Begge de spurte takket ja til å delta.

Begge intervjukandidatene representerer ledelse på et høyt nivå i systemet. Det betyr at vi ikke snakker om førstegangsledere, men om personer som har tatt et bevisst valg om å være leder av profesjon, og som bevisst har valgt ledelse som karrierevei. De representerer muligens en arbeidskapasitet og energi som ikke er representativt for alle andre ledere. For et bredere bilde kunne jeg ha inkludert flere informanter enten horisontalt i organisasjonen for å styrke svarene, eller jeg kunne ha valgt informanter fra en vertikal linje som ville ha kunnet belyse tema i et breddeperspektiv. Her kunne man sett for seg at både ansvar og oppgaver ville ha hatt et annet innhold. Fremfor å gå i bredden med å utforske ulike organisatoriske nivåer, har jeg valgt å gå i dybden med å utforske et organisatorisk nivå. Det er valgt to informanter på samme nivå i organisasjonen. Begrunnelsen er at det er enklere å sammenligne og analysere informasjon gitt fra to stykker på samme nivå, da de representerer samme type utfordringer og forventninger, fremfor to ulike nivåer med ulike utfordringer. Om informantene i virkeligheten blir utsatt for samme type utfordringer og forventninger kan være gjenstand for en diskusjon, men jeg har ansett dette som en forutsetning, vel vitende om at det finnes nyanser og ulikheter.

3.4 Ivaretakelse og begrunnelse for anonymitet

Intervjukandidatene ble i utgangspunktet ikke forespeilet anonymitet. De ble sendt en mail med forespørsel om de ønsket å delta på et intervju, der formål og tema ble presentert i mailen. De ble fortalt at intervjuet skulle inngå som materiale i en masteroppgave. Begge kandidatene takket ja. I selve intervjusituasjonen ble intervjuet innledet med en kort redegjørelse for bakgrunn for intervju og tema. Intervjukandidatene fikk da beskjed om at de selv kunne velge om de ønsket å besvare de ulike spørsmålene eller ikke. Ved å tydeliggjøre dette ønsket jeg å legge til rette for at ulike spørsmål muligens ikke behøvde et svar, og det ville derfor blitt kunstig om jeg presset frem et svar som ikke nødvendigvis representerte virkeligheten. Åpenheten rundt forventninger til svar bidro til å skape en tillit i intervjusituasjonen. Ved å gi informantene mulighet til å avstå fra å svare, mener jeg at hensynet til informantenes integritet ble ivaretatt.

Etter at intervjuet var ferdig, ble kandidatene spurt om de ønsket å lese igjennom det transkriberte materialet før jeg begynte med analysearbeidet. Begge kandidatene takket ja til det. Tilbakemeldingene fra intervjukandidatene har blitt tatt hensyn til.

Begge kandidatene ble også spurt om de ønsket å være anonyme eller om jeg kunne nevne dem med navn, enten i muntlig tale, eller skriftlig i selve oppgaven. Ingen av kandidatene hadde behov for å være anonyme, men den ene kandidaten ønsket ikke at sitt navn skulle stå skriftlig i selve oppgaven. For å gjøre det likt for begge informantene, valgte jeg derfor å holde begge informantenes navn utenfor den skriftlige delen av oppgaven. De er dermed ikke nevnt med navn noen steder i oppgaven, og ved omtale av deres lokale arbeidssted har jeg vært generell. På bakgrunn av egne beskrivelser av eget arbeidssted, vurderte jeg det slik at jeg kunne nevne arbeidssted spesielt. Oslo Universitetssykehus er Norges største sykehus med flere tusen ledere. Fordi Oslo Universitetssykehus er en stor og kompleks arbeidsplass, mener jeg at dette er viktig bakgrunnskunnskap å ha, for å kunne belyse tema. Jeg har dermed oppfattet at det ikke var et ønske om full anonymitet. Kandidatene nevner selv både arbeidssted, arbeidsoppgaver og andre ledere de jobber med som lett kunne ha identifisert dem dersom noen hadde hatt interesse av å vite hvem de er.

På bakgrunn av informasjon om masteroppgaven gitt både skriftlig og muntlig, samt informasjon om muligheten til å avstå fra å delta eller svare dersom det var ønskelig, mener jeg at jeg har ivaretatt krav om informert samtykke samt integritet. Dette har også bidratt til å skape en tillitt tidlig i intervjusituasjonen.

Jeg har derimot, i samråd med min studieveileder, ikke søkt regional etisk komité om godkjenning, med den begrunnelse at informert samtykke er innhentet, og oppgaven har en karakter der pasientopplysninger og annet sensitivt materiale ikke inngår. Mine informanter er ikke pasienter og det er ingen inngripen som skal gjøres. Jeg har heller ikke behov for å søke om økonomiske midler eller ambisjon om å publisere resultatene. Dette er både en etisk vurdering og en bevisst beslutning tatt i felleskap med studieveileder og fagansvarlig for min utdanning.

3.5 Etiske hensyn

Begge intervjukandidatene ble forespurt om navn kunne settes i oppgaven. Den ene intervjukandidaten ønsket ikke dette. Navn på begge intervjukandidatene har derfor blitt utelatt i oppgaven, og jeg har valgt ikke å vedlegge transkriberingen av intervjuene.

Det er også riktig å nevne at undertegnede jobber i samme organisasjon som informantene. Dette valget ble diskutert med veileder og det var enighet om at Oslo Universitetssykehus er en såpass stor organisasjon at det i dette tilfellet var en akseptabel løsning.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Det å gjennomføre et intervju krever sensitivitet (Kvale og Brinkmann, 2009). Med dette menes at ulike intervjuere kan få ulike svar, og oppleve dem ulikt, basert på egen evne til å oppfatte signaler og egen bakgrunnskunnskap. Man kan for eksempel tenke seg at en intervjuer som mangler forkunnskap om et tema stiller med en mer åpen tilnærming, enn en som har dannet seg en del oppfatninger basert på teori eller egne erfaringer. På den annen side kan det være vanskelig å oppfatte nyanser eller forstå betydningen av detaljer når man ikke har kjennskap til tema.

Som student på studiet helse, administrasjon og ledelse og via jobben har jeg lært en del om ledelse og motivasjonsteorier, jeg stiller dermed ikke helt uten bakgrunnskunnskap. Svakheten med å ha en oppfattelse på forhånd kan føre til at man går i den klassiske bekreftelsesfellen. Med det menes at man ubevisst leter etter svar som passer med egen oppfatning. Styrken i å ha bakgrunnskunnskap ligger i at jeg har større evne til å forstå konteksten som intervjuobjektene beskriver. Det kan også tenkes at ledere vil ha en forventning om at intervjuer innehar et visst kunnskapsnivå for å kunne ha en voksen og fruktbar samtale som igjen er med på å forskyve maktbalansen i selve intervjuersituasjonen. Dette kan ha vært med på å skape den nødvendige respekt og tillit som har gjort at kandidatene har åpnet seg tilstrekkelig.

En annen interessant vurdering av intervjuet er kontekst. Det å intervjuere ledere kan innebære flere elementer. I utgangspunktet er det en maktforskjell i selve situasjonen. Leder innehar makt i form av sin stilling og kompetanse på området som kan skape et asymmetrisk forhold i intervjusituasjonen. Til tross for at jeg i situasjonen forsøkte å skape en atmosfære preget av gjensidig tillit, kan dette ha medført både at informanten ikke ga helt oppriktige svar, muligens for å beskytte egen identitet, og at jeg ikke fulgte opp spørsmål der jeg burde ha gjort det i frykt for å virke respektløs.

Ledere er som regel personer som er vant til å snakke, diskutere og fremme saker i ulike fora. Tema for oppgaven er også et tema som lett skaper engasjement og intervjukandidatene hadde lite problemer med å finne svar på spørsmålene som ble stilt. Dette ble ikke opplevd som spesielt problematisk, men det bidro til å skape et stort datagrunnlag. Problemet har dreid seg mer mot det å begrense omfanget, enn motsatt.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om i hvilken grad analyseopplegget gir grunnlag for å trekke sikre konklusjoner i forhold til det som er undersøkelsens problemstilling (Korsnes et al.1997).

Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2009).

Validitet handler i denne oppgaven om intervju er egnet metode for å svare på problemstillingen, og om systematisk tekstkondensering gir grunnlag for å kunne trekke sikre konklusjoner.

Intervju har fremstått som en god metode for å besvare problemstillingen. Intervjukandidatene har gjennom ord kunnet fortelle om sin opplevelse av motivasjon i lederrollen. Dette står i motsetning til kvantitativ forskning, der tallfesting i større grad er målet. I denne oppgaven har jeg vært ute etter kvaliteten i opplevelsen til informantene uttrykt gjennom eget språk. Videre har jeg søkt en deskriptiv forståelse og med det gitt informantene anledning til å beskrive situasjoner og opplevelser som for dem har hatt en betydning for motivasjon.

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre og blir ofte sett i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkmann, 2009).

I en kvalitativ undersøkelse der forskeren mer eller mindre har en deltakende rolle i undersøkelsen, som i dette tilfellet, kan det diskuteres hvorvidt validitet og reliabilitet er mulig. Forskeren vil i en intervjusituasjon ha en deltakende rolle. Denne rollen kan man karakterisere som et kunstnerisk innslag, der en forsker vil kunne påvirke situasjonen og intervjuobjektet ulikt fra en annen forsker ved at språk, stemmeleie, følelser eller kroppsspråk vil variere fra forsker til forsker. Også tolkning, transkribering og analysearbeidet er preget av hvordan forskeren velger å transkribere og tolke dataene. Ikke minst bidrar forskeren med en fremstilling av materialet som krever en viss evne til refleksivitet, altså evne til å se kritisk på sitt eget arbeid for å kunne oppdage svake punkter.

At forskeren selv tolker, forstår og beskriver en virkelighet vedkommende selv er med på å skape, og det at andre skal kunne gjenskape samme situasjon og tolke den på samme måte, kan fremstå som en utfordring. Når dette er gjort på en tydelig uttrykt måte, kan resultatet sammenlignes og diskuteres.

Dette støttes av Dahler-Larsen (2002) som beskriver transparens som en metodisk fremgangsmåte lagt frem på en slik måte at det er mulig å se hva som har skjedd i undersøkelsen. Kun når dette er gjort eksplisitt er det mulig å vurdere dens pålitelighet og diskutere den blant fagfolk (Dahler-Larsen, 2002).

Som førstegangsintervjuer vil jeg påstå at min erfaring er noe begrenset. Dette kan vises ved at grad av sensitivitet vil kunne variere, og jeg antar at en mer erfaren intervjuer ville ha kunnet stille oppfølgingsspørsmål der jeg ikke har gjort det. Jeg ser for eksempel selv at jeg i intervjusituasjonen i større grad kunne ha stilt oppfølgingsspørsmålet "Hvorfor...?" og på denne måten fått en dypere forståelse av bakgrunn for valg og handling. På den annen side har min begrensede erfaring gitt meg en naturlig naivitet som kan ha bidratt til en åpenhet og ekte nysgjerrighet. Dette har kunnet bidra til en fordomsfri tilnærming til informantenes svar, som igjen har kunnet styrke tilliten i intervjusituasjonen. Tillit er viktig for å skape et godt mellommenneskelig samspill, og det er mulig å tenke seg at svarene kunne ha blitt annerledes dersom tilstrekkelig tillit ikke lå til grunn. I motsatt fall kunne man ha tenkt seg en situasjon preget av at intervjueren fremprovoserer svar og at dette kunne ha lukket informantenes lyst til å fortelle om seg selv. På bakgrunn av denne redegjørelsen kan man stille seg spørsmål om funnernes reliabilitet, altså hvorvidt samme resultat ville ha fremkommet på et annet tidspunkt med en annen intervjuer. Det er sannsynlig å tenke seg at en erfaren intervjuer ville ha fått andre svar.

Videre når man skal si noe om hva som er valid kunnskap, kan man stille spørsmålet "Hva er sannhet?" Et perspektiv uttrykker kunnskapens validitet som graden av overenstemmelse med en objektiv virkelighet (Kvale og Brinkmann, 2009). Hva som beskriver en objektiv virkelighet kan oppfattes ulikt. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver et syn på dette som "...enighet gjennom rasjonell diskurs og gjensidig kritikk blant dem som fortolker et fenomen". Funnene i denne oppgaven har ikke vært gjenstand for diskurs eller kritikk, så på bakgrunn av det kan man reise spørsmål om svarene er valide. På den annen side korresponderer svarene i stor grad med presentert teori som har vært gjenstand for både diskurs og kritikk, noe som bidrar til å styrke validiteten i funnene. For ytterligere å styrke validiteten kunne funnene ha vært diskutert med det formål å finne en konsensus for det riktige svar. Hvem som innehar et slikt svar er også gjenstand for diskusjon, men man kan tenke seg at informantene selv har synspunkter på fortolkningene.

Det kunne også vært valgt et mer allment publikum som kunne basert sin forståelse av sannhet på sunn fornuft, eller funnene kunne i større grad vært diskutert med fagpersoner.

I en kvalitativ forskning bør spørsmålet om validitet diskuteres i flere stadier, ikke bare når det gjelder funnene, men også når det gjelder måten funnene har fremkommet. Selve analysemetoden gir grunnlag for å kunne stille spørsmål rundt validitet. Spørsmålet kan reises allerede ved transkribering av materialet. Hvordan kan jeg for eksempel vite at min skriftlige stil gir en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form?

I selve analysen mener jeg spørsmålet om validitet har størst relevans, fordi dette er den delen av oppgaven som i stor grad er preget av intervjuerens tolkning og forforståelse, og det er ut i fra dette resultatene fremkommer. For å styrke validiteten har jeg valgt å bruke metoden systematisk tekstkondensering, som jeg beskriver i detalj i kapittelet som omhandler redegjørelse for analysestrategi. Men også her svekkes validiteten av at jeg ikke har fått en annen person til å gå igjennom de ulike analysetrinnene parallelt med meg. Dette hadde kunnet bidra til et bredere perspektiv på helhetsinntrykket, på valg av meningsbærende enheter og kodegrupper. På den annen side har jeg ført logg underveis i prosessen, noe som har vist seg å være et nyttig verktøy. I loggen finnes redegjørelse for valg tatt underveis, samt refleksjoner rundt intervjusituasjonen og umiddelbare tanker rundt de svarene som fremkom. Loggbruk har vist seg å være et nyttig verktøy for å styrke hukommelsen, og dermed bidratt til å øke validiteten i oppgaven.

Malteruds metode for systematisk tekstkondensering var et bevisst valg for å øke både validitet og transparens. Metoden skal sikre at hele tekstmaterialet blir gjennomgått og systematisert på en oversiktlig og nøyaktig måte, der hvert metodetrinn har sin klare hensikt. Men metoden er intrikat og vanskelig å forstå for en førstegangsbruker. Den legger også til rette for en usikkerhet, fordi det ikke kan finnes en fasit på hva som er riktig å gjøre underveis. Den oppfordrer derimot til å redegjøre for valg, slik at valgene blir transparente for leser. En redegjørelse synliggjør valgene, og gir leser muligheten til å være kritisk. Også her hadde det vært nyttig å samarbeide med en eller flere for å sikre en større grad av objektivitet, ved at flere kunne være enige om valgene. I nevnte tilfelle handler validering om å kontrollere for å motvirke en skjev fortolkning og selektiv forståelse. En annen måte å gjøre dette på når man ikke har andre tilgjengelig, er å fungere som djevelens advokat for sine egne funn. Dette innebærer for eksempel å stille kritiske spørsmål til valg og funn, eller man kan aktivt lete etter negative beviser.

For eksempel kunne jeg i større grad stilt spørsmålet ”Hvorfor er mine funn så lik den teorien jeg presenterer?” Handler dette om min forforståelse? Eller går jeg i den klassiske bekreftelsesfellen?

I denne masteroppgaven har jeg valgt å bruke teori og intervju for å belyse problemstillingen. For ytterligere å skape troverdighet rundt resultatene, kunne jeg i tillegg ha gjennomført observasjon av informantene over tid. På denne måten ville jeg ha kunnet belyse problemstillingen fra enda et perspektiv med hensikt å øke gyldigheten på svaret. Dette er en metode som ville ha krevd en god del ressurser som villa ha gjort det vanskelig å gjennomføre. Det er også usikkert hvorvidt observasjon av en persons motivasjon egentlig er egnet som metode.

3.8 Kan funnene generaliseres?

Hvis spørsmålet om intervjuundersøkelsen vurderes som rimelig pålitelig og gyldig, gjenstår spørsmålet om resultatene er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner, altså om svarene kan generaliseres (Kvale og Brinkmann, 2009).

I dagliglivet gjør vi slike generaliseringer hele tiden. Vi finner måter å forklare årsaker til egne og andres hendelser ved å sammenligne med tidligere erfaringer og opplevelser som vi har systematisert i bevisstheten vår. Utfordringen ligger i at vi kan forankre dem i mentale grupperinger som bidrar til at vi tolker resultatene feil. Tolkingsprosessen kan også gå så fort i vårt eget hode at vi ikke er bevisst på at det skjer. For å unngå slike tolkningsfeil, kreves det at man stiller kritiske spørsmål underveis. Spørsmålene kan omdreie hvilken interesse man egentlig har hatt i undersøkelsen, eller om det er ulike oppfatninger fra intervjuobjektene som burde vært utforsket mer (Kahneman, 2011). Den mest påfallende innvendingen mot generalisering i oppgaven er spørsmålet om det har vært tilstrekkelig med to intervjuobjekter i undersøkelsen. Er to kandidater nok til å kunne generalisere? Kvale svarer på dette spørsmålet med et motspørsmål om hvorvidt det egentlig er ønskelig å generalisere i ethvert tilfelle (Kvale og Brinkmann, 2009). Dette innebærer nødvendigvis at vitenskapelig kunnskap må være universell og gyldig på et hvert sted til en hver tid for alle mennesker.

Sosial kunnskap kan derimot oppfattes som sosialt og historisk kontekstualiserte måter å forstå og handle i verden på (Kvale og Brinkmann, 2009). Som tidligere nevnt i kapittel 3.1 og 3.2 har målet med denne oppgaven vært å belyse problemstillingen ved å gå i dybden av to informanternes livsverden slik de beskriver den.

I denne oppgaven blir funnene diskutert i en drøftingsdel og sett i sammenheng med teori innen området. Konteksten helsevesenet blir også sett på som viktig. Med et strategisk utvalg kan det stilles spørsmål om resultatene vil kunne være gyldige for andre ledere i andre institusjoner eller situasjoner, og det kan neppe overføres til en befolkning som helhet. Til tross for det, mener jeg at kunnskapen som fremkommer har verdi, og at det kan være en umulighet å finne en universell sannhet. Det finnes mange eksempler på at kunnskap har fremkommet fra unike situasjoner. For eksempel Galileis tilbakevisning av Aristoteles tyngdelov, som var basert på et enkelt eksperiment med fallende legemer. Også Freud baserte teorier på kasusstudier. Dette er teorier som diskuteres den dag i dag og viser dermed i tillegg kompleksiteten ved å finne en universell sannhet.

Funnene i denne oppgaven samsvarer i stor grad med presentert teori om hva som skaper motivasjon. I drøftingen fremkommer det at funnene samsvarer i stor grad med forskning på motivasjon og ledelse i andre sektorer. Det er derfor grunn til å tro at funnene har en grad av gyldighet og at andre ledere i helsevesenet vil kjenne seg igjen i beskrivelsene slik de fremkommer.

3.9 Dybde- versus breddetilnærming til teori

Forskningsspørsmålene drar i retning av en breddetilnærming med et eksplorativt utgangspunkt. Med bredde i denne sammenhengen menes bredde knyttet opp mot det teoretiske grunnlaget, der det blir presentert flere motivasjonsteorier. Man kunne ha gått i dybden av en teori, men en bred fremstilling ble valgt. Dette fordi det var ønskelig med en åpen og utforskende tilnærming til temaet, forskningsspørsmålene er basert på dette grunnlaget.

To intervju kandidater indikerer ikke en breddetilnærming metodisk sett, men to dybdeintervjuer er likevel nok til å belyse valgte problemstilling.

Hvis jeg ytterligere skulle ha økt bredden i tilnærmingen, kunne jeg ha inkludert flere informanter. Sannsynligheten for at mangfoldet i svarene ville blitt større, kunne da ha økt. Dette ville også kunne ha medført vanskeligheter med å komme til en konsensus om hva som er den riktige sannheten. I forhold til svarenes fortolkning, kan det diskuteres med hvilken bredde og dybde man fortolker. Er for eksempel intensjonen med intervjuene å presentere informantenes opplevelse av motivasjon? Eller er det et mål å utvikle en teori om motivasjon i helsevesenet basert på informantenes beskrivelser? Denne masteroppgaven heller mot det første eksempelet.

I drøftingsdelen av oppgaven settes funnene fra analysen inn i en større kontekst, der både teori, samt mine fortolkninger og forforståelse spiller inn. Dette bidrar til å belyse funnene fra ulike perspektiver. En slik drøfting bidrar til kunstneriske formuleringer som kan vanskeliggjøre en konsensus. Samtidig kan man si at en tekst vil ikke kunne presenteres uten et slikt kunstnerisk innslag. Det er da evnen til eksplisitt å uttrykke seg som avgjør om leser følger resonnementene eller ikke.

3.10 Utforming av forskningsspørsmål

Intervjuet er laget som et hierarki med en hovedproblemstilling som blir svart ut av fire forskningsspørsmål. Dette er en måte å fremstille intervjuene tematisk og viser intervjuets dynamikk. Forskningsspørsmålene danner grunnlaget for intervjuguiden som i stor grad legger opp til spørsmål av typen beskriv, forklar, eksemplifiser. Forskningsspørsmålene har sin forankring i teori på området, mens intervju spørsmålene har til hensikt å få frem kandidatens egne opplevelser av ulike situasjoner som kan være med på å belyse om teorien er konsistent med erfaringene. For eksempel fremkommer tema i problemstillingen, som er motivasjon. Forskningsspørsmålene som skal belyse dette har tema: motivasjonsfaktorer sett i lys av trivsel, grad av indre motivasjon, påvirkning og forventninger. Intervju spørsmålene har også en forankring i presentert teori, og utdyper forskningsspørsmålene.

3.11 Redegjørelse for analysestrategi

Jeg har valgt systematisk tekstkondensering som analysestrategi og har hovedsakelig basert denne på Malteruds metodebeskrivelse (Malterud, 2012).

Hensikten med en slik metode er at forskeren, gjennom en systematisk metode, kan vise transparens i forhold til de valgene og den tolkningen som ble gjort underveis. Dette er viktig, fordi både Malterud (2012), Kvale og Brinkmann (2009), presiserer at ulike forskere kan tolke og eller gjengi samme hendelse på helt ulik måte. Dette handler om hvordan man forstår hendelsen slik den er. Ved å vise nøyaktig hva man har gjort og hvilke valg som er tatt blir det mulig for andre å forstå fremgangsmåten og på denne måten skapes en robusthet i oppgaven. Når materialet er analysert, er det interessant å se på funnene i lys av teori.

Videre i oppgaven redegjøres det for gjennomføring av analysen samt refleksjoner og valg tatt underveis i prosessen.

Første steg i metoden etter transkribering av intervju, var å danne et helhetsinntrykk av materialet. Det innebar å lese igjennom begge transkripsjonene og plukke ut noen hovedtema som virket gjennomgående og som kunne svare på problemstillingen. I denne fasen kunne det være lurt å diskutere temaene med andre, for å kontrollere at man har samme forståelse av helheten og av de ulike temaene (Malterud, 2012).

I tillegg til å danne seg et helhetsinntrykk, handlet denne delen av analysen om en kombinasjon av å vurdere det skriftlige materialet, med inntrykkene jeg allerede hadde dannet meg i intervjusituasjonen. På denne måten ble det en kombinasjon av det skriftlige og den sosiale interaksjonen.

Ved valg av hvilke verktøy jeg ønsket å bruke til gjennomføring og etterarbeid av intervjuene, gjorde jeg en nøye vurdering av hva som var realistisk å få til innenfor de rammene jeg har hatt av tid og ressurser. Derfor valgte jeg å bruke verktøy som var kjente i utgangspunktet. Begge intervjuene ble tatt opp på bånd ved hjelp av en iPhone 4. Denne telefonen kommer med en taleopptaksapplikasjon som ligger i verktøykassen som en standardapplikasjon, og er enkel i bruk. Av samme grunn valgte jeg å fulltranskribere begge intervjuene i et word-dokument, fordi en skriftlig tekst er enklere å holde oversikten over, samt at dette er et verktøy jeg behersker og det er derfor mer effektivt å jobbe i. Fordelen med transkribering ligger i at det er enklere å holde oversikten over tekstmaterialet.

Ulempen med transkribering ligger i at man kan risikere å miste innholdsdetaljer eller meninger som vil fremkomme for eksempel av toneleie, stemmebruk eller tenkepauser. Alternativt kunne jeg ha filmet intervjuene, og på denne måten i større grad enn ved transkribering gått tilbake og vurdert kroppsspråk og interaksjonen mellom meg og intervju kandidatene. Videoopptak er et verktøy som er ukjent for meg og som ville ha stilt samme krav til tid og ressurser med tanke på å lære et nytt verktøy, og ble derfor forkastet som verktøy.

Begge intervjuene ble transkribert i sin helhet. Begge intervjuobjektene snakket dialekt, men ble oversatt til bokmål. Det er en viss fare for at nyanser har forsvunnet i denne prosessen. Det har heller ikke blitt brukt tid på å analysere «hmmm», «tja», «ehhh» og eventuelle pauser.

Å transkribere et lydopptak vil si å nedtegne en muntlig form til en skriftlig form. Dette innebærer utfordringer fordi talt språk og skriftlig språk innehar ulike stiler og forholder seg til ulike regler. Noe som fremstår som velformulerte setninger muntlig, kan fremstå som abstrakt og rotete skriftlig. Jeg valgte å transkribere intervjumaterialet ordrett. Dette kan ha bidratt til kunstige setninger som ikke har vært dekkende for den muntlige samtalen. Samtidig sikret jeg at språket ble ivaretatt slik det faktisk ble sagt. Derimot blir kroppsspråk og intonasjon ikke ivaretatt ved skriftlig overføring. Valget om å nedtegne alle muntlige lyder var et bevisst valg for å hjelpe meg å sikre at alt som ble sagt, ble ivaretatt. Derimot er en refleksjon i etterkant, at detaljnivået på gjengivelsen av intervjuet muligens hadde passet bedre dersom meningen var å tolke interaksjonen mellom intervjuer og informant i større grad, eller dersom språket i seg selv var av interesse.

Transkripsjonen var en relativt tidkrevende prosess, men ble forenklet ved at lydopptaket var av god kvalitet og det var ingen sjenerende bakgrunnsstøy som ødela. Prosessen bidro også i en viss grad til å øke hukommelsen av hva som skjedde i intervjusituasjonen og bidro til å starte tanker rundt de emosjonelle aspektene ved situasjonen. På denne måten kan man si at analysen allerede var i gang under transkripsjonen. Transkripsjonen ble gjennomført av kun en person, noe som er med på å sikre at transkripsjonen ble gjennomført likt for de to intervjuene og var således med å styrke validiteten for metoden. Skulle jeg ha økt reliabiliteten til materialet kunne jeg ha latt et talegjennkjenningsprogram konvertere intervjuet til skriftlig språk. Dette kunne muligens ha økt reliabiliteten, men det ville ha fratatt meg som student mulighetene til å danne meg praktisk erfaring med metoden.

Hvorvidt transkripsjonen ville blitt helt lik dersom en annen person hadde transkribert er uvisst og kan reise spørsmål om validitet. Etisk sett kan et transkribert materiale også stille noen utfordringer, ved at informantene kan reagere på språket slik det blir fremstilt. Jeg mener likevel jeg har respektert informantene ved ikke å presentere transkripsjonen i oppgaven. Jeg viser til enkelte sitater som understøtter min videre analyse, men disse sitatene er nøye utvalgt og ivaretar informantenes integritet i språket ved å være riktig gjengitt.

Neste steg i analysearbeidet innebar å identifisere meningsbærende enheter. Dette er tekstfragmenter som inneholder informasjon som kan gi mening til forskningsspørsmålet. Til dette ble «klipp-og-lim» -metoden benyttet. Her ble deler av teksten som kunne være av interesse for problemstillingen klippet ut. Disse meningsbærende enhetene ble deretter sortert og limt inn slik at de passet inn i de ulike kodegruppene, der temaene fra første del av analysearbeidet var grunnlag. Kodegruppene ble dannet ved å ta utgangspunkt i første del av analysen og baserte seg derfor på helhetsinntrykket. Deretter ble alle meningsbærende enheter som kunne belyse kodegruppens tema samlet og sortert. For eksempel ble det under kodegruppen «å realisere en utvikling» sortert setninger som «...det tilfører mitt liv noe verdifullt i å være med å løfte og prege en utvikling» og «...makt og myndighet til å realisere en utvikling innen de fagområdene som jeg er leder for...».

Dette var en ganske tidkrevende oppgave, der det ikke var like enkelt å finne meningsbærende enheter som passet utelukkende i en eller en annen kodegruppe. Her ble det brukt en del tid på å finne gode og dekkende kodegrupper. Notering underveis viste seg å være et viktig bidrag for å se hva som egentlig var tenkt rundt de ulike utsagnene i utgangspunktet. Etter sortering av de meningsbærende enhetene, ble teksten ytterligere sortert og systematisert for å få frem nyanser.

Neste steg i prosessen innebar å kondensere teksten, som betyr å gi mening til kodene. Dette innebærer å bruke de meningsbærende enhetene innenfor en kodegruppe til å sammenfatte en tekst som kan fungere som et slags kunstig sitat som så langt det lar seg gjøre innebærer den terminologien som intervjuobjektene brukte. Dette ble gjennomført ved å lage en fortelling i jeg-form. Direkte sitat ble limt inn for å vise at det er sammenheng mellom kondensatet og hva som faktisk ble sagt.

Kondensatet av «å realisere en utvikling» med nyansen «utvikling av andre» ble slik:

For meg er det å lede mennesker det å få andre til å gjøre en best mulig jobb slik at avdelingen kan nå sine mål. Det er mennesker som er den viktige brikken her. Det å få andre mennesker til å lykkes er viktig. Ved å løfte andre opp og frem opplever de at de blir sett og får anerkjennelse for arbeidet sitt. Dette er viktig for min motivasjon, for når andre lykkes så lykkes jeg også.

«...ledelse er i bunn og grunn en målrettet samarbeidsutvikling.»

I analysens siste steg ble teksten syntetisert fra kondensater til beskrivelser som representerte helheten. For å skape en forskningsmessig distanse skrives dette i tredjeperson. På dette stadiet vendte jeg stadig tilbake til første analysedel for å sikre at både sammenfatning og tolkning representerer det som ble formidlet av intervjuobjektene. Syntesen skulle ha en fengende tittel. Her følger et eksempel fra siste del av analysen som handler om å realisere en utvikling av andre:

Ulike veier til Rom

Begge intervjukandidatene mine viste god innsikt i hvilken makt, innflytelse og påvirkning de har i organisasjonen. Dette fremkom delvis gjennom direkte uttalelser om tema og delvis indirekte ved henvisning til motivasjonsfaktorer som ikke kan la seg realisere uten bruk av påvirkning. Særlig fremtredende fremstod behovet for å realisere en utvikling i organisasjonen. Utvikling ble definert av begge som noe som enten kunne realiseres gjennom seg selv, eller noe som kunne realiseres gjennom andre.

Når det gjelder å realisere utvikling gjennom andre er begge kandidatene enige om at det å få medarbeiderne til å lykkes er sentralt. Både for at de ansatte skal oppnå mestringsfølelse og trivsel, og også for at avdelingen skal oppnå sine resultater sammen. De er i midlertidig ikke helt samstemte på hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Der den ene har en tanke om at ansatte kan utvikles, motiveres, bearbeides og læres opp, har den andre en tanke om at det å forandre mennesker er en lite effektiv strategi og fokuserer mer på å rekruttere de riktige menneskene.

I ettertid ser jeg at dette er en analysemetode som på en systematisk og oversiktlig måte sorterer og fremstiller et tekstmateriale. Syntesen, der meningene skal fortolkes, fremstår som noe preget av undertegnedes kunstneriske innslag, og det er legitimt å stille spørsmål om tolkningen er riktig. Denne tolkningen begynte allerede under selve intervjuet. Den spontane tolkningen som foregikk oppe i eget hode kan ha påvirket analysens første del som omhandlet helhetsinntrykket. Siden jeg valgte å bruke helhetsinntrykket som utgangspunkt for kodegruppene, kan det tenkes at mangfoldet av kodegrupper kunne vært større eller mer presise. På den annen side er mangfoldet i en fortolkning stor, og det er ikke til å komme utenom at det her ligger en grad av forforståelse, erfaring og kunnskap til grunn når et tekstmateriale skal gis en mening. Et viktig spørsmål er om det i det hele tatt finnes en korrekt fortolkning av en tekst, eller om det er greit å akseptere et mangfold av ulike tolkninger. Dersom slikt mangfold aksepteres, vil det være vanskelig å stille krav til konsensus, noe som kan svekke validiteten i funnene.

4 Funn sett i lys av forskningsspørsmålene

For å få svar på problemstillingen ”Hva er helselederens motivasjon for å bli og forbli ledere?” har jeg valgt ut fire forskningsspørsmål med en intervjuguide basert på presentert teori. I denne delen av oppgaven vil jeg legge frem funnene til hvert forskningsspørsmål.

Spørsmålene blir besvart med grunnlag i analysen fra informantenes svar. Jeg understøtter funnene ved å presentere syntesen av analysen til hvert forskningsspørsmål, samt direkte sitater der det er passende. Syntesen representerer helheten i informantenes besvarelse. Forskningsspørsmålene er som følger:

1. Hvilke motivasjonsfaktorer knyttet opp mot trivsel finnes hos helseledere?
2. I hvor stor grad opplever helseledere indre motivasjon?
3. Hvilke trekk ved helselederens tidligere praksiser og livserfaringer har vært sentrale for valg av karriere?
4. Svarer utfordringene i jobben til forventningene?

4.1 Første forskningsspørsmål: Hvilke motivasjonsfaktorer knyttet opp mot trivsel finnes hos helseledere?

Som vi så i teoridelen, mener Herzberg (1987) at trivsel og motivasjon henger sammen. I intervjuene ble informantene derfor bedt om å beskrive situasjoner som har skapt trivsel på arbeidsplassen.

Som spesielt viktig for trivsel fremgår det at begge intervjukandidatene tolker lederrollen som evnen til å oppnå resultater gjennom andre, og begge trekker frem utvikling som et viktig moment. De snakker om utvikling av andre mennesker og utvikling av seg selv, begge med den hensikt å nå organisasjonens mål. Når det gjelder å utvikle andre fremstår det som motiverende at andre ansatte trives og lykkes med det de driver med. Det å ta del i andres suksess fremstår som givende.

Hvordan ansatte kan utvikles har de to informantene ulike meninger om. Den ene har en tanke om at mennesker kan endres og læres opp. Vedkommende uttrykker det slik:

«...ledelse er i bunn og grunn en målrettet samarbeidsutvikling».

Den andre informanten fremhever at det er mer effektivt for organisasjonen å rekruttere de riktige menneskene i utgangspunktet og uttrykker det slik:

«... det å ha teft, bruke tid, vurdere og rekruttere de rette personene er en langt mer spennende oppgave enn jeg hadde forestilt meg, og som jeg tror betyr mer enn alle andre faktorer ...»

Her er det tre interessante momenter. For det første ser vi at intervjukandidatene har ulik tolkning av hvordan organisasjonen kan utvikles strategisk. Mens den ene fremholder rekruttering som et strategisk verktøy, vektlegger den andre informanten i større grad utvikling av eksisterende personell. For det andre ser vi at begge synes sin måte å tolke oppgaven på er motiverende. For det tredje viser dette at det er en grad av autonomi og frihet til å prioritere strategi innenfor eget ansvarsområde, noe som synliggjøres spesielt gjennom friheten informantene har til å velge hvordan man utvikler organisasjonen strategisk.

Funnene tyder på at det å realisere en utvikling gjennom andre mennesker, enten man gjør det på den ene eller den andre måte, har en motiverende effekt på intervjukandidatene.

Også det å realisere en utvikling gjennom bruk av seg selv som et verktøy for måloppnåelse, fremstår som betydningsfullt. Begge kandidatene er seg bevisst den innflytelse og makt de har til å kunne skape en endring ved å påvirke retning og prioritering innen et fagområde, og knytter også mye ansvar til dette. Den ene kandidaten sier for eksempel:

” ... lederjobben er bare en forlengelse av den kliniske jobben og et viktig verktøy for å få til best mulig behandling for pasientene ... ”

Når vedkommende samtidig poengterer hvor viktig faget og pasientbehandling er for egen motivasjon, fremstår det som klart at det å kunne ha ansvar for å legge til rette for faget og pasientbehandling har motiverende effekt. Den andre kandidaten har samme utgangspunkt i forhold til at pasientbehandling er viktig, men trekker det et hakk videre ved å vise til at det å kunne prege en slik utvikling tilfører livet noe verdifullt.

Vedkommende sier:

” ... jeg vil utgjøre en forskjell som kan bringe verden til et litt bedre sted, for å si det litt svulstig ... ”

Som tidligere redegjort for i kapittel 3.9 innebærer siste del av analysen en syntetisering fra kondensater til beskrivelser som skal representerer helheten i materialet. Syntesen sammenfatter funnene fra første forskningsspørsmål og resultatet blir her presentert med en fengende tittel:

«Ulike veier til Rom

Begge intervju kandidatene mine viste god innsikt i hvilken makt, innflytelse og påvirkning de har i organisasjonen. Dette fremkom delvis gjennom direkte uttalelser om tema og delvis indirekte ved henvisning til motivasjonsfaktorer som ikke kan la seg realisere uten bruk av påvirkning. Særlig fremtredende fremstod behovet for å realisere en utvikling i organisasjonen. Utvikling ble definert av begge som noe som enten kunne realiseres gjennom seg selv, eller noe som kunne realiseres gjennom andre.

Når det gjelder å realisere utvikling gjennom andre er begge kandidatene enige om at det å få medarbeiderne til å lykkes er sentralt. Både for at de ansatte skal oppnå mestringsfølelse og trivsel, og også for at avdelingen skal oppnå sine resultater sammen. De er i midlertidig ikke helt samstemte på hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Der den ene har en tanke om at ansatte kan utvikles, motiveres, bearbeides og læres opp, har den andre en tanke om at det å forandre mennesker er en lite effektiv strategi og fokuserer mer på å rekruttere de riktige menneskene.

Når det gjelder å realisere en utvikling gjennom seg selv er begge kandidatene samstemte i at de er seg bevisst den direkte makt og innflytelse de har på egen arbeidshverdag. De har også en bevisst tanke om hvordan de kan utnytte det å utvikle seg selv som et middel for å oppnå organisasjonens mål om å gi best mulig pasientbehandling»

Oppsummering av første forskningsspørsmål

Oppsummert ser vi at når spørsmålet om motivasjon settes i sammenheng med trivsel, er det utvikling av organisasjonen som kommer først.

Det å ha mulighet, rom og makt til utvikling både av seg selv og av andre fremstår for begge informantene som motiverende for å være leder i helsevesenet.

4.2 Andre forskningsspørsmål: I hvor stor grad opplever ledere indre motivasjon?

I denne delen av intervjuet ble kandidatene spurt om sitt forhold knyttet opp mot spesifikke motivasjonsfaktorer som autonomi, forventninger, belønning, rettferdighet, tilbakemeldinger og oppgaveidentitet.

De to viktigste funnene er at mellommenneskelige relasjoner og oppgavens betydning har stor påvirkning på motivasjon. Disse to funnene vil nå bli utdypet nærmere.

(a) Mellommenneskelig relasjoner

Med mellommenneskelige relasjoner definerte begge informantene dette til å gjelde både for ledere på horisontalt og vertikalt plan, samt medarbeidere og ansatte for øvrig.

Når det gjelder overordnet leder fremstår det som viktig å ha støtte og tillit fra vedkommende. Tilbakemeldinger er også viktig motivasjon. Tilbakemeldingene kan være enten direkte i form av ris, ros og uttrykte forventninger. Eller de kan være mer indirekte i form av å få tildelt nye oppgaver som oppfattes som en bekreftelse på at tidligere arbeid har vært utført bra. En av intervjukandidatene sier:

” ... jeg har en leder som heier på meg ... ”

Relasjonen til de øvrige ansatte fremstår også som viktig. Både at de ansatte er fornøyde og at miljøet er preget av en kultur med god takhøyde slik at saker kan bli drøftet og diskutert, samtidig som anerkjennelse og respekt blir ivaretatt. Det å være i dialog med medarbeidere som innehar høy kompetanse virker trivselsfremmende og spennende. Å skape en tillit i miljøet er også viktig slik at oppriktige tilbakemeldinger kan bli gitt. En av intervjukandidatene sier det slik:

” ... jeg kan ikke operere som en enestående leder, så stor tro på meg selv har jeg ikke. ”

Resultatet av sammenfatningen fra analysen, ser slik ut, denne representert med en beskrivende tittel:

«Mellommenneskelige relasjoner

Begge intervjukandidatene er samstemte i at medarbeidere og ledergruppen er av en viktig betydning for motivasjon. Hvordan dette vises i praksis og hvordan signaler tolkes er litt ulik for de to, men betydningen er den samme.

Når det gjelder forholdet til nærmeste overordnede leder fremstår det som viktig å ha et forhold preget av gjensidig tillit. Dette gjelder også opplevelsen av å bli støttet av overordnet leder. Konkrete tilbakemeldinger og klart kommuniserte forventninger er også viktig for begge. De tolker tilbakemeldingene på litt ulik måte. Der den ene tolker nye oppgaver som tegn på tillit og bekreftelse, har den andre større behov for å bli sett i rollen, både i forhold til hva vedkommende gjør bra og i forhold til ulike utfordringer vedkommende møter i jobben. Begge intervjukandidatene har en ledergruppe plassert på nivå under seg. At det er trivsel innad i denne gruppa sees på som viktig.

Begge ser også på forholdet til øvrige ansatte som viktig faktor for motivasjon. Det fremstår som viktig å ha personer rundt seg som de kan drøfte og diskutere saker med. Relasjonene beskrives også som preget av tillit og respekt og at dette er nødvendig for å kunne få riktige tilbakemeldinger og korreks. Selve prosessen med å være i dialog med mennesker med mye kompetanse fremstår som givende og trivselsfremmende. Også tilbakemeldinger fra ansatte sees på som viktig, særlig de positive. Her skiller intervjukandidatene seg litt fra hverandre i sin tolkning av begrepet ved at den ene vektlegger indirekte tilbakemeldinger som omdømme og opplevd trivsel, mens den andre vektlegger konkrete tilbakemeldinger i form av ris, ros og anerkjennelse».

(b) Oppgavens betydning

Et annet viktig funn for indre motivasjon er betydningen av oppgavene. Her skiller kandidatene mellom oppgaver knyttet til det kliniske arbeidet og oppgaver knyttet til lederrollen. Det å fjerne seg fra rollen som fagperson fremstår som noe som sitter langt inne hos begge kandidatene, der den ene har tatt et mer tydelig valg om å gjøre det enn den andre. Begge sier noe om at pasient og fag er en av de viktigste motivasjonsfaktorer.

Begge forsøker også å være kapable til å kunne behandle pasienter selv om det ikke lengre er en hoveddel av jobben. En sier det slik:

” ... jeg prøver å være i stand til å gå i vakt ... ”

Når det gjelder betydningen av lederoppgavene er begge intervjukandidatene enige i at oppgavene er så spennende, varierte og interessante i seg selv at det har en motiverende effekt. Begge opplever stor autonomi og frihet til å påvirke egen arbeidshverdag. Friheten og autonomien bidrar til at de kan velge oppgaver som det er spesielt gode muligheter til å utrette noe bra innenfor. Dette medfører et engasjement som gjør at innsatsen er stor og det er stor egenforventning om både å fullføre arbeidet og levere bra resultat. For eksempel ser vi at begge informantene beskriver en opplevelse av å jobbe mer enn det arbeidsgiver forventer.

Begge kandidatene fremhever at de liker å jobbe med ulike typer utfordringer, og det finnes mange slike i organisasjonen. For å drive en egenmotivasjon nevnes mulighetene til å finne suksesshistorier og flyte på dem. En av intervjukandidatene sier det slik:

” ... mentalt henger noe på knaggen for suksesser, og det å plukke flere sårne, det er helt klart noe ... ”

Syntesen fra analysen som representerer helheten i dette svaret blir presentert under tittelen «En gang fagperson...» Tittelen har som hensikt å appellere til lesers underbevisste trang til å fullføre setningen med «...alltid fagperson».

«En gang fagperson.....

Begge intervjukandidatene beskriver faget som en viktig grunnpilar som det er vanskelig å slippe taket i. Begge viser dette ved at de enten aktivt går i vakt eller gjør seg i stand til å kunne gjøre det. Begge henviser også til faget som en faktor som bidrar til grunnleggende forståelse av organisasjonen, både når det gjelder det rent faglige, men også det kulturelle i miljøet. Begge har hatt faget som grunnmotivasjon og som springbrett inn i videre karriere i organisasjonen.

Når det gjelder ledelsesoppgavene forsvarer de sin oppfattelse av lederrollen på litt ulik måte. Der den ene har tatt et bevisst valg om å fjerne seg fra fag til en ren lederrolle, beholder den andre sin rot i faget og legitimerer det ved å beskrive rollen som en forlengelse av det kliniske arbeidet.

Begge intervjukandidatene påpeker i midlertidig at den autonomi og selvstendighet som ligger i lederrollen og tilhørende oppgaver er så interessante i seg selv at det har en motiverende effekt.

I forhold til særskilte utfordringer nevnes at det å finne suksesshistorier og flyte på dem er viktig for motivasjon. Problemer knyttet til det å håndtere ansattkonflikter fremstår som mindre givende. Det samme gjør det å ta upopulære beslutninger eller å få delegert oppgaver som fremstår som uløselige»

Oppsummering av andre forskningsspørsmål:

Oppsummert ser vi at når det gjelder spørsmål om indre motivasjon er det noen faktorer som fremstår som spesielt viktige. Relasjoner til ansatte, sett opp mot trivsel og tillit i arbeidsmiljøet, og relasjon til egen leder er viktige aspekter. Viktigheten av tillit og muligheten til å gi systematiske tilbakemeldinger er en annen viktig faktor. Oppgaven i seg selv, sett overlappende mellom fag og ledelse, syntes å fremstå som spesielt viktig for motivasjon. Her er det spesielt autonomi og frihet til å løse oppgaven på foretrukket måte som blir trukket frem.

4.3 Tredje forskningsspørsmål: Hvilke trekk ved helselederes tidligere praksiser og livserfaringer har vært sentrale for valg av karriere?

Dette spørsmålet søker ikke å avdekke typiske motivasjonsfaktorer, men ønsker å belyse om det er noen eller noe som har hatt en påvirkning av en slik karakter, at informantene opplever at det har hatt en spesielt stor betydning for å velge å gå inn i ledelse.

Det som er mest tydelig fra denne delen av analysen er at vi her har å gjøre med to mennesker som er forskjellige av natur. De beskriver både hendelser og personer som har hatt en sterk indirekte betydning for deres valg.

Begge intervjukandidatene sier at det er en eller flere personer som kan ha påvirket et veivalg. En av intervjukandidatene beskriver for eksempel en spesiell person slik:

«Han fikk meg til å tro på meg selv!»

Vedkommende beskriver en hendelse med en lærer som kan ha hatt en betydning i form av at han var der på rett tid til rett sted og at motivasjonen og støtten læreren ga utvilsomt førte til et betydningsfullt valg av studieretning. Den andre intervjukandidaten forteller også om hendelser som viser til at andre ledere kan ha hatt en påvirkning på veivalg, men denne personen legger ikke like mye vekt i betydningen av det. Vedkommende nevner likevel at det har vært andre ledere som har påvirket og motivert gjennom å selv være en rollemodell.

Personlighetsmessig har informantene en beskrivelse av seg selv som er veldig ulik hverandre, til tross for at begge har endt opp som avdelingsledere. Den ene beskriver seg selv som en typisk lederskikkelse og har alltid sett på seg selv som det. Den andre beskriver seg som en sjenert lagspiller som har utviklet lederferdigheter over tid. Hvorvidt personlighet har betydning for valg av karriere blir redegjort for i drøftingskapittelet.

Følgende syntese fra analysen sammenfatter funnene og blir her presentert med den fengende tittelen «Some say potato...» Tittelen er ment å fange interesse gjennom det engelske uttrykket «some say potato, others say potato» som viser til at mennesker er forskjellige:

Motiverende hendelser og betydningen av den ene: «Some say potato...»

Dette er det punktet der intervjukandidatene skiller seg mest fra hverandre ved at personlighetstrekkene de beskriver er ulike. De viser også til ulike erfaringer og ulik betydning av enkelte hendelser.

Den ene beskriver seg selv som sjenert i barndommen og som en person som ikke naturlig inntok lederroller, men som av ulike grunner ble pålagt en del ansvar i tidlig alder.

Vedkommende beskriver en hendelse med en lærer som kan ha hatt en betydning i form av at han var der med sin motivasjon på rett sted til rett tid. Det å bli sett av denne ene personen kan ha hatt en betydning for videre valg av utdanning.

Den andre intervjukandidaten beskriver seg selv som en ledertype og har alltid sett på seg selv som det. Vedkommende peker ikke på spesielle hendelser eller personer som kan ha påvirket retningen av karriere, men påpeker at det har vært andre ledere som har oppmuntret og vært gode rollemodeller.

Begge beskriver en utvikling der andre mennesker har identifisert potensialet og oppmuntret til videre utvikling innenfor ledelse.

Denne delen av analysen identifiserer ikke motivasjonsfaktorer, men sier noe om atferd og ledelse. Den påpeker også betydningen av at andre innflytelsesrike mennesker ser et potensiale som de oppmuntrer til videre utvikling innenfor, og at dette kan ha hatt en betydning for videre veivalg.

Oppsummering av tredje forskningsspørsmål:

Oppsummert ser vi at andre mennesker har en påvirkning på veivalg, men betydningen av det vektlegges forskjellig, og det er heller ikke en selvsagt sammenheng mellom veivalg og ledelse. Spesielt den ene informantene trekker frem en lærer som var avgjørende i ungdomstiden for vedkommendes utvikling, og dermed med stor sannsynlighet hadde påvirkning på informantens senere valg av høyere utdanning.

4.4 Fjerde forskningsspørsmål: Svarer utfordringene i jobben til forventningene?

Teorien forteller oss at mennesker blir motiverte til å gjennomføre handlinger når de forventer å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det siste forskningsspørsmålet belyser derfor om det er samsvar mellom de utfordringer intervju kandidatene har i arbeidshverdagen, og det de forventet seg av jobben.

Funnene viser at begge informantene har høye forventninger til både seg selv og kollegaer. I dette ligger det at begge informantene har høye forventninger til egne prestasjoner, også utover det arbeidsgiver formelt forventer. I tillegg setter de begge høye krav til egne omgivelser, for eksempel peker begge informantene på at de opplever forventninger fra kollegaer og andre ledere som motiverende, særlig gjennom oppgavene som blir delegert fra overordnet leder.

Samtidig opplever informantene også at ansatte og andre ledere har forventninger til dem som til tider kan være motstridende. De ansatte kan eksempelvis ha en forventning til bruk av budsjetter som er direkte motstridende til overordnet leders forventning til budsjettstyring.

Begge intervjukandidatene har en forventning om å kunne utgjøre en forskjell for organisasjon og avdeling, og begge mener både at de har denne muligheten og at de evner å bruke den.

Via metoden systematisk tekstkondensering ble ikke forventninger kodet som en egen gruppe, fordi de ikke var med å danne et helhetsinntrykk av svarene. Redegjørelsen for dette fremkommer i metodekapittelet. Derfor er det heller ingen syntese som sammenfatter dette forskningsspørsmålet.

Oppsummering av fjerde forskningsspørsmål:

Oppsummert ser vi at forventninger er med på å styre en motivert atferd i den lederjobben intervjukandidatene har i dag. Begge informantene stiller høye forventninger til seg selv, og begge er oppmerksomme på forventninger i omgivelsene som de står overfor.

4.5 Oppsummert: Hva er helselederens motivasjon for å bli og forbli leder?

Helselederens motivasjon for å være leder preges av et mangefasettert bilde, men noen faktorer fremstår som spesielt viktige. Disse er følgende:

1. Mulighetsrom for utvikling av seg selv og andre er viktige for trivsel
2. Relasjoner preget av tillit, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen
3. At lederoppgaven har et innhold som eksisterer overlappende mellom fag og ledelse
4. Forventninger til seg selv, til andre kollegaer og ledere
5. Forventninger fra andre ledere og de ansatte

De nevnte faktorene over har en klar sammenheng med presenterte motivasjonsteorier, herunder utvikling sett opp mot trivsel (Herzberg, 1978), relasjoner og trivsel sett opp mot indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985), samt forventninger sett opp mot styring av motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Gjennom dybdeintervju, og en bred tilnærming til det teoretiske rammeverket, fremkommer nevnte faktorer som et svar på hva som er helselederes motivasjon for å bli og forbli leder. Svarene belyser både faktorer som kan ha påvirket valget om å bli leder, samt faktorer som bidrar til motivasjon i jobben som leder i dag. Videre i denne oppgaven vil disse funnene bli drøftet. Funnene vil bli sett i sammenheng med andre sentrale begreper fra organisasjonsteori, samt annen forskning. Under drøftingen fremkommer også svakheter ved oppgaven, samt implikasjoner.

Faktorer som har fremkommet som mindre relevante for mine intervjukandidater, kan også være interessant å vie oppmerksomhet. I motsetning til hva som er dokumentert som motivasjonsfaktor i privat sektor (Buelens og Van den Broeck, 2007), fremstod lønn som mindre viktig for motivasjon. Men når spørsmålet om lønn dreide seg over til sammenligning av lønn blant ledere, ble informantene mer engasjerte. Spesielt en av informantene opplevde lønnsforskjellene som urettferdige. Dette kan forklares med Adams likeverdsteori (1963), som beskriver motivasjon som et resultat av rettferdighetsopplevelser basert på sammenligning. Teorien beskriver at en mangelfull opplevelse av rettferdighet kan virke demotiverende.

5 Drøfting av funn

Kunnskap om hva som fremmer motivasjon i arbeidslivet er med på å belyse ulike praktiske utfordringer i en organisasjon. Kunnskapen kan bidra til økt effektivitet og produktivitet, det kan øke individers selvtillit og mestringsevne, det kan bidra til å redusere turnover og det kan øke jobbtilfredsheten (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Et sykehus kan sies å være en kunnskapsbedrift med komplekse arbeidsoppgaver og organisering (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Dette krever en god ledelse, noe Stortingsmelding nr.10 viser ved å vektlegge styrket lederkompetanse i helsevesenet (Det kongelige helse- og omsorgsdepartement, 2012-2013). Ved å jobbe aktivt for å beholde dyktige ledere, kan man derfor redusere den ustabilitet som fremkommer av turnover, samt at det kan være kostnadsbesparende og av samfunnsøkonomisk interesse.

Gjennom påfølgende drøfting søkes det å sette forståelsen av motivert lederatferd i kontekst. Sentrale begreper som ledelse, lederutvikling og kultur blir redegjort for innledningsvis. Deretter drøftes funnene, og belyses med teori og forskning. Avslutningsvis vises det hvordan man kan sette funnene i en organisasjonsutviklingskontekst ved å vise til implikasjoner, før oppsummering av sentrale funn.

Det finnes mye litteratur om ledelse som beskriver den gode leder med tilhørende gode lederegenskaper. Som presentert i teorikapittelet kan ledelse defineres som «... å definere mål og å få disse gjennomført gjennom andre» (Holter, 1990 s.19).

Det å definere mål kan være en klar oppgave, mens det å få gjennomført disse gjennom andre kan kreve andre typer egenskaper. Dette handler ledelse totalt sett om, og som Holters definisjon viser.

Det å utvikle en person fra å være fagperson til å bli leder er det som kalles lederutvikling. En viktig del av denne utviklingen er forståelse av en ny rolle, tillære seg kunnskap innen fagfeltet ledelse, samt skape en forståelse av organisatorisk samhandling og ledelsesfunksjon. Men det å utvikle seg som leder handler, slik jeg tolker definisjonen, ikke bare om faglig utvikling. Ledelsesutvikling handler også i stor grad om personlig utvikling. Som analysedelen har vist, har realisering av utvikling en sentral plass som derfor vil utdypes nærmere.

Mange store organisasjoner har forstått betydningen av ledelse som en egen profesjon, og har egne lederutviklingsprogrammer tilpasset formålet med organisasjonen. Også tillitsvalgtapparatet har forstått betydningen av dette og arrangerer egne programmer for å gjøre ledelse attraktivt. «Frist meg inn i ledelse» kan nevnes som et eksempel der Legeforeningen og KS legger til rette for kvinner som ønsker å utvikle seg innen ledelse i helsevesenet (Den Norske Legeforening, 2014). Det fremstår som klart at både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden ønsker å legge til rette for utvikling av lederegenskaper og ferdigheter for å dyrke frem gode ledere. Men det hjelper ikke med utviklingsprogrammer, hvis man ikke får kandidater til å melde seg på programmene. Noen har åpenbart lyst til å bli ledere. Ved å være bevisst hvilke trekk som ligger til grunn for en retningsendring fra helsefag til ledelse, kan man bygge et bedre utgangspunkt for å rekruttere de riktige personene.

For å forstå motivasjonen bak valget om å bli leder i helsevesenet, er det viktig å ha en forståelse av organisasjonskultur. Hvilken kultur som eksisterer i organisasjonen kan ha mye å si for rekruttering av ledere, dette fordi kultur blir uttrykt i den daglige omgangstonen og atmosfæren i arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Jeg har intervjuet ledere innenfor offentlig spesialisthelsetjeneste i Oslo Universitetssykehus. Oslo Universitetssykehus er landets største sykehus med både lands- regions- og lokalfunksjoner. De produserer forskning av høy kvalitet nasjonalt og internasjonalt. Fagmiljøet kjennetegnes av høyt utdannede mennesker, ofte med lang erfaring innen eget fagfelt. Dette er elementer som er med på å skape en kultur preget av verdier som kompetanse, handlekraft, innovasjon og evner til å være fremoverlent, og fremkommer i strategiplanen for sykehuset (Oslo Universitetssykehus, 2014).

Stolthet til utøvelsen av selve helsefaget er et kjennetegn. Ett miljø preget av en stolthets- og prestasjonskultur rundt helsefaget, gir en indikasjon på at det å forlate fagfeltet til fordel for ledelse kan være vanskelig. Dette støttes av at holdninger til ledelse fra disse kulturene ikke bestandig dyrkes frem som noe positivt. Hvilke historier som eksisterer i miljøet er med på å påvirke omdømmet til ledelse.

«Uriaspost». «Fyrbøter i helvete». «Gått over til fienden». «Forlatt faget og blitt pengevokter» (Rieber-Mohn)². Dette er eksempler på tre uttrykk som alle representerer holdninger knyttet

² Kunnskapen er hentet via e-mail korrespondanse med Agnete Rieber-Mohn og baserer seg på en powerpoint hun bruker for å presentere programmet for Nasjonal ledelsesutvikling.

opp til utøvelsen av ledelse i helsevesenet, som ikke bidrar til å gjøre lederjobben attraktiv for fagpersoner. Snarere tvert om bidrar det til en polarisering mellom ledelse og helsefag. Dette ser det ut som at informantene er enige i. Som et eksempel nevner den ene en situasjon der han opplevde at tittelen overlege ga langt mer respekt enn tittelen avdelingsleder.

Den måte ledelse blir ansett på, kan ha betydning for hvor attraktivt det er å velge seg inn i en slik rolle. Kultur er derfor med å belyse et viktig aspekt av konteksten helseledelse.

Videre i denne drøftingsdelen av oppgaven, vil hvert forskningsspørsmål drøftes for seg og bli sett i lys av teori og forskning. Alle forskningsspørsmålene er med på å skape en forståelse av problemstillingen om hva det er som skaper motivasjon for å bli, og forbli, ledere i helsevesenet.

5.1 Motivasjon sett i lys av trivsel

Jeg begynner med forskningsspørsmålet ”Hvilke motivasjonsfaktorer finnes hos helseledere?”

Ved hjelp av dette spørsmålet belyses det hvilke motivasjonsfaktorer intervjukandidatene selv trakk frem som betydningsfulle, sett i sammenheng med trivsel.

Gjennom analysen av de to intervjuene har det utkrystallisert seg faktorer som fremstår som spesielt relevante for motivasjon og valg av karriere. Det første punktet omhandler kandidatens tolkning av lederrollen, og hvordan de omfavner mulighetene som ligger i rollen. Begge intervjukandidatene tolker lederrollen som evnen til å oppnå resultater gjennom andre, og begge trekker frem utvikling som viktig moment. De snakker om utvikling av andre mennesker og utvikling av seg selv, begge med den hensikt å nå organisasjonens mål. Når det gjelder å utvikle andre fremstår det som motiverende at ansatte både trives og lykkes med det de jobber med. Det å ta del i andres suksess fremstår som givende. Hvordan ansatte kan utvikles har intervjukandidatene delte meninger om. Den første kandidaten har en tanke om at mennesker kan endres og kan læres opp. Den andre kandidaten har en tanke om at det er mer effektivt for organisasjonen å rekruttere de riktige menneskene i utgangspunktet. Det fremstår som at begge informantene opplever motivasjon og trivsel ved at de opplever å kunne bidra til utvikling i organisasjonen.

Som redegjort for i funndelen eksisterer det flere interessante momenter. Informantene har ulik tolkning av hvordan organisasjonen kan utvikles strategisk.

Begge informantene synes sin måte å tolke oppgaven på er motiverende, og de opplever begge to en stor grad av autonomi og frihet til å prioritere. Analysefunnene tyder på at kandidatene tolker utvikling som en sentral lederoppgave. Videre ser vi at det å realisere utvikling gjennom andre mennesker, enten man gjør det gjennom å styrke medarbeidere eller gjennom rekruttering, har en motiverende effekt på intervjukandidatene.

I teorien ser vi at Herzberg gjennom sin jobbkarakteristika-modell fremhever at oppgavens betydning og autonomi er sentrale faktorer som må ligge til grunn for at en oppgave skal ha et motivasjonspotensiale (Herzberg, 1987).

Når utvikling trekkes frem som et viktig moment og utvikling settes i sammenheng med autonomi og frihet, kan man stille spørsmål om det er utviklingen i seg selv eller om det er måten utviklingen skjer på, som er motiverende. Det synes tydelig at motivasjonspotensialet i forståelsen av lederoppgaven utvikling, ligger både i oppgavens betydning og i grad av autonomi for å få den gjennomført.

Også det å realisere utvikling gjennom bruk av seg selv som et verktøy for måloppnåelse, fremstår som betydningsfullt. Begge kandidatene er seg bevisst den innflytelse og makt de har til å kunne skape en endring ved å påvirke retning og prioritering innen et fagområde, og knytter også mye ansvar til dette. Den ene kandidaten uttrykker det slik:

«...jeg vil utgjøre en forskjell som kan bringe verden til et litt bedre sted, for å si det litt svulstig...»

Kan det å realisere en utvikling ved å bruke seg selv som verktøy være en viktig motivasjonsfaktor for å være leder i helsevesenet? Dette har nok ikke vært klart for intervjukandidatene den gang de tok på seg lederjobben. Funnene tyder på at informantene har brukt mye tid på egenutvikling for å danne seg et begrep om innholdet i lederrollen, og at dette har blitt gjort gradvis. Når informantene først har blitt bevisste rundt innholdet i lederrollen, så har det hatt en sterkt motiverende effekt ved at begge sitter igjen med en følelse av å ha en betydning i organisasjonen. Dette støttes av teorien som sier at det å bety noe for andre er en faktor med motivasjonspotensiale (Herzberg, 1987).

Som svar på problemstillingen tyder funnene på at det å kunne realisere utvikling er en motivasjon for å være leder i helsevesenet. Funnene tyder på at det ligger mye motivasjonspotensiale i kombinasjonen av å kunne utvikle i organisasjonen (seg selv og andre) og den frihet som ligger i å kunne løse denne utviklingsoppgaven på best egnet måte.

Et av intervju spørsmålene var «Hvorfor vil du være leder i helsevesenet?» Svaret fra den ene intervju kandidaten belyser tema motivasjon og trivsel på en treffende måte. Vedkommende svarte:

«...fordi jeg trives med det...»

Deci og Gagne (2005) viser til at trivsel har stor betydning for et individs indre motivasjon, så sett opp mot problemstillingen er det plausibelt at trivsel er en motivasjonsfaktor også for ledere i helsevesenet. Herzberg hevder at trivsel er viktig for motivasjon og kaller faktorer som fremmer jobbtilfredshet for motivasjonsfaktorer. I dette legger han blant annet ansvar, mulighet for personlig vekst, selve arbeidet og anerkjennelse (Herzberg, 1987).

Spørsmålet om lønn fremstod bare som engasjerende da temaet omhandlet sammenligning av lønn mellom menn og kvinner i samme stilling på Oslo universitetssykehus. J.S.Adams har utviklet en teori kalt likeverdsteorien som sier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelser basert på sammenligning (Adams, 1963). Om lønn ikke fremstår som en motivasjonsfaktor, så er det ifølge Herzberg en hygienefaktor (Herzberg, 1987). Det betyr at skal lønn ha en motiverende effekt må den oppleves som tilstrekkelig og rettferdig tildelt, utover dette gir ikke lønn ekstra kraft i forhold til motivasjon. Sammenliknet med de andre motivasjonsfaktorene, er det en sannsynlighet for at lønnsforskjeller også kan ha en demotiverende effekt, forutsatt Adams likeverdsteori (Adams, 1963).

5.2 Indre motivasjon. Relasjoner og oppgavens betydning

Det andre forskningsspørsmålet utforsker intervjukandidatenes forhold til ulike faktorer som sies å ha spesielt stor betydning for indre motivasjon. De ble presentert ulike faktorer som de selv betegnet som mer eller mindre betydningsfulle. Videre ga de en forklaring på hvorfor det var betydningsfullt for dem. Gjennom analyseprosessen ble det klart at mellommenneskelige relasjoner og oppgavens betydning var spesielt betydningsfulle, derfor drøftes disse to faktorene i dette kapittelet.

5.2.1 Mellommenneskelige relasjoner

Jeg begynner med å drøfte betydningen av mellommenneskelige relasjoner. Relasjonene omhandler både ledere på horisontalt og vertikalt plan, samt medarbeidere og ansatte forøvrig.

Når det gjelder overordnet leder fremstår det som motiverende å ha støtte og få tillit. Det å få tilbakemeldinger er også avdekket som sentralt for motivasjon. Tilbakemeldingene kan være enten direkte i form av ris, ros og uttrykte forventninger. Eller de kan være mer indirekte, i form av å få tildelt nye oppgaver som oppfattes som en bekreftelse på at tidligere arbeid har vært utført bra. En av intervjukandidatene sier:

«...jeg har en leder som heier på meg...»

Intervjukandidaten bruker en metafor som beskrivelse for å forklare sine opplevelser.

Vedkommende opplever at overordnede leder ser de utfordringene vedkommende står i, og opplever et ønske fra leder om å lykkes. Maslow plasserer dette på nivå tre i sin behovspyramide under sosiale behov, og knytter det opp mot behov for støtte (Maslow, 1954).

Entusiasmen som fremkommer av å bli heiet på, har en motiverende og smittende effekt. En viktig årsak til dette er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) at positive følelser og positivt humør har stor betydning for individets tro på egen evne til å mestre sine arbeidsoppgaver. Som leder kan man til tider oppleve å stå alene. Støtte fra nærmeste leder vil derfor kunne være viktig for mestringsfølelse, og dermed motivasjon.

Relasjonen til de øvrige ansatte fremstår også sentralt for motivasjon. Både at de ansatte er fornøyde og at miljøet er preget av en kultur med god takhøyde slik at saker kan bli drøftet og diskutert, samtidig som anerkjennelse og respekt blir ivaretatt. Det å være i dialog med medarbeidere som innehar høy kompetanse kan virke trivselsfremmende. Å skape en tillit i miljøet er en forutsetning for at oppriktige tilbakemeldinger kan bli gitt. En av intervjukandidatene sier det slik:

«...jeg kan ikke operere som en enestående leder, så stor tro på meg selv har jeg ikke.»

Er relasjon til ansatte grunn nok til at noen ønsker å være leder i helsevesenet? Vi har jo en relasjon til hverandre uavhengig om vi er leder eller ikke. Begge informantene mener at det er interaksjonen i relasjonen som fremstår som motiverende, og ikke selve relasjonen i seg selv. Dette betyr det er samhandlingen som skjer mellom mennesker, og hvordan dette kommer til uttrykk som fremstår som motiverende. Intervjukandidatene nevner spesifikt tilbakemeldinger, ros, anerkjennelse, tillitt, respekt og uttrykte forventninger som faktorer som bidrar til at relasjonen er motiverende.

En viktig drivkraft for å trives som leder synes derfor å være at man liker å jobbe med mennesker, man skjønner betydningen av det å jobbe med mennesker og man ønsker å utvikle relasjonene bevisst for å oppnå mål.

Denne oppgaven har ikke hatt fokus på om ledere har en relasjonsorientert profil. Ei heller om profil passer med konteksten det ledes i. Men det registreres at informantene opplever at både relasjoner og oppgavene er viktige for motivasjon. Funnene indikerer at begge informantene har en grad av både relasjons- og oppgaveorientert profil, dette betyr at det for informantene eksisterer motivasjon i både det å være relasjonsorientert og oppgaveorientert.

Om mellommenneskelige relasjoner var en bevisst tanke hos intervjukandidatene før de gikk inn i ledelse er ikke avdekket. Det er sannsynlig at de har likt å jobbe med mennesker i utgangspunktet, og at erfaringer ervervet underveis har styrket dem i den relasjonelle delen av rollen. Samtidig vet vi at det å jobbe med mennesker kan være utfordrende. I organisasjonen eksisterer ulike perspektiver, ulike agendaer, ulike behov og ulike mål.

Fra et organisasjonsutviklingsperspektiv vil det gi mening å jobbe aktivt for å styrke ledere i både oppgave- og relasjonsorientering. Dette fordi det vil kunne bidra til bedre måloppnåelse, det vil kunne ha en motiverende effekt og fordi det handler om å utnytte et eksisterende potensiale.

I sammenheng med tema relasjoner ble det i intervjuene også avdekket faktorer som fremstår som mindre motiverende, eller direkte demotiverende. Faktorene som nevnes er personalkonflikter, det å ta upopulære beslutninger, uløselige problemer eller oppgaver der mestringsfølelsen er lav. Når det gjelder de tre siste punktene, upopulære beslutninger, uløselige problemer og liten mestringsfølelse, er dette i tråd med Herzbergs (1987) modell som sier noe om hvilke karakteristika en oppgave bør ha for å si noe om motivasjonspotensialet. Herzberg kaller ovennevnte faktorer for hygiene faktorer, og fremhever at dersom bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige faktorer oppleves som negative kan de skape mistriivsel.

Implikasjoner sett i lys av drøftingen, antyder at et nettverk der man kan ivareta relasjoner på flere nivåer kan styrke motivasjon. I nettverket kan det jobbes med lederstøtte og kompetanseutvikling innenfor de områdene som oppfattes som demotiverende, slik som personalsaker eller håndtering av upopulære beslutninger, med en hensikt å øke mestringsfølelsen.

5.2.2 Oppgavens betydning

Den neste delen av analysen omfatter arbeidsoppgavenes betydning for intervjukandidatene. Med arbeidsoppgave menes de daglige oppgavene man løser på jobb.

Her skiller informantene mellom oppgaver knyttet til det kliniske arbeidet og oppgaver knyttet til lederrollen. Det å fjerne seg fra den kliniske delen av jobben, fremstår som noe som sitter langt inne hos begge informantene. Den ene har her tatt et mer tydelig og bevisst valg om å fjerne seg fra helsefaget enn den andre. Begge informantene forteller likevel at pasient og helsefag er av de viktigste motivasjonsfaktorer for dem i jobben. Begge forsøker også å være såpass faglig oppdaterte at de kan behandle pasienter, selv om det ikke strengt tatt er nødvendig.

Hvorfor det kan være vanskelig å slippe helsefaget til fordel for ledelse er interessant å redegjøre for nærmere. I dette tilfellet er det legen av kandidatene som i minst grad har sluppet helsefaget. Vedkommende sier selv at det å ha en faglig tyngde gir mye gratis i lederrollen ved Oslo Universitetssykehus, og vedkommende ser ikke for seg lederstillinger andre steder. Dette kan ha sammenheng med de tradisjonelle holdninger som er knyttet opp til legevirket. Tittelen i seg selv kan medføre anerkjennelse, autoritet og respekt.

Samtidig tar det lang tid å utdanne seg til lege. Kan tenkes er det investeringen, ikke bare i form av midler, men også tid og anstrengelser, som gjør at det å velge en annen retning er vanskelig. Det kan også tenkes at det eksisterer holdninger i miljø og kultur som bidrar til å fremme mer positive historier knyttet opp mot utøvelsen av legerket, og mindre positive historier knyttet opp mot det å være leder, noe som bidrar til at det er mindre attraktivt å slippe legedelen fullstendig. I tillegg kan oppgavene i seg selv være preget av såpass mye individuelt ansvar, med mulighet for autonomi og variasjon i ferdigheter, at det i seg selv er motivasjon nok til å holde på de kliniske arbeidsoppgavene.

Når det gjelder betydningen av lederoppgavene er begge intervju kandidatene enige om at oppgavene er så spennende, varierte og interessante i seg selv at det har en motiverende effekt. Autonomien og friheten de opplever til å påvirke egen arbeidshverdag, bidrar til at de kan velge oppgaver hvor egne forutsetninger gir spesielt gode muligheter til å utrette noe. Dette medfører igjen et engasjement som gjør at innsatsen er høy, og det er stor egenforventning om å fullføre arbeidet og levere bra resultater. Høyt engasjement vises blant annet ved at begge opplever at de jobber mer enn det arbeidsgiver forventer, noe som i seg selv tyder på høy indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Begge kandidatene fremhever at de liker å jobbe med ulike typer utfordringer. For å drive egenmotivasjon nevnes mulighetene til å finne suksesshistorier og flyte på dem. En av intervju kandidatene sier det slik:

«...mentalt henger noe på knaggen for suksesser, og det å plukke flere sårne, det er helt klart noe...»

Kaufmann og Kaufmann henviser til en studie gjort av Roberts m.fl. Studien viser flere årsaksfaktorer som forklarer yrkesprestasjoner og karriere, utover det som viser seg for generell mental evne og sosioøkonomisk status. Blant annet fremhever han en faktor han velger å kalle «jobbpynting».

I dette begrepet ligger at man i jobbsammenheng har rom for å forme jobben på egen måte slik at den passer bedre til egen personlighet. Han hevder videre at når dette skjer vil det øke engasjement og yteevne, og at det da vil oppstå en sammenheng mellom personlighetstrekk, yrkesprestasjoner og karriereutvikling (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Dette er interessant da begge intervjukandidatene nevner at de i jobben har betydelig grad av autonomi og handlingsfrihet. De nevner også at betydningen av opplevd suksess er viktig, og at de aktivt leter etter slike suksesshistorier. Det er mulig å anta at intervjukandidatene har hatt en mulighet til å tilpasse jobben på en foretrukket måte, slik at sannsynligheten for å oppnå et godt resultat har økt. Dette har bidratt til å skape og forsterke en egenmotivasjon. Sett fra et utviklingsperspektiv kan dette innebære å legge til rette for at nye ledere skal kunne utforme jobben sin selv. Da vil effekt på videre utvikling og motivasjon oppstå, og sannsynligheten for suksess øker.

Sett i lys av teori er det mye ved arbeidsoppgavene som bidrar til å skape motivasjon hos intervjukandidatene. Variasjon og frihet er faktorer som nevnes spesielt. I tillegg fremstår muligheten til å skape suksess som viktig for egenmotivasjon. Funnene indikerer at det ikke bare er oppgaven som skaper motivasjon, men handlingsrommet man har for å løse oppgaven.

Det er dermed mulig å forestille seg at en og samme oppgave kan fremstå som motiverende for en person som har stor frihet til å løse den, mens den samme oppgaven gitt i en kontekst med stramme rammer og liten frihet kan oppfattes som demotiverende. Om det har vært en bevissthet rundt dette før vedkommende tok på seg en lederjobb er ukjent, men mest sannsynlig har bevissthetsgraden økt gjennom erfaring i rollen. En kontekst preget av autonomi er også i tråd med Hackman og Oldhams teori om hva som skaper indre motivasjon. De fremhever at en oppgave preget av at arbeidstakere har kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon, har større potensiale for å engasjere et individs indre motivasjon, enn om oppgaven ikke har disse trekkene (Hackman et al. 1975).

Forskningsspørsmålet som omhandler i hvilken grad ledere opplever indre motivasjon eigner seg til å svare på spørsmål knyttet til motivasjon i nåværende jobb, og sier ikke like mye om hvorfor valget om å være leder ble tatt. Dersom man tenker seg utvikling i en lederrolle som en prosess over tid, er det enklere å forstå at bevissthet rundt motivasjon for oppgaven øker gradvis. Det er sannsynlig at en uerfaren leder vil ha andre preferanser til ledelse, og dermed ett sett andre faktorer som bidrar til indre motivasjon, enn en leder med mange års erfaring.

Hvordan kan man bruke denne kunnskapen til å motivere helsepersonell til å velge ledelse? Habbels definisjon av lederutvikling kan tolkes dit hen at utvikling ikke handler om et enestående fenomen som kun blir aktivert når det blir satt i et system gjennom et formelt lederutviklingsprogram. Utvikling kan også kontinuerlig finne sted. Det betyr at kunnskap om mulighetene som ligger i lederoppgaver kan formidles, øves på og praktiseres også i uformelle situasjoner. Dette tilsier at for å øke kunnskap, og dermed preferanse til ledelse, kan ledelse innføres som et begrep. Ved å innføre et ledelses-nomenklatur vil man kunne motivere ansatte til å prøve seg som leder ved å øve seg i uformelle lederroller.

For eksempel kan en bevissthet rundt en gruppelederfunksjon styrkes og øves på. Funksjonen kan også rullere slik at flere får kjenne på følelsen av det å ha ansvar. Ved å stimulere ansatte til refleksjon etter en slik øvelse, vil begreper som for eksempel «leder», «ansvar», «oppgaver», «felleskap», «konflikt» eller «engasjement» kunne være begreper det er større grad av bevissthet rundt.

5.3 Indirekte motivasjon: Påvirkning fra mennesker og omgivelser

I det tredje forskningsspørsmålet ønsket jeg å se om det finnes trekk ved intervjukandidatenes tidligere praksiser og livserfaringer som kan ha vært sentrale for valg av karriere. Jeg begynner kapittelet med en redegjørelse av bakgrunn for spørsmålet.

Det finnes omfattende forskning som viser at personlighetstrekk har betydningsfulle sammenhenger med yrkesprestasjoner og karrieremuligheter. De eldste teoriene om ledelse kalles gjerne «teorien om den store mann» med vekt på både stor og mann (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ledelse ble per definisjon betraktet som avhengig av helt bestemte personlighetsegenskaper. Dersom vedkommende hadde disse, i dette tilfellet stor og mann, kunne han lede «hva som helst» (Karlsen, 2012).

Det å drive god ledelse kan være langt mer sammensatt. En person kan fungere godt i en lederrolle, men mislykkes fullstendig i en annen. Faktorer som kan spille inn dreier seg om hvorvidt oppgaven som skal løses er enkel eller kompleks, hvorvidt den er oppgave- eller relasjonsorientert, og hvilken situasjon hendelsen inntreffer i (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Ulike stiler passer til ulike situasjoner, og utfordringen ved lederrekruttering blir derfor å finne rett person til rett oppgave. Hvordan man velger å tolke betydningen av lederrollen, og dertil egnede egenskaper er i større grad opp til personen selv. Hvorvidt utvikling mot ønskede lederegenskaper kan påvirkes er det ulike teorier rundt.

Klassiske teorier innen psykoanalyse hevder at grunnlaget for personligheten i store trekk er lagt i løpet av de fem første leveår (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette understøtter teorien om «den fødte leder».

Humanistisk-eksistensialistiske teorier om personlighet bryter i midlertidig med dette. Denne retningen hevder at mennesker er rasjonelle, og har mulighet for refleksjon og ny innsikt. Resultatet blir endring og kontinuerlig vekst og, teorien mener dette bør tilstrebes. Som relevans for arbeidslivet kan nevnes at endring i sentrale personlighetstrekk skyldes erfaringer og utfordringer vi møter i yrkeslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Det har vært bakgrunnen for det tredje forskningsspørsmålet. Her har jeg vært interessert i å høre om intervju kandidatene kan peke på en hendelse eller en situasjon som de mener kan ha påvirket valget av karriereretning. Temaet omfatter betraktninger rundt spørsmålet «født sånn eller blitt sånn?»

Klassiske og humanistisk-eksistensialistiske teorier om ledelse er et godt utgangspunkt for å tilnærme seg dette forskningsspørsmålet.

5.3.1 Intervjukandidatenes betraktninger om påvirkning fra omgivelsene

Besvarelsene fra intervjukandidatene kan tyde på at det skjer en utvikling over tid som modner vedkommende til å ta mer bevisste og reflekterte valg, spesielt knyttet opp mot det å ta ansvar. En av intervjukandidatene beskriver seg selv som sjenert i barndommen, og langt ifra det hun selv definerte som «en ledertype». Gjennom jobben ble vedkommende sett, og andre ledere rundt henne identifiserte hennes lederpotensiale, et potensiale som ble videre stimulert av at informanten stadig fikk nye lederoppgaver. Dette medførte at informanten tilegnet seg erfaringer som utviklet og styrket hennes lederegenskaper ytterligere. Dette taler for det humanistisk-eksistensialistiske perspektiv, og tyder på at det ligger mye indirekte motivasjonen i endring og kontinuerlig vekst.

I tillegg til erfaringer, nevner informanten betydningen av andre personers påvirkning på egen atferd. Vedkommende beskrev en hendelse med en lærer som kan ha hatt en betydning i form av at han var der på rett tid til rett sted. Støtten læreren ga motiverte til å fullføre artium. Dette er et eksempel på at verdenen vi lever i kan påvirkes, og dermed enda et argument for det humanistisk-eksistensialistiske perspektiv.

Innflytelsen kan skyldes at vedkommende fremstår som en rolleperson. På en eller annen måte har vedkommende betydd noe som gjør at råd blir tatt imot og vurdert. Dette kan sees i sammenheng med forventningsteorien, som viser til at en forventning om aktelse kan ha motiverende effekt (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Maslow viser også til at aktelse kommer høyt opp på behovspyramiden, og dermed er en viktig driver for atferd (Maslow, 1954).

Den andre intervjukandidaten hadde en klarere oppfatning av seg selv som en ledertype i tidlig alder. Med utsagn som «har alltid vært en ledertype», kan dette støtte de klassiske teorier innen psykoanalyse. Men til tross for at vedkommende selv oppfattet seg slik, forteller også denne personen om hendelser som viser til at andre ledere kan ha hatt en påvirkning på veivalg. Intervjukandidaten uttrykker det ikke som avgjørende, men heller som en oppmuntring til videre utvikling av et identifisert potensiale innenfor ledelse.

5.3.2 Betydning for motivasjon og valg av karriere

Fra denne delen av analysen ser vi to mennesker som er forskjellige av natur. Den ene beskrev seg selv som «en født ledertype», mens den andre det motsatte. Begge beskriver både hendelser og personer som kan ha hatt en betydning for de valgene de har tatt.

I det teoretiske rammeverket presenteres en definisjon på lederutvikling som ”Alle former for modning eller utviklingsfase gjennom livet som fremmer, oppmuntrer og bidrar til utvidelsen av kunnskap og ekspertise som trengs for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner” (Arnulf, 2012, s.103).

Definisjonen understøtter at en utvikling i en retning av en lederkarriere kan skje gjennom en lang tidsperiode. Den sier ingen ting om at utviklingen må skje i arbeidssammenheng. Snarere tvert om viser den at utviklingen kan skje på ulike faser gjennom livet, men utviklingen må være av en slik karakter at den styrker vedkommendes potensiale for ledelse.

Som et eksempel som fremkommer gjennom drøftingen, kan effekten av en persons påvirkning på en annen persons valg, trekkes frem. Det relevante ligger i oppmuntringen fra en enkelt person som bidro til utvidelse av kunnskap om eget potensial. Dette underbygges av Arnulfs definisjon av lederutvikling (2012).

Dersom en organisasjon ønsker at flere skal interessere seg for ledelse, kan forventninger og oppmuntring fra en annen leder være nok. Ledere kan øve på å være bevisst den påvirkningen de har på enkeltindivider ved å oppmuntre og utvide andres kunnskap. Dette kan de selv utvikle ved å øve seg på å være gode rollemodeller, eller man kan legge til rette for en god start på lederkarrieren slik at ledere kan utvikles.

Når det gjelder personlighet, har intervjukandidatene en beskrivelse av seg selv som er ulik hverandre, til tross for at begge har endt opp som avdelingsledere i helsevesenet. Fra analysen av intervjuene vises det også at kandidatene har flere likheter, der både oppgave og relasjoner fremstår som viktig for begge. Dette viser at intervjukandidatene eksisterer i en organisasjon der det er rom for ulike personligheter, også i sentrale stillinger. Analysen viser at dersom potensialet i et enkeltindivid blir identifisert, så er det mulig å utvikle vedkommende innenfor organisasjonen. I tillegg ser vi at andre teorier enn teorien om «den fødte leder» er gjeldende. Mennesker kan dermed endres slik de humanistisk-eksistensialistiske teoriene hevder.

Gjennom forskningsspørsmålet som belyser eventuelle trekk ved helselederes tidligere praksis og erfaringer som kan ha hatt en betydning for karrierevalg, fremstår det som at hendelser kan ha en stor betydning for et handlingsvalg, selv om disse skyldes tilfeldigheter.

Enkeltmennesker kan ha en stor påvirkning og betydning for noen, og være av mindre påvirkning og betydning for andre. Personlighetstrekk kan spille en sentral rolle for karrierevalg, men atferd kan også endres over tid gjennom den påvirkningen andre mennesker har.

Det som fremstår som helt avgjørende for motivasjon kan synes å være beskrevet i Arnulfs definisjon på lederutvikling (2012), der alle former for utvikling som medfører at potensialet for ledelse blir optimalisert, har betydning. Hva som skjer utenfor arbeidslivet har en organisasjon begrenset rådighet over. Men det å utvikle kunnskap og ekspertise innenfor ledelse, kan tilrettelegges innenfor organisasjonen på en systematisk måte for eksempel via lederutviklingsprogrammer eller mentor-ordninger.

5.4 Forventninger til lederjobben

I det siste forskningsspørsmålet ønsket jeg å se om utfordringene i jobben svarte til forventningene intervjukandidatene hadde.

Forventninger dreier seg ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) om at en person er motivert for å arbeide når vedkommende forventer at han er i stand til å oppnå det han ønsker å oppnå med jobben sin. Forventningen er knyttet opp til en konsekvens jobben vil ha for et ønske om belønning. Lønn i denne sammenheng kan være at man når de resultatene man ønsker å nå, og blir således knyttet opp mot målsetting, eller det kan være at man blir respektert, oppnår å ha autoritet eller være knyttet opp mot materielle verdier, som lønn (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Dette forskningsspørsmålet utforsker hvorvidt intervjuobjektene har vært seg bevisst forventningene sine, og om dette har hatt en betydning for motivasjon.

Begge intervjukandidatene sier at de har store forventninger, ikke bare til seg selv, men også til andre. De opplever at andre har store forventninger til dem som ledere, særlig gjelder dette nærmeste leder, men også ansatte.

Forventningene som blir trukket frem dreier seg om å bli respektert som leder, samt å ha tilstrekkelig autoritet og makt til å kunne utgjøre en forskjell i miljøet. Forventninger stilt fra ledelsen dreier seg om å holde budsjett og ha en forsvarlig ressursutnyttelse, og kan derfor knyttes opp mot måloppnåelse. Fra ansatte dreier forventningene seg om å bidra i miljøet på en synlig måte.

Ut i fra dette ser vi at begge intervjukandidatene er seg bevisst ulike forventninger som stilles til dem, og at forventningene kommer fra ulike hold. Begge kandidatene viser at de har høye forventninger til seg selv. Dette gjør de ved å jobbe mer enn det arbeidsgiver forventer gjennom normalarbeidstid, samt at de tar på seg oppgaver som ikke nødvendigvis ligger i stillingsbeskrivelsen, men som er med å bygge oppunder virksomheten på en positiv måte. Disse eksemplene viser at forventninger har en effekt på motivasjon, som kan gi positivt utslag på engasjement i organisasjonen. Intervjukandidatene viser også her til at forventningene som ligger til det å utgjøre en forskjell i organisasjonen har stor betydning. Ikke bare er dette en mulighet som ligger der, men de evner å bruke den for å skape en utvikling for seg selv og andre.

Funnene viser at forventninger har en motiverende effekt på atferd. Begge intervjukandidatene er bevisst egne og andres forventninger, og de anser disse som viktig. Det er derfor grunn til å anta at stilte forventninger både er tydelige og forstått. Det er derimot ikke klart hvilke forventninger intervjukandidatene hadde før de valgte å gå inn i ledelse, og om de mener jobben tilfredsstillende akkurat disse. Hvorvidt det egentlig er interessant kan diskuteres, fordi det som var en forventning en gang kan ha utviklet seg til helt andre forventninger over tid, som resultat av økt forståelse for faget ledelse. Ønsket resultat kan derfor være noe helt annet i dag enn det var den gang vedkommende gikk inn i ledelse. Dette kan skyldes at man gjennom erfaring lærer hva det er realistisk å oppnå, slik at forventningene passer mer med virkeligheten. Det kan også tenkes at man over tid ser andre aspekter ved organisasjonen, og hvilke mål som bør tilstrebes for organisasjonens beste. På denne bakgrunn kan forventningene ha endret seg.

Det stilles allerede store forventninger til ledere om resultat og måloppnåelse, og dette er satt i system gjennom et utall rapporteringer som ledere må stå ansvarlig for. Fra et organisasjonsutviklingsperspektiv kan forventninger knyttet opp mot utøvelsen av lederrollen, bli satt i system slik at man sikrer riktig kurs.

Stortingsmelding nr. 10 er et eksempel på forventninger stilt til styrene i helseforetakene, ledere og ansatte om at fokus må settes på kvalitet, læring og forbedring. Jamføre stortingsmeldingen må fokuset på agendaen på faste møter, der ledere og ansatte sammen må identifisere forbedringsområder for kvalitet og pasientsikkerhet og utvikle en kultur for læring. I stortingsmeldingen fremkommer også et behov for en forsterket lederplattform, noe som viser en forventning om en styrking av ledelsen og tilhørende lederoppgaver (Det kongelige helse- og omsorgsdepartement, 2012-2013).

5.5 Oppsummering og avslutning av drøftingen

Metodisk har denne oppgaven dekket et bredt tema, med en utforskende og åpen tilnærming. Den kvalitative metoden intervju har gitt en innsikt i to helselederes opplevde verden. Dette har bidratt til en forståelse av fenomenet motivasjon for å være leder i helsevesenet, og har ytterligere blitt belyst av teori og forskning.

Drøftingen har belyst ulike sider av problemstillingen «motivasjon for å velge å bli og forbli leder i helsevesenet». Motivasjon har blitt drøftet opp mot trivsel, og det er funnet at utvikling av organisasjonen fremstår som viktig for trivsel og dermed for motivasjon.

Deretter ble temaet indre motivasjon drøftet. Funnene indikerer at mellommenneskelige relasjoner og selve oppgavene som blir gitt, er betydningsfulle for å skape indre motivasjon.

Så drøftes tema indirekte motivasjon med vinklingen trekk ved tidligere praksiser og livserfaringer. Funnene antyder at påvirkning fra andre mennesker eller fra omgivelsene kan være med å styre en handling. Men valg av karriere kan også skyldes tilfeldigheter.

Deretter drøftes hvorvidt forventninger er med å styre motivasjon. Begge intervjukandidatene viser til høye forventninger om å utgjøre en forskjell i miljøet og at dette kan virke motiverende på atferd.

Avslutningsvis i hver drøftingsdel har det blitt redegjort for motivasjon sett i lys av en utvikling i organisasjonen, med forslag til forbedringer og tiltak.

Drøftingsdelen viser at funnene ikke er gjensidig utelukkende, men snarere belyser funnene temaet motivasjon overlappende og fra ulike perspektiver.

Det er vanskelig å trekke en klar konklusjon om hva som er årsaken til å velge å bli leder i helsevesenet. Svarene informantene gir tyder på at opplevelser og erfaringer ervervet over tid gjennom å utøve en lederrolle, skaper motivasjon. Funnene gir indikasjoner på hva som oppleves som motiverende i en allerede eksisterende lederjobb. Valget om å fortsette utviklingen innen ledelse kan synes å bero på interaksjonen i de mellommenneskelige relasjoner, at oppgavene i seg selv er så spennende at de skaper motivasjon, handlingsrom som gir mulighet for utvikling, herunder mulighet for å skape suksesshistorier, samt klare forventninger. Det fremstår som at personlig utvikling er med på å forsterke opplevelsen av motivasjon hos intervju kandidatene. Ut i fra dette kan det være nærliggende å tenke seg at dersom man ønsker å beholde ledere i systemet, bør personlig utvikling være et satsingsfelt og settes i system.

Sett opp mot presentert teori ser vi at det som skaper motivasjon for helseledere i Oslo Universitetssykehus, samsvarer med teoriene. Særlig finner man likhetstrekk ved teoriene som omhandler indre motivasjon og karakteristika ved jobben. Dette vises ved at informantene beskriver et indre engasjement og driv for å få gjennomført jobben, samt at oppgavene, slik de blir beskrevet, i stor grad samsvarer med kjernekarakteristikaene som ansees å ha påvirkning på en jobbs motivasjonspotensial.

Sammenlignet med presenterte studier, sees også likhetstrekk. For eksempel ser vi i studien til Buelens og Van den Broeck (2007) at et høyere hierarkisk nivå i en organisasjon forklarer større grad av motivasjon spesielt når det gjelder engasjement, ansvar og rapporterte arbeidstimer, sammenlignet med et lavere hierarkisk nivå. Dette kan forklare hvordan intervju kandidatene i denne masteroppgaven fremstår og beskriver seg selv.

I studien til Scott Myers (1966) fremkommer det at faktorer som fremmer motivasjon for ledere spesielt dreier seg om mellommenneskelig kompetanse og meningsfulle mål. Dette er faktorer som intervju kandidatene i denne masteroppgaven også fremhever som betydningsfulle for motivasjon.

Hvilken betydning har så disse funnene? Svaret vil kunne avhenge av om man ser funnene relatert til person eller organisasjon. Motivasjonsteoriene hevder at motiverte medarbeidere har en større jobbtrivsel og engasjement. Dette kan føre til mindre turnover og lavere sykefravær. Fra et makronivå er dette en fordel fordi lavere personalgjennomtrekk skaper mer stabilitet og dermed er effektivt for organisasjonen.

Det burde derfor være et mål for en organisasjon å holde på ledere som viser engasjement og utviklingslyst. Hvordan man gjør det blir så et naturlig spørsmål å stille. Gjennom drøftingen fremkommer flere alternative løsninger. Behovet for en felles lederplattform, der ulike aspekter ved innholdet i lederrollen kan styrkes, fremstår som sentralt jamfør stortingsmelding nr 10.

Her kan ferdigheter innen oppgave- og relasjonsorientering utvikles og styrkes. En felles lederplattform vil kunne bidra til tydeligere lederstøtte innenfor saker som fremstår som umotiverende, slik som vanskelige personalsaker og konflikter. En styrket mestringsfølelse innenfor disse områdene, vil kunne øke motivasjonen ytterligere. Videre vil en bevissthet rundt hva som skaper motivasjon i egen lederjobb, kunne gjøre det enklere å motivere andre inn i ledelse. Som vist i oppgaven kan for eksempel uformelle lederroller stimulere til ønske om utvikling dersom man får anledning til å reflektere over rollen og lære. Det kan også tenkes at det å stimulere til positive opplevelser knyttet til ulike lederroller, vil kunne endre holdninger og språkbruk i beskrivelsene av lederrollen. På sikt kan man tenke se at positive historier skaper mer lyst til å velge seg inn i lederroller, fordi det kan fremstå som mer attraktivt.

Hvis man tenker seg at alle mennesker kommer med ulike ferdigheter og egenskaper, kan man argumentere for at rekruttering vil ha en sentral plass for å finne mennesker som i utgangspunktet har en høyere grad av motivasjon for jobben. Hvis man klarte å rekruttere ledere som har lyst til å være i en lederrolle, kan sannsynligheten øke for at motivasjonen også bibeholdes. Motivasjonen kan ytterligere styrkes gjennom organisasjonen dersom den kan legge til rette for økt grad av autonomi, utvikling og kollegial støtte. Dette kan for eksempel gjøres ved at leder selv får mulighet til å påvirke strategi, identifisere og legge til rette for relevante utviklingsområder, eller deltakelse i ledernetverk.

6 Oppsummering og viktigste funn

Denne oppgaven belyser ulike sider av temaet motivasjon for å bli, og forbli, leder i helsevesenet. I dette ligger både hva som skaper motivasjon i en jobb som helseleder, og hva som kan gjøre at noen velger en slik karrierevei. De ulike sidene som har blitt belyst er motivasjon sett i lys av trivsel, aspekter ved indre motivasjon og indirekte motivasjon i form av påvirkning fra omgivelser, samt betydning av forventninger.

Innledningsvis redegjøres det for behovet for flere dyktige ledere i fremtidens helsevesen, og samtidig at det eksisterer holdninger i fagmiljøene som bidrar til å gjøre ledelse mindre attraktivt. Den kvalitative metoden intervju er benyttet. Informantene, to avdelingsledere ved Oslo Universitetssykehus, beskriver ulike sider av lederjobben som for disse virker motiverende. De har begge bidratt med gode og utfyllende svar som har belyst problemstillingen på en dyptgående måte. Teori har ytterligere bidratt til å belyse problemstillingen helhetlig.

Funn fra intervjuene indikerer at det viktigste for helselederens motivasjon for å bli, og forbli, leder er utvikling i organisasjonen, mellommenneskelige relasjoner, oppgavens betydning, påvirkning fra omgivelser og klare forventninger.

Gjennom drøftingen fremkommer det at handlingsrommet for å løse en lederoppgave har betydning for motivasjon. I dette ligger det at man har autonomi og frihet til å prioritere oppgaver, og løse dem på den måte man selv anser er best.

Utvikling av seg selv og av andre fremstår som en viktig lederoppgave, der et handlingsrom som gjør det mulig å velge ulike strategier, skaper motivasjon for den enkelte leder. Det er tydelig at lederoppgavene i stor grad blir sett i sammenheng og overlappende med helsefaget, og dette fremstår som en klar grunnmotsivasjon.

Det fremkommer også at det er den faktiske interaksjonen i mellommenneskelige relasjoner som skaper motivasjon. Trivsel og tillit er eksempler på slike interaksjoner.

Når det gjelder påvirkning fra omgivelser er det tydelig at andre mennesker kan ha en betydning for handlingsvalg, men det er ingen selvfølge at handlingsvalget medfører en lederkarriere. At kandidatene stiller ulikt atferdsmessig har heller ikke hatt stor betydning for jobben de har i dag.

Stilte forventninger har derimot en betydning for motivasjon, og bidrar blant annet til engasjement i organisasjonen utover det arbeidsgiver normalt forventer innenfor en normalarbeidstid.

Funnene som fremkommer av denne oppgaven, samsvarer i stor grad med funn fra teori og forskning. Mest sentralt fremstår teorien om indre motivasjon og karakteristika ved jobben. Gagne og Deci (2005) antyder at indre motivasjon har betydning for arbeidsutførelse, trivsel og tilfredshet med arbeidsplassen. Som det fremkommer av informantenes svar kan dette ha betydning for engasjement og villighet til å ta på seg ekstra arbeid, noe som kommer organisasjonen til gode. Når det gjelder jobbkarakteristika-modeller presenterer både Herzberg (1987), samt Hackman og Oldham (1975), karakteristikk ved arbeidsoppgaver som man antar kan bidra til å øke indre motivasjon. Informantene i denne masteroppgaven nevner spesielt muligheten for autonomi, variasjon i ferdigheter, samt oppgavens betydning som viktig. Også oppgaveidentitet og betydningen av konstruktive tilbakemeldinger blir omtalt som motiverende.

Dermed nevner informantene alle de fem kjernekaraktistikkene som Hackman og Oldham (1975) beskriver som relevante for å skape motivasjon i en jobb. Å legge til rette for autonomi i arbeidssituasjonen fremkommer også som viktig sett i lys av en norsk studie gjennomført av Bård Kuvaas (2008). Det er mulig å organisere nevnte kjernekaraktistikker inn i enhver arbeidsplass. Læring fra denne masteroppgaven kan dermed være å øke kjennskap og bevissthet i organisasjonen om hvilke kjernekaraktistikker ved en jobb som skaper indre motivasjon. Å ha et indre driv for arbeidet man holder på med er viktig sett både fra et individ- og et organisatorisk perspektiv.

Det er også relevant å nevne faktorer som ikke fremstod som betydningsfulle. I motsetning til hva man kanskje skulle tro, fremstod lønn som mindre betydningsfullt for motivasjon for mine informanter. Isolert sett fremstod dette som en hygienefaktor.

6.1 Veien videre

Det har underveis blitt avdekket flere aspekter som det kunne vært interessant å fordypet seg i videre. Særlig gjelder dette den rollen andre mennesker har i å påvirke retning og utvikling av andre mennesker. Fra et samfunnsmessig perspektiv er dette viktig, sett i lys av behovet for rekruttering av nye ledere inn i helsevesenet. Det blir derfor spennende å følge hvordan programmet for Nasjonal ledelsesutvikling forsøker å sette motivasjon av helsepersonell i system, ved å tilrettelegge for prosesser som bidrar til at flere finner veien inn i ledelse.

En av intervjukandidatene beskriver ledelse som et verktøy for å oppnå resultater for god pasientbehandling. Jeg ønsker å si at ledelse også er et verktøy for å utvikle andre gode ledere. Med dette som utgangspunkt kunne det vært interessant å fordype seg i den betydning påvirkning fra enkeltpersoner har på rekruttering av ledere og lederutvikling.

UNICEF har et utviklingsprogram kalt «Du kan være den ene», som synliggjør enkeltpersoners betydning for å skape en forskjell for andre mennesker, i dette tilfellet barn (UNICEF, 2014).

Fenomenet er ikke ukjent innen arbeidslivet heller, og er i en viss grad formalisert gjennom mentor-, coach- eller veilederordninger. Dagens ledere kan ved å være «den ene» bidra til å endre holdninger om ledelse, fra å være «fyrbøter i helvete» til å dreie mot en mer positiv persepsjon av ledelse. Det er relativt kort vei mellom holdning og handling, og en dreining av persepsjonen av lederrollen vil kunne føre til høyere attraktivitet blant fagmiljøene.

En eventuell problemstilling å forfølge videre kunne omhandlet hvordan man kan sette slike holdningsendringer i system.

En videreføring av denne masteroppgaven kunne vært en sammenligningsstudie av motivasjon hos ledere på lavere og høyere nivå i organisasjonen. Den kunnskapen ville kunne bidratt med informasjon om holdninger, forventninger og syn på ledelse på et tidligere utviklingsstadium i en lederkarriere. En slik innfallsvinkel ville kunne ha belyst motivasjonen til å ta det første steget inn i ledelse.

7 Litteraturliste

Adams, Stacy (1963) *"Toward an Understanding of Inequity"* Journal of Abnormal and Social Psychology vol.67 no5

Adams, J.S., & Freedman, S. (1976) Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. Advances in experimental social psychology (Vol. 9)

Arnulf, Jan Ketil (2012) *"Hva er ledelse?"* Oslo: Universitetsforlaget

Bakke et al. (2013) *"En beskrivelse av utviklingen av modell for kvalitetsforbedring, og hvordan den kan brukes i praktisk forbedringsarbeid"* Nasjonalt Kunnskapssenter for Helsetjenesten

De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2010) *"3. Utvalgsstrategi"* Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/> (lest 15.febr 2015)

Den Norske Legeforening (2014) *"Ny kursserie: "Frist meg inn i ledelse"* Den Norske legeforening 23.juni 2014. Tilgjengelig fra: <http://legeforeningen.no/Fagmed/Norsk-forening-for-allmenntmedisin/Nyheter/2014/Ledelseskurs-for-kvinner/> (Lest 11.nov 2014)

Dahler-Larsen, Peter (2002) *"At fremstille kvalitative data"* Odense Universitetsforlag

Deci og Ryan (2000) *"Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being"* American Psychologist 2000 vol.55, no.1

Fiedler, Fred (1964) *"A Contingency Modell of Leadership Effectiveness"* Technical report no.10, ONR Project. University of Illinois. Urbana, Illinois

Gagne og Deci (2005) *"Self-determination theory and work motivation"* Journal of Organizational Behaviour 26

Hackman et al. (1975) *"A New Strategy for Job Enrichment"* California Management Review vol.17, no.4

Herzberg, Frederick (1987) *"One More Time: How Do You Motivate Employees?"* Best of Harvard Business Review 2003

- Holter, Elisabeth (1990) *"Ledelse og ledere i sykehus. Administrasjon av sengeposter"*
TANO AS
- Jacobsen og Thorsvik (2002) *"Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse"* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (3.sept 2010) *"Veileder for brukerundersøkelser"*
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. Tilgjengelig fra:
<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-2/25-Hvilken-metode-skal-velges/> (Lest 1.nov 2014)
- Kahneman, et al. (2011) *"Before you make that big decision"* Harvard Business Review
- Karlsen, Beate (2012) *"Ledere om ledelse"* Dagens Næringsliv 10.apr 2012. Tilgjengelig fra:
<http://www.aff.no/publikasjoner/ledere-om-ledelse> (Lest 1.okt 2014)
- Kaufmann og Kaufmann (2009) *"Psykologi i organisasjon og ledelse"* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Korsnes et.al. (1997) *"Sosiologisk Leksikon"* Universitetsforlaget AS, Oslo
- Kuvaas, Bård (2008) *"A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees"* Employee Relations Vol. 31 No.1, 2009 pp. 39-56.
- Kvale og Brinkmann (2009) *"Det kvalitative forskningsintervju"* Gyldendal Norsk Forlag AS
- Locke og Latham (2002) *"Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation"* American Psychologist vol.57, no.9
- Lotz, Katrine (2003) *"Transparens, originalitet og gyldighet"* Nordisk Arkitekturforskning 2003:1
- Malterud, Kirsti (2012) *"Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis"*
Scandinavian Journal of Public Health. SAGE
- Marc Buelens og Herman Van den Broeck (2007) *"An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations"* Public Administration Review. January/February 2007
- Maslow, Abraham (1954) *"Motivation and personality"* Harper & Row, Publishers, Inc

Meld. St. 10 (2012-2013) ”*God kvalitet – trygge tjenester. Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten*” Det kongelige helse- og omsorgsdepartement

Oslo Universitetssykehus (2012) ”*Oslo Universitetssykehus 2013-2018. Sammen med pasientene utvikler vi morgendagens behandling*” Oslo Unviversitetssykehus. Tilgjengelig fra: <http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Om%20oss/M%C3%A51%20og%20strategier/Strategi-OUS-2013-2018.pdf> (Lest 29.sept 2014)

Patton, Michael Quinn (2002) ”*Qualitative research & evaluation methods*” Sage Publications, Inc

Scott Myers (1966) ”*Conditions for Manager Motivation*” Harvard Business Review. January 1966

Senneset, Eivind (2008) ”*Generasjon Y klar til innsats*” En artikkel fra Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats>

Snekvik, Line (2010) ”Møt Harald Eia og se første episode av ”Hjernevask” her” NRK. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/kultur/1.7014412>. (Lest 10.okt 2014)

Thagaard, Tove (1988) ”*Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*” Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

UNICEF (2014) ”*Den ene*” UNICEF. Tilgjengelig fra: www.unicef.no/denene (Lest 11.nov 2014).

Vedlegg

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE

1. Hvilke motivasjonsfaktorer knyttet opp mot trivsel finnes hos helseledere?

Kan du beskrive hva som gjør at du trives med den jobben du har i dag?

Kan du beskrive en situasjon som har ført til mistrivsel på jobben?

Hvordan vil du si at de faktorene du nå beskriver (trivsel/mistrivsel) skiller seg ut ifra motivasjonsfaktorer i den jobben du hadde som fagperson?

2. I hvor stor grad opplever ledere indre motivasjon?

Hva ser du på som viktig for din indre motivasjon?

(Hva er indre motivasjon? samtale om begrepet.)

Beskriv hva du ser på som belønning i din lederjobb! Hva betyr dette for deg?

I hvilken grad ser du på det som naturlig å jobbe mer enn arbeidsgivers forventninger?? Hva er det som i så fall gjør at du tar på deg dette? Synes du det er verdt det?

Har du opplevd en konflikt mellom det du har lyst til å gjøre og de oppgavene du blir pålagt å gjøre?

Opplever du at din lønn står i forhold til hva du presterer? Hvem sammenligner du deg med? Opplever du dette som rettferdig?

Opplever du at du får tilbakemeldinger på arbeidet du gjør? Eksempler? Betydning?

Opplever du autonomi i arbeidssituasjonen din? Eksemplifiser. Betydning?

Opplever du at du får slutført det du har påbegynt? Betydning?

Opplever du at det er viktig for din motivasjon at jobben din har betydning for andre?

Alle disse punktene vi nå har snakket om er faktorer som mer eller mindre kjennetegner indre motivasjon. Vil du si at det var det samme som motiverte deg som fagperson?

3. Hvilke trekk ved helselederes tidligere praksiser og livserfaringer har vært sentrale for valg av karriere?

Har du hatt lederjobber eller ledende roller tidligere? Beskriv. Tenker du at dette kan ha påvirket deg og dine valg senere?

Har det vært noen personer i livet ditt som har hatt en spesiell påvirkning på deg? Mor, far, søsken, veileder, lærer og lignende.

Har det vært noen situasjoner i din tidligere jobb der du føler du har utviklet evnen til å ta ansvar og være selvstendig? Beskriv! Kan være oppgave, rolle, situasjon m.m.

I hvilken grad tenkte du at ledelse var en karrieremulighet da du begynte på sykepleien/legestudiet?

Hva har gjort at du har valgt å gå bort i fra ditt opprinnelige fagområde?

Kunne du vært leder et annet sted?

Fullfør setningen: Jeg er leder fordi...

4. Svarer utfordringene i jobben til forventningene du hadde?

Hva er en lederjobb for deg? Alt. Hva betyr ledelse for deg?

På hvilken måte får du brukt deg selv som leder i den jobben du har i dag?

Hvem vil du si har størst forventning til deg som leder? Hvilke forventninger har disse? Hva betyr det for deg?

Hvilke forventninger har du til deg selv? Opplever du at du tilfredsstillter disse?

(Hva ønsker du å få ut av jobben din? Når du målet ditt?)

Analyse del 4 – Syntetisering

Ulike veier til Rom:

Begge intervjukandidatene viste god innsikt i hvilken makt, innflytelse og påvirkning de har i organisasjonen. Dette fremkom delvis gjennom direkte uttalelser om tema og delvis indirekte ved henvisning til motivasjonsfaktorer som ikke kan la seg realisere uten bruk av påvirkning. Særlig fremtredende fremstod behovet for å realisere en utvikling i organisasjonen. Utvikling ble definert av begge som noe som enten kunne realiseres gjennom seg selv, eller noe som kunne realiseres gjennom andre.

Når det gjelder å realisere utvikling gjennom andre er begge kandidatene enige om at det å få medarbeiderne til å lykkes er sentralt. Både for at de ansatte skal oppnå mestringsfølelse og trivsel, og også for at avdelingen skal oppnå sine resultater sammen. De er i midlertidig ikke helt samstemte på hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Der den ene har en tanke om at ansatte kan utvikles, motiveres, bearbeides og læres opp, har den andre en tanke om at det å forandre mennesker er en lite effektiv strategi og fokuserer mer på å rekruttere de riktige menneskene.

Når det gjelder å realisere en utvikling gjennom seg selv er begge kandidatene samstemte i at de er seg bevisst den direkte makt og innflytelse de har på egen arbeidshverdag. De har også en bevisst tanke om hvordan de kan utnytte det å utvikle seg selv som et middel for å oppnå organisasjonens mål om å gi best mulig pasientbehandling.

Mellommenneskelige relasjoner:

Begge intervjukandidatene er samstemte i at medarbeidere og ledergruppen er av en viktig betydning for motivasjon. Hvordan dette vises i praksis og hvordan signaler tolkes er litt ulik for de to, men betydningen er den samme.

Når det gjelder forholdet til nærmeste overordnede leder fremstår det som viktig å ha et forhold preget av gjensidig tillit. Dette gjelder også opplevelsen av å bli støttet av overordnet leder. Konkrete tilbakemeldinger og klart kommuniserte forventninger er også viktig for begge. De tolker tilbakemeldingene på litt ulik måte. Der den ene tolker nye oppgaver som

tegn på tillit og bekræftelse, har den andre større behov for å bli sett i rollen, både i forhold til hva vedkommende gjør bra og i forhold til ulike utfordringer vedkommende møter i jobben. Begge intervjukandidatene har en ledergruppe plassert på nivå under seg. At det er trivsel innad i denne gruppa sees på som viktig.

Begge ser også på forholdet til øvrige ansatte som viktig faktor for motivasjon. Det fremstår som viktig å ha personer rundt seg som de kan drøfte og diskutere saker med. Relasjonene beskrives også som preget av tillit og respekt og at dette er nødvendig for å kunne få riktige tilbakemeldinger og korreks. Selve prosessen med å være i dialog med mennesker med mye kompetanse fremstår som givende og trivselsfremmende. Også tilbakemeldinger fra ansatte sees på som viktig, særlig de positive. Her skiller intervjukandidatene seg litt fra hverandre i sin tolkning av begrepet ved at den ene vektlegger indirekte tilbakemeldinger som omdømme og opplevd trivsel, mens den andre vektlegger konkrete tilbakemeldinger i form av ris, ros og anerkjennelse.

Motiverende hendelser og betydningen av den ene:

”Some say potato...”

Dette er det punktet der intervjukandidatene skiller seg mest fra hverandre ved at personlighetstrekkene de beskriver er ulike. De viser også til ulike erfaringer og ulik betydning av enkelte hendelser.

Den ene beskriver seg selv som sjenert i barndommen og som en person som ikke naturlig inntok lederroller, men som av ulike grunner ble pålagt en del ansvar i tidlig alder.

Vedkommende beskriver en hendelse med en lærer som kan ha hatt en betydning i form av at han var der med sin motivasjon på rett sted til rett tid. Det å bli sett av denne ene personen kan ha hatt en betydning for videre valg av utdanning.

Den andre intervjukandidaten beskriver seg selv som en ledertype og har alltid sett på seg selv som det. Vedkommende peker ikke på spesielle hendelser eller personer som kan ha påvirket retningen av karriere, men påpeker at det har vært andre ledere som har oppmuntret og vært gode rollemodeller.

Begge beskriver en utvikling der andre mennesker har identifisert potensialet og oppmuntret til videre utvikling innenfor ledelse.

Denne delen av analysen identifiserer ikke motivasjonsfaktorer, men sier noe om atferd og ledelse. Den påpeker også betydningen av at andre innflytelsesrike mennesker ser et potensiale som de oppmuntrer til videre utvikling innenfor, og at dette kan ha hatt en betydning for videre veivalg.

Oppgavens betydning:

”En gang fagperson.....”

Begge intervju kandidatene beskriver faget som en viktig grunnpillare som det er vanskelig å slippe taket i. Begge viser dette ved at de enten aktivt går i vakt eller gjør seg i stand til å kunne gjøre det. Begge henviser også til faget som en faktor som bidrar til grunnleggende forståelse av organisasjonen, både når det gjelder det rent faglige, men også det kulturelle i miljøet. Begge har hatt faget som grunnmotivasjon og som springbrett inn i videre karriere i organisasjonen.

Når det gjelder ledelsesoppgavene forsvarer de sin oppfattelse av lederrollen på litt ulik måte. Der den ene har tatt et bevisst valg om å fjerne seg fra fag til en ren lederrolle, beholder den andre sin rot i faget og legitimerer det ved å beskrive rollen som en forlengelse av det kliniske arbeidet. Begge påpeker i midlertidig at den autonomi og selvstendighet som ligger i lederrollen og tilhørende oppgaver er så interessante i seg selv at det har en motiverende effekt.

I forhold til særskilte utfordringer nevnes at det å finne suksesshistorier og flyte på dem er viktig for motivasjon. Problemer knyttet til det å håndtere ansattkonflikter fremstår som mindre givende. Det samme gjør det å ta upopulære beslutninger eller å få delegert oppgaver som fremstår som uløselige.