

Tre nøkler til mestring

En studie om ledelse, relasjonskvalitet og mestring

Elisabeth Refsnes
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 27 308

2. mai 2018

«du ser så mye i meg
som ikke finnes
hvis ikke du ser det»

Trygve Skaug, 2017

Forord

Et tre år langt studie er snart ferdig. Det har vært tre spennende år, tre år med mye læring og refleksjon. Jeg er dypt takknemlig for at jeg fikk mulighet til å studere verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Jeg vil først takke heilagjengen min her hjemme bestående av mine tre flotte ungdommer. De har hele tiden vist at de har troen på at mammaen vil klare å gjennomføre. Takk til min kjære Tor, min beste venn, kjæreste og samtalepartner, som har støttet meg og gitt meg tid, og som hver helg gjennom det siste året har laget frokost og middag, mens jeg har sittet på kontoret med lukket dør. Uten all støtten og samarbeidet hadde det vært umulig å gå løs på et så stort prosjekt.

Jeg vil takke min arbeidsgiver og leder Ragnhild Ulvestad for støtte og oppmuntring gjennom tre år. Tusen takk for at du har lagt til rette for meg, og gitt meg anledning til å gjennomføre et masterstudium. Takk til mine kollegaer og medarbeidere som stadig har kommet med oppmuntrende ord. Takk til mine informanter som villig delte sine tanker og refleksjoner med meg. Jeg takker min studievenninne Marianne, for all støtte, samtale, og gode råd gjennom særlig det siste året, og takk til venner og familie som har stått ved siden av meg og vist interesse og omtanke.

Til sist takker jeg min gode veileder, professor Harald Askeland, for tålmodighet, støtte, oppmuntring og ikke minst for god veiledning. Du har gjennom veiledningen gitt meg gode råd, og hjulpet meg å se helheten i oppgaven. Jeg hadde aldri klart dette uten din milde, men tydelige veiledning. TUSEN TAKK.

Sammendrag

Hensikt

Hensikten med studien har vært å undersøke relasjonskvalitetens betydning for mestring. Det er særlig relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider jeg har vært interessert i. Det finnes mye kvantitativ forskning på feltet, og grunnet mangelfull kvalitativ forskning om emnet, vil denne studiens bidrag være interessant.

Problemstilling

«Hvordan opplever ledere og medarbeidere at relasjonskvaliteten bidrar til mestring?»

Teori og metodevalg

Dette er en explorativ undersøkelse av tre mellomledere og tre medarbeidergrupper i offentlig sektor fra to kommuner på Østlandet. For å belyse problemstillingen er teori om ledelse i et relasjonelt perspektiv valgt, og teori om mestringstro av psykolog A. Bandura.

Metoden er kvalitativ og bygger på en fenomenologisk, hermeneutisk forståelse. To typer forskningsintervju er brukt, kvalitativt forskningsintervju og kvalitativt fokusgruppeintervju. Disse er valgt for å undersøke om det er en sammenheng mellom hva ledere legger vekt på for at medarbeideren skal oppleve mestringstro, og hva medarbeideren sier er viktig for jobbmestring.

Resultat

Funnene trekker fram tre elementer i relasjonen som har betydning for mestringstro. Disse er tilgjengelighet, tilrettelegger og anerkjennelse. Tilgjengelighet handler om tid og tilstedeværelse. Ledere opplever begrensinger med tid, og utfordringer med å lede store avdelinger. Ledere tilrettelegger for at medarbeideren skal få gjort jobben på en god måte, at medarbeiderne får tilpassede utfordringer, og at de får mulighet for å bruke kompetansen sin. Ledere anerkjenner medarbeideren for noe som er viktig for dem, og har stor betydning for medarbeideres mestringstro.

Tilgjengelighet, tilrettelegging og anerkjennelse synes å ha stor betydning for utøvelse av lederskap, og for at medarbeideren skal oppleve mestring i arbeidet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
SAMMENDRAG	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	6
1 INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	9
1.2 AVGRENSNINGER	10
1.3 FORMÅL MED OPPGAVEN	11
1.4 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN	11
2 TEORI OM LEDELSE OG MESTRING	13
2.1 LEDELSE OG ADMINISTRASJON	13
2.2 FORSKNING OM LEDER - MEDARBEIDER RELASJON	15
2.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE	17
2.4 RELASJONELL LEDELSE	20
2.4.1 <i>Relasjonell tillit</i>	22
2.4.2 <i>Relasjoner og makt</i>	23
2.5 MEDARBEIDERSKAP SOM FORPLIKTENDE SAMSPILL	23
2.6 OPPSUMMERING	25
2.7 MESTRING	26
2.8 BANDURAS FIRE KILDER TIL MESTRINGSTRO	28
2.8.1 <i>Autentiske mestringserfaringer</i>	28
2.8.2 <i>Vikarierende erfaringer</i>	29
2.8.3 <i>Verbal overtalelse</i>	30
2.8.4 <i>Fysiologiske og affektive tilstander</i>	32
2.9 OPPSUMMERING	33
3 METODE	35
3.1 VALG AV METODE	35
3.2 METODE FOR INNSAMLING AV DATA	36
3.2.1 <i>Utvalg</i>	37
3.2.2 <i>Pilotintervju</i>	38
3.2.3 <i>Intervjuguiden</i>	38
3.2.4 <i>Kvalitativt forskningsintervju</i>	39
3.2.5 <i>Gjennomføring</i>	40
3.2.6 <i>Transkripsjon</i>	41
3.3 DATAANALYSE	41
3.3.1 <i>Induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming for analyse</i>	42
3.3.2 <i>Metode for analyse</i>	43
3.4 FORSKNINGSETIKK	45
3.4.1 <i>Informert samtykke</i>	45
3.4.2 <i>Konfidensialitet</i>	45
3.4.3 <i>Forskerens rolle</i>	46
3.4.4 <i>Kvaliteten på studien, validitet, reliabilitet og refleksivitet</i>	47
4 ANALYSE, FUNN OG DRØFTING	49
4.1 ANALYSE AV TILGJENGELIGHET	50
4.1.1 <i>Agnes</i>	50
4.1.2 <i>Medarbeiderne til Agnes</i>	50
4.1.3 <i>Johanne</i>	51
4.1.4 <i>Medarbeiderne til Johanne</i>	51
4.1.5 <i>Marius</i>	52
4.1.6 <i>Medarbeiderne til Marius</i>	52

4.2 DRØFTING - TILGJENGELIGHET	52
4.2.1 Strukturelle faktorer.....	53
4.2.2 Tilgjengelighet og relasjonskvalitet	55
4.2.3 Tilgjengelighet og mestring.....	56
4.2.4 Tilgjengelighet og verdier	57
4.2.5 Oppsummering.....	58
4.3 ANALYSE AV TILRETTELEGGING	58
4.3.1 Agnes.....	59
4.3.2 Medarbeiderne til Agnes	59
4.3.3 Johanne.....	60
4.3.4 Medarbeiderne til Johanne.....	60
4.3.5 Marius.....	61
4.3.6 Medarbeiderne til Marius.....	62
4.4 DRØFTING - TILRETTELEGGING	62
4.4.1 Tilrettelegging og relasjonskvalitet.....	64
4.4.2 Tilrettelegging og mestring	65
4.4.3 Tilrettelegging og verdier.....	68
4.4.4 Oppsummering.....	68
4.5 ANALYSE AV ANERKJENNELSE	69
4.5.1 Agnes.....	69
4.5.2 Medarbeiderne til Agnes	69
4.5.3 Johanne	70
4.5.4 Medarbeiderne til Johanne.....	71
4.5.5 Marius.....	71
4.5.6 Medarbeiderne til Marius.....	72
4.6 DRØFTING - ANERKJENNELSE	72
4.6.1 Anerkjennelse relasjonskvalitet.....	73
4.6.2 Anerkjennelse og mestring.....	75
4.6.3 Anerkjennelse og verdier.....	77
4.6.4 Oppsummering.....	78
5 KONKLUSJON	79
5.1 AVSLUTNING OG OPPSUMMERING	81
REFERANSER.....	84
VEDLEGG 1 FORESPØRSEL OM DELTAGELSE I FORSKNINGSPROSJEKT	87
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE TIL LEDER.....	89
VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE TIL MEDARBEIDER	90

1 Innledning

Oppgaven «tre nøkler til mestring» handler om relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider, og om relasjonskvaliteten bidrar eller påvirker medarbeideren til mestringstro. Oppgaven tar utgangspunkt i offentlig sektor, i to kommuner på Østlandet. Alle informantene er ansatt i helsesektoren.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Offentlig sektor har i lengre tid vært preget av reformbølger med New public management som en fellesbetegnelse på en rekke reformer som er blitt gjennomført i offentlig sektor. NPM har fokus på resultat, og målet har vært å redusere offentlige utgifter, øke effektiviteten og forbedre kvaliteten (Stamsø, 2009). Målene og verdiene i offentlig forvaltning er i følge Busch (2012) knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet, og blir beskrevet som vage og tvetydige. I NPM er målene og verdiene tydeligere. «Et gjennomgående trekk er at det offentlige skal lære av privat sektor, og at ideene bak reformene er preget av økonomisk rasjonalitet» (Stamsø, 2009, s. 69). Jeg er sykepleier og leder i offentlig sektor i en sykehjemsavdeling på Østlandet. Som leder på en sykehjemsavdeling har jeg personal, økonomi og fagansvar. Jeg opplever at kravene for lederen har endret seg fra å ha høyt fokus på personal, til å ha høyt fokus på effektivitet og kvalitet. Min opplevelse er at ledere befinner seg mellom relasjonsorientert ledelse, og mål og resultatorientert ledelse, hvor oppgaver, administrasjon og styring får stadig større oppmerksomhet. Relasjonsorienteringen har fortsatt stor plass blant ledere i offentlig sektor, men krav om rapportering, effektivitet, kontroll og kvalitet får større fokus. Endringen av fokus i offentlig sektor har vært nødvendig. Offentlig sektor har vært sett på som både byråkratisk, og toppstyrt (Stamsø, 2009). NPM har bidratt til en mer effektiv og lønnsom sektor. Gjennom reformer har lederoppgaver endret seg, og mellomledere har fått større ansvarsområde blant annet for økonomi i egen enhet. Å finne en balanse mellom administrasjon og god ledelse er ønskelig, og det viser seg at god ledelse er avhengig av at det administrative fungerer godt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg hørte et foredrag av Linda Lai våren 2017 om mestringsledelse og endringsledelse og om hvordan kommunene kan møte de endringer og utfordringer som kommer. Dette skapte min interesse for lederens relasjonelle tilnærming til medarbeideren, og til begrepet mestring. Jeg er særlig interessert i relasjonen og relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og om relasjonskvaliteten har betydning for om medarbeideren opplever å lykkes, eller mestre sine oppgaver.

Oppgaven «tre nøkler til mestring» har fokus på relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og min nysgjerrighet er om relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for medarbeiderens mestringstro?

Relasjonen mellom leder og medarbeider og betydningen av mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner, blir ofte sett i sammenheng med mestring, motivasjon, trivsel og vekst.

Forskning tyder på at det er de relasjonsorienterte ledere som skaper de beste resultatene (Kuvaas & Dysvik, 2016; Lai, 2013; Martinsen, 2015; Spurkeland, 2017), og «..forskning viser at litt hyggelige, visjonære ledere er bedre enn resultatorienterte ledere som driver streng målstyring, både for trivsel og lønnsomhet» (Stranden, 2017).

Øyvind L. Martinsen hevder at «all forskning hittil tyder på at ledere bør legge hovedvekten på å være relasjonsorienterte, og gjerne med en «dæsj» visjonær endringsorientering» (ibid). Forskningen tyder på at relasjonsorienterte ledere lykkes, men påvirker relasjonskvaliteten medarbeideren til å oppleve mestringstro? Dette er bakgrunnen for valg av problemstilling.

Min problemstilling er:

«Hvordan opplever ledere og medarbeidere at relasjonskvaliteten bidrar til mestring?»

For å få svar på problemstillingen har jeg to forskningsspørsmål:

- 1 Hva kjennetegner relasjonskvaliteten, og hvilke verdier knyttes til den?
- 2 I hvilken grad er det sammenheng mellom relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og medarbeiderens mestringstro?

1.2 Avgrensninger

Oppgaven har konsentrert seg om offentlig helsesektor, dette ble valgt fordi det er det feltet jeg kjenner til, og som jeg selv er en del av. Jeg har konsentrert meg om det relasjonelle aspekt når ulike ledelsesteorier blir presentert. Det betyr at teoriene som presenteres ikke gir en fullverdig gjennomgang av teoriene som er valgt. Destruktiv ledelse, som «laissez faire» ledelse, blir ikke presentert. På grunn av oppgavens omfang er mestringsbegrepet utdypet uten å belyse begreper som mening, ytre og indre motivasjon og trivsel. Oppgaven er kvalitativ og tegner et lite bilde av virkeligheten til tre ledere på Østlandet og deres medarbeidere. Funnene er ikke generaliserbare for populasjonen, men trekk ved

undersøkelsen kan skape gjenkjennelse, å ha interesse for ledere og medarbeidere i lignende organisasjon.

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å få innsikt om hva som gir medarbeidere mestringstro, og om relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider er med på å påvirke dette. Dette er undersøkt gjennom kvalitative forskningsintervjuer av tre ledere, og fokusgruppeintervjuer av medarbeidergrupper til de samme lederne. Målet er tredelt. Mål en er å belyse hva ledere legger vekt på i sin ledelse for at medarbeidere skal lykkes, mål to er å undersøke hva medarbeidere tenker er viktig for at de skal mestre, og mål tre er å se om ledere og medarbeidere har noen felles referanser, opplevelser og tanker om hva som er viktig for at medarbeidere skal utvikle mestringstro.

1.4 Struktur på oppgaven

Oppgaven har 5 kapitler. Kapittel 2 gir en innføring i ledelse og ulike former for ledelse i en relasjonell kontekst. Videre gir den en grundig innføring i begrepet mestring, og hvordan den amerikanske psykologen Albert Bandura har beskrevet fire ulike kilder til mestring, hvor jeg tilfører konkrete eksempler til hver kilde. Dette er den teoretiske forankringen oppgaven bygger på. Kapittel 3 redegjør for hvordan jeg har komme fram til empirien. Kapittel 4 presenterer funnene fra seks intervjuer. Funnene blir analysert, belyst og drøftet vekselvis underveis i kapittelet. Kapittel 5 konkluderer oppgaven, gir svar på problemstilling og forskningsspørsmål, og gir forslag til videre forskning.

2 Teori om ledelse og mestring

Først i kapittelet vil jeg redegjøre for ulike forklaringer på hva som forstås med ledelse og administrasjon, deretter presenteres forskning om relasjon mellom leder og medarbeider. Videre beskrives hvordan jeg forstår ledelse, med særlig vekt på relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Jeg tar utgangspunkt transformasjonsledelse som en verdibevisst og relasjonell ledelsesform, før jeg belyser relasjonsledelse, og medarbeiderskap som forpliktende samspill. Deretter blir mestringsledelse og mestringsbegrepet utdypet. Til slutt redegjøres det for Albert Banduras fire kilder til mestring med eksempler på hva en slik kilde kan være, og hvordan kildene bidrar til mestring.

2.1 Ledelse og administrasjon

Ledelse eller lederskap har vært studert og utforsket i en årrekke, og det finnes i følge Kirkhaug like mange definisjoner og oppfatninger av hva ledelse er, som det finnes bøker og artikler om emnet (Kirkhaug, 2013, s. 15). Jeg har samlet noen sentrale bidrag for å belyse hvordan ulike teoretikere beskriver ledelse, og skille mellom ledelse og administrasjon.

Yukl, Gordon og Taber (2002) definerer lederskap som en sosial interaksjonsprosess som består av oppgaver, relasjoner og endring, hvor lederen forsøker å påvirke medarbeiderens adferd. I følge Yukl et al. (2002) er relasjonell ledelse å støtte, utvikle, gi og ta imot råd, myndiggjøre, og gjenkjenne medarbeideren (Yukl et al., 2002). Yukl hevder at alle tre typer ledelse, relasjonell, oppgave og endringsledelse, er relevant for effektiv ledelse. C. Barnard og P. Selznick er tydelige på at ledere har som en av sine viktigste funksjoner å prege organisasjoner med verdier. Dette vil i følge Selznick etablere skillet mellom administratoren og lederen, mens C. Barnard (1938) bygger verdier inn som et konstituerende element i lederoppgaven (Askeland, 2017, s. 57). I følge C. Barnard er ledelse å ivareta kjernefunksjoner og kommunikasjonssystem gjennom koordinering, kontroll og utvikling, og ved å formulere mål og visjoner for organisasjonen (Barnard, 1938; Kirkhaug, 2013). Utvikling og formulering av mål og visjoner kan også sees i ulike relasjonsroller. Mintzberg (1975), som beskriver ledelse ut fra hva ledere faktisk gjør, har utviklet ti roller som springer ut fra tanken om at lederen har den formelle autoritet. Autoritet og status gir utgangspunkt for tre mellommenneskelige roller som han kaller frontfigur, leder og kontaktskaper. De mellommenneskelige rollene involverer grunnleggende relasjoner mellom mennesker, og er derfor interessant i min sammenheng. Mintzbergs andre roller, informasjonsroller og

beslutningsroller, vil ikke bli belyst, da denne oppgaven i første rekke handler om det mellommenneskelige og det relasjonelle, selv om Mintzberg selv sier at man ikke kan dele opp eller skille disse rollene fra hverandre hvis lederjobben skal være intakt.

I følge Glasø og Thompson (2013) påvirker ledelse tilstander og tenkesett hos medarbeideren, som for eksempel, tillit, motivasjon og mening, og er forbundet med resultat av ulike slag (ibid, s. 121). Velten, Tengblad og Heggen (2016) har delt lederskap inn i to områder, det ene er å ta styring, det andre er å få folk med seg. De beskriver ledelse som medarbeiderskap i et forpliktende samspill. Forpliktende samspill forutsetter blant annet gode relasjoner.

Spurkeland (2017) er opptatt av relasjoner og mener ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold. Han er opptatt av at ledelse handler om å nå målsatte resultater sammen med andre. Arnulf (2012) mener at ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet (ibid, s. 9).

Et vanlig skille i ledelsesteorien er skillet mellom ledelse og administrasjon. Et prinsipielt skille er at ledelse er personorientert, mens styring eller administrasjon er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2011). Dette kan også kalles relasjonsorientering og oppgaveorientering. Selznick (1997) hevder at lederskap er mer enn effektivitet, og sier at «i lederskap tas avgjørende beslutninger som innvirker på organisasjonenes grunnleggende karakter». Administrasjon er mer opptatt av effektivitet og har en tendens til å overvurdere mål på bekostning av midler (Selznick, 1997, s. 101). Aadland og Askeland (2017) beskriver ledelse som et mellommenneskelig fenomen, hvor lederes rolle er å være samspillspartner i relasjonen til mange ulike instanser som medarbeidere, kunder, styrer, bruker, pasient, klient med fler, – samtidig som ledere tar stilling til økonomi, strategi, visjon, organisasjonskultur ol. Lederens oppgave er å tenke ut hvordan han skal handle i disse kryssende relasjoner for at organisasjonen skal fremstå på sitt beste. De hevder at ledelse dreier seg om prioriteringer av verdier og stimuleringer av mellommenneskelige relasjoner (ibid, s. 78). Spurkeland (2017) hevder ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold, mens administrasjon dreier seg om alt en leder må ivareta av økonomi strategi og systemer for å få organisasjoner til å fungere.

Mye av forskningen rundt relasjonell ledelse og mestringsledelse viser seg å være kvantitativ. Mitt bidrag gjennom denne oppgaven baserer seg på kvalitativ empiri om forholdet mellom relasjonskvalitet og mestring. Oppgaven belyser relasjonens betydning både fra lederens og medarbeiderens side og vil supplere den eksisterende kvantitative forskningen. Jeg belyser

hva tre ledere og deres medarbeidere oppfatter som viktige elementer for mestring, og hva ledere gjør for å fremme mestring blant medarbeiderne.

I kap 2.2 presenteres forskning om leder medarbeider relasjon fra Lai, Kuvaas, Graen og Uhl-Bien, Glasø og Ellingsen.

2.2 Forskning om leder - medarbeider relasjon

Lederes rolle i organisasjoner har vært gjenstand for forskning på mange ulike felt. Mye har handlet om lederens stil, og hvordan den bidrar til økt effektivitet. Når forskning om leder - medarbeider relasjon skal presenteres vil det følelsesmessige i relasjonen spille en sentral rolle. Oppgaven har fokus på lederes relasjon til sine medarbeidere, og hvordan relasjonskvaliteten påvirker til effektivitet og mestring.

Pål Ellingsen (2014) hevder at ledere skaper mening og mestring hos sine ansatte ved å fremme indre motivasjon og offentlig etos. Offentlig etos kommer til uttrykk når ansatte ønsker, og motiveres, av å gjøre en jobb som betyr noe for andre mennesker. Dette er kanskje den viktigste ressursen offentlig sektor har i følge Ellingsen.

Glasø har undersøkt det emosjonelle samspillet i leder medarbeiderrelasjonen, og undersøkte hvilke affekter leder og medarbeider opplever under samhandling. Han fant at leder - medarbeiderrelasjonen er sterkt farget av både positiv og negativ affekt i form av emosjoner, stemninger og emosjonelt ladede vurderinger. Over 70 ulike følelsesmessige tilstander ble beskrevet, og gjennom faktoranalyser kom det frem fire grunnleggende emosjonelle faktorer. Disse var ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse, og utilpasshet (Glasø, 2008). For medarbeiderne var ivaretagelsesfaktoren knyttet til et godt forhold til leder, og til høy jobbtrivsel. Eksempel på ivaretagelse var anerkjennelse og begeistring. Forskning peker på at anerkjennelse og begeistring påvirker medarbeideren til mestring (Lai, 2013). Faktorene frustrasjon, krenkelse og utilpasshet var knyttet til dårlig kvalitet på forholdet til ledere, og til lav jobbtrivsel. Det ble ikke påvist et tilsvarende mønster hos ledere, selv om medarbeiderne er svært viktige for lederens jobbtrivsel. Årsaken kan handle om at lederen har mer makt og innflytelse, noe som gjør medarbeideren mer sårbar og avhengig av sin leder. Resultatene understreker hvor stor betydning lederen har for sine medarbeidere (Glasø, 2008, s. 8).

Ved LMX teori blir de sosiale relasjoner som eksisterer mellom leder og medarbeider karakterisert som «high» og «low quality exchanges» (Kirkhaug, 2013). I følge Graen og Uhl-Bien (1995) avdekker forskning at «high quality» utvekslinger er preget av gjensidig tillit,

respekt og forpliktelser, og ansatte sees på som betroede medhjelpere som yter mer enn forventet. «Low quality» utvekslinger er preget av liten tillit og respekt, og fravær av forpliktelser og ansatte ses på som innleide personer som kun gjør det de får beskjed om (ibid). Relasjonskvaliteten har derfor, i følge forskning, innflytelse i form av ytelse og måloppnåelse.

Medarbeidere tenker mer positivt om arbeidsoppgaver, organisasjon, sin egen person og fremtidsmuligheter i organisasjonen når det er en god relasjon mellom leder og medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette understøttes av Kuvaas og Dysvik (2016) som har gjort flere større kvantitative studier om relasjonen mellom leder og medarbeider. Forskning fra 75 bensinstasjoner, med mer enn 550 medarbeidere, viser at jo sterkere sosial relasjon medarbeidere har til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleadferd utøves. Det vil si at de opplever mestring, og yter mer enn de ellers vill gjort. Forskning utført i helsesektoren viser en sterk sammenheng mellom sosial relasjon til leder, og arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre motivasjon. De med høy indre jobbmotivasjon leverte høy arbeidsinnsats uavhengig av relasjonen mellom leder og medarbeider. Funnene tyder på at en sosial relasjon til ledere er viktigere for medarbeidere som i mindre grad er motivert av selve jobben (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forskningen slår fast at ledere må tørre å stole på sine medarbeidere, by på seg selv og bli kjent med sine medarbeidere, fordi dette er en forutsetning for gjensidig tillit og produktive medarbeidere (ibid).

Hvorvidt lederen liker sine medarbeidere avhenger av hvordan relasjonen er. Forskning viser at der lederen liker sin medarbeider, skapes det bedre relasjon mellom leder og medarbeider (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette støttes av Eikeland (2014) som skriver:

«En leder bør alltid gå i seg selv og spørre seg om han liker sine medarbeidere, eller om det er noen han ikke liker. Er det noen han ikke liker, vil det vil prege temperaturen i relasjonen og er helt avgjørende for hva leder og medarbeider kan få til sammen» (Eikeland, 2014).

Relasjonstemperaturen har mye å si for tilliten vi har til andre. Inkludering og opplevelse av tilhørighet gir høyere temperatur, mens ekskludering og ikke bli regnet med gir lavere temperatur (ibid), og vil kunne påvirke tilliten i relasjonen.

Det er funnet en klar sammenheng mellom effekt i forhold til lønnsomhet og effektivitet i flere rapporter og forskningsarbeid, og relasjonen mellom leder og medarbeider. Det gir positive utslag på begge områder dersom relasjonen oppleves positiv, og motsatt dersom

innholdet i relasjonen preges av dårligere kvalitet. Lederens ansvar er å bidra til at relasjonen til medarbeiderne skal være av så god kvalitet som mulig.

Ut fra problemstillingen «Hvordan opplever ledere og medarbeidere at relasjonskvaliteten bidrar til mestring?», har jeg i neste avsnitt valgt å belyse ulike ledelsesteorier med et relasjonelt aspekt. Jeg gir en kort innføring av transformasjonsledelse som belyses sammen med verdibevisst ledelse, videre vil relasjonsledelse og relasjonell tillit bli beskrevet før avsnittet avsluttes med en innføring av medarbeiderskap som forpliktende samspill. Mestringsledelse blir beskrevet sammen med mestringsteori og A. Banduras fire kilder til mestring.

2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse kan forstås som en relasjonsorientert form for ledelse som ivaretar medarbeiderens behov for utvikling, mening og mestringsbehov. Transformasjonsledelse eller «transforming leadership» startet ved James McGregor Burns politiske studie av lederskap i 1978, som en protest mot transaksjonsledelse, og sammen med House og hans teori om karismatisk ledelse på 1970 tallet la dette grunnlaget for transformasjonsledelse (Askeland, 2017). Transformasjonsledelse ble videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985 (Glasø & Thompson, 2013), og både attribusjonsteorien, visjonær ledelse og verdibasert ledelse har hatt betydning for utformingen av transformasjonsledelse. Felles for disse teoriene er forsøket på å forklare hvordan ledere fremmer motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos sine underordnede (ibid). Teoriene er derfor interessante for å belyse relasjonskvalitet og mestring.

Transformasjonsledelse har et klart verdifundament og blir assosiert med verdibevisst ledelse. Transformasjonsledelse innebærer at ledere møter medarbeidere med grunnleggende menneskelige behov som forventes å gi positive reaksjoner og holdninger. Disse reaksjonene blir forbundet med måloppnåelse. Hovedformålet er å motivere medarbeidere (Busch, 2012) Verdibasert ledelse har gjennom sine store tenkere, Chester Barnard, Philip Selznick, Herbert Simon, Bernard Bass og Gary Yukl, fremhevet at «lederskapets egentlige og viktigste rolle er å sette standard for adferd og klargjøre ønskede fremtidstilstander gjennom verdier og visjoner» (Kirkhaug, 2013, s. 11). Kirkhaug (2013) hevder at verdier er sentrale verktøy for å oppnå ønskede mål og ønsket adferd. I følge Aadland og Askeland (2017) danner «verdier intensjonsgrunnlag for handling, de skaper retning for handling og de utgjør

fortolkningsgrunnlag i vurdering av handling» (s. 13). Verdier har ut fra dette en sentral plass i lederskapet og er avgjørende for handling og adferd. Den relasjonelle transformasjonslederen vil gjennom sin verdibevissthet påvirke medarbeidere i deres handling og adferd. Bass beskriver fire sentrale aspekter som gjenspeiler lederes rolle i transformasjonsledelse. Lederen utviser *karisma* ved å skape en visjon, å ha en følelse av overordnede mål, stolthet, respekt og tillit. Lederen *inspirerer* ved å kommunisere høye forventninger, han gir *intellektuell stimulering* og tar *individuelle hensyn* (Bass, 1990a). Leder bør være bevisst sine følelser og gjøre visjonen og målene til sine egne, slik at budskapet virker klart, tydelig, ekte og troverdig (Glasø, 2008).

«Transformasjonsledelse vil gjennom disse fire aspekt føre til at medarbeideren utvikler tillit, lojalitet og respekt overfor lederen og de blir motivert til å gjøre mer enn det de opprinnelig var villige til» (Busch, 2012, s. 155).

Hetland (2004) beskriver transformasjonsledelse som at lederen har karisma og virker som modell for medarbeiderne,

«..han motiverer via inspirasjon som relateres til verdier forankret hos organisasjonens medarbeidere, lederen stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning, og han viser omtanke for individers individuelle behov» (Hetland, 2004).

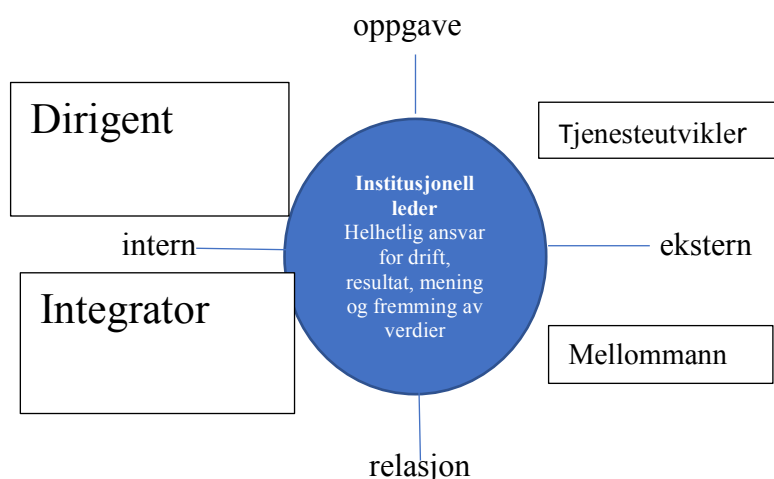
Typisk for denne ledelsesformen sier Hetland, er at lederen er sentral og synlig, ansatte settes i sentrum, og ledere og ansatte hever hverandre til ett høyere nivå av moral og motivasjon.

Den institusjonelle lederen er navet i lederskapsmodellen utviklet av Askeland (2017). Både institusjonell ledelse og transformasjonsledelse, kan kategoriseres som en form for verdibasert ledelse. Den institusjonelle lederen har det helhetlige ansvaret for drift, resultater, ledelse av mening og fremming av verdier. Modellen belyser 4 dimensjoner i lederskap. De fire dimensjonene er dirigent, tjenesteutvikler, mellommann og integrator. Dimensjonene beveger seg mellom den loddrette aksene, mellom oppgaver og relasjon, og den vannrette aksene mellom ekstern og intern orientering (Askeland, 2017). *Dirigenten* har ansvar for at virksomheten når sine mål på en effektiv og kvalitativ god måte ved å kombinere klassiske ledelsesoppgaver. Han styrer og leder organisasjonen effektivt og målbevisst. *Tjenesteutvikleren* fokuserer på hvordan oppgaver blir utført, samt videreutvikling og tilpassing av mål og tjeneste gjennom bl.a. overvåking. Han er opptatt av kvalitet og

nytenkning. *Mellommannen* fokuserer på å bygge, vedlikeholde og videreutvikle eksterne relasjoner med samarbeidspartnere og pårørende, mens *integratoren* har en intern og relasjonell orientering, som binder organisasjonen sammen som et fungerende sosialt system. Integratoren sørger for å ivareta og inkludere medarbeidere (ibid). I denne oppgaven vil det være dirigenten og integratorens rolle som blir belyst av empirien med særlig vekt på integratoren. I Askelands modell er de fire dimensjonene vektet like stor plass, selv om dirigenten og integratoren tilsammen utgjør ca 86% av hva ledere bruker tiden sin til (Askeland, 2017). Dirigenten og integratoren er forstørret i min modell for å tydeliggjøre at det er disse to dimensjonene som vil bli diskutert og belyst i oppgaven.

Figur 1: Modell for institusjonelt lederskap i praksis

Etter H. Askeland (2017, s. 72)



Den institusjonelle lederen står i midten og har ansvaret for helheten i organisasjonen, og er opptatt av å fremme verdiene i organisasjonen. Verdiene kommer tilsynet gjennom integratoren og dirigentens adferd og kommunikasjon.

Gjennom transformasjonsledelse vil verdier komme til synet gjennom lederens adferd, og medarbeidere vil ønske å ha samme verdier som lederen (Busch, 2012).

Transformasjonsledelse går ut på å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben og behandle dem som kompetente voksne slik at de kan nå sitt fulle potensial (Avolio & Bass, 1995). I et mestringsledelsesperspektiv ønsker lederen blant annet via sine verdier å legge til rette for mestring for medarbeideren.

Transformasjonsledelse bygger på adferd og kommunikasjon. Effekten av transformasjonsledelse vil i følge teorien være at ansatte har tillit til lederen, øker motivasjon, får nye ideer og måter å utføre arbeidet på, og opplevelsen av mening med arbeidet. Andre effekter kan være følelsesmessig organisasjonsforpliktelse, autonomi og tilfredshet. Dette illustrerer at transformasjonsledelse kan sees som en relasjonsorientert form for ledelse som ivaretar den enkeltes behov for utvikling, mening og mestring (Glasø & Thompson, 2013). I flere studier ser man en sterk sammenheng mellom relasjonsledelse og transformasjonsledelse. Det typiske i transformasjonsledelse er at lederen er sentral og synlig, ansatte settes i sentrum og ledere og ansatte hever hverandre til ett høyere nivå av moral og motivasjon (Hetland, 2004; Aadland & Askeland, 2017). Relasjonslederen tilpasser ledelsen til hver enkelt, noe som oppstår via dialog med den enkelte. «Lederen studerer den enkelte medarbeiders forventning og medarbeideren bestiller ledelse tilpasset personlighet og livserfaring» (Spurkeland, 2017, s. 192). Det synes som at den relasjonelle lederen har fokus på individet, mens den transformasjonelle lederen har fokus både på gruppen ansatte og individ.

2.4 Relasjonell ledelse

Uhl-Bien (2006) er sammen med Graen skaperen av LMX teorien som påpeker at lederen skaper godt fungerende relasjoner med alle medarbeiderne. Teorien baserer seg på rolleteori, og fokuserer spesifikt på relasjonen mellom leder og ansatt, og hvordan rollene skal forstås i forhold til hverandre. Uhl-Bien og Graen er opptatt av det relasjonelle aspekt og argumenterer for at forholdet mellom leder og ansatt i større grad må inkluderes i lederskapstaksonomier. Ved å legge vekt på de dyadiske og normative relasjonene mellom leder og ansatt vil den sosiale helheten som eksisterer i utøvelse av lederskap i større grad fanges opp (Kirkhaug, 2013, s. 107). I følge Uhl-Bien har relasjonell ledelse beveget seg i to retninger. En epistemologisk tilnærming til individer og deres oppfatninger, intensjoner, adferd og personlighet som ser på relasjonen dem imellom på en subjekt-objekt måte. Den andre ser den relasjonelle prosessen som en pågående konstruerende prosess av å skape mening. Her blir ledelse betraktet som en sosial prosess hvor koordinering og endring konstrueres og produseres (Espedal, 2017b, s. 287; Uhl-Bien, 2006). Relasjonsorientering betyr å erkjenne at organisatoriske fenomen eksisterer i gjensidige relasjoner og intersubjektive betydninger (Uhl-Bien, 2006). Det er den relasjonelle prosess av å skape mening som blir omtalt her.

Relasjonsledelse sies å være en menneskeorientert ledelsesteori som handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse har en relasjonsorientering som;

«.. omfatter at ledere gir medarbeidere oppmerksomhet, støtter deres utvikling i forhold til organisasjonens behov, at de støtter deres mestringsopplevelse gjennom sin kommunikasjon og stimulerer til samarbeid og inspirerer medarbeideren til økt innsats» (Martinsen, 2015, s. 114).

I Martinsens beskrivelse av relasjonsorientering er det klare likhetstrekk med transformasjonsledelse. I min sammenheng er relasjonell ledelse interessant fordi den er opptatt av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Spurkeland (2017) bygger sin teori på psykologen Carl Rogers humanistiske tankegang og definerer relasjonell ledelse som det å påvirke mennesker i organisasjonen. Til det kreves menneskekunnskap, samspillerfaring, individorientering, og genuin interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold (Spurkeland, 2017). Lederes oppgave er å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon. Til det kreves relasjonskompetanse og psykologisk innsikt. Med relasjonskompetanse menes en rekke dimensjoner sammensatt av ferdigheter, holdninger, kunnskaper og evner.

Ledere må tenke at hver relasjon er unik, og ikke kan standardiseres eller gjøres generell (Spurkeland, 2018). God relasjonskompetanse hos ledere gir effekt både på nærvær og arbeidsinnsats, mens negativ relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider kan ha motsatt effekt og være helsefarlig, hevder Spurkeland (2017) Noen kollegarelasjoner kan være helsefarlige. Derfor må relasjonsledelse alltid ha fokus på den totale relasjonskvaliteten i et arbeidsmiljø (Spurkeland, 2018).

Den relasjonelle leder tenker om medarbeideren at han ønsker å gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål. Dette går helt tilbake til McGregors teori Y fra 1960 som sier at «menneskene er den viktigste ressursen bedriften rår over, de skal motiveres til å bruke, og utvikle sin kompetanse» (Spurkeland, 2017).

Premissene for relasjonsledelse er bevissthet om avhengighet, og bevissthet om relasjonelt mot (Spurkeland, 2017). Med avhengighet menes positiv avhengighet (ibid). På en arbeidsplass er alle avhengige av hverandre, og lederes jobb er å knytte disse sammen for å dra lasset sammen i samme retning. Relasjonsledelse blir derfor et spørsmål om

motivasjonskraft, entusiasme og tilrettelegging for samarbeid. Med relasjonelt mot menes en «psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når dette kjennes ubehagelig, samt mobilisere en indre kraft for å gå inn i vanskelige samtaler og konflikthåndtering» (ibid). En leder skal også ha mot til å si at han ikke kan alt, og at han er avhengig av andre (ibid).

2.4.1 Relasjonell tillit

Tillit er et sentralt begrep for transformasjonsledelse, verdibevisst ledelse og relasjonell ledelse. Tillit har i følge Kirkhaug (2013) tre former; kalkylebasert, institusjonelt basert og relasjonelt basert tillit (Rousseau et al 1998 i (2013)). I kalkylebasert tillit er tilliten forankret i ytre virkemidler og ikke i partene selv. Institusjonelt basert tillit er tillit mellom personer og større sosiale enheter som organisasjoner og samfunn. Disse to formene for tillit blir ikke belyst.

Den type tillit som har interesse i min sammenheng er relasjonelt basert form for tillit. Relasjonell tillit utvikles over tid og baseres på erfaring. «Den blir karakterisert av gjensidig lojalitet og bred sosial støtte, der begge parter er avhengig av hverandre» (Kirkhaug, 2013, s. 181). For å forstå tillit, er det viktig å avklare hva som menes med mistillit. Tillit er uttrykk for positive forventninger angående en annen persons adferd, som for eksempel; fortrolighet, overbevisning, initiativ og arbeidsomhet, mens mistillit er uttrykk for negative forventninger til en annen persons adferd, for eksempel; forsiktighet, skepsis, tilbakeholdenhet, vaksomhet og årvåkenhet (ibid). Betingelser for at ansatte tilskriver lederskapet tillit er i følge empirisk forskning «i hvilken grad lederen demonstrerer adferd preget av omtanke, kommunikativ åpenhet, delegering av ansvar og kontroll, konsistens og integritet» (Kirkhaug, 2013, s. 187). I følge Kirkhaug er relasjonell tillit en forutsetning for ledere for å gjennomføre endringsprosesser på en arbeidsplass.

Bærebjelken eller kjernen i relasjonsledelse er tillit (Spurkeland, 2017). I følge Kuvaas (2017) handler tillitsbasert ledelse om høy grad av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert (ibid). Jobbautonomi er i følge Kuvaas den viktigste enkeltfaktor for indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner og god mental helse (ibid). Relasjonsledelse basert på tillit har likhetstrekk med medarbeiderskap hvor tillit er en av fire viktige elementene for forpliktende samspill (Velten et al., 2016).

2.4.2 Relasjoner og makt

I en leder - medarbeider relasjon vil det være en maktdissonans. Det vil si partene vil aldri være likeverdige i posisjon, den ene part vil føle seg underlegen den andre part. Kirkhaug (2013) beskriver tre typer makt; tvangsmakt, nyttemakt og normativ makt. Alle typer makt kan brukes, men det er normativ makt som assosieres med verdibevisst ledelse. «Normativ makt er lederes kontroll over virkemidler som influerer ansattes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer» (Kirkhaug, 2013, s. 122). I følge Kirkhaug er det denne type makt ansatte føler seg mest tilfreds med, tross den kan virke både overtalende, manipulerende og forførende. Den oppleves likevel positiv og oppbyggende, og kan utløse et moralsk engasjement. Makt kan brukes og misbrukes av ledere, men dersom ledere er bevisst sin rolle og er bevisst på at ved å lede andre er de i besittelse av makt, kan de bruke makten positivt til fordel for organisasjon og arbeidsplass.

2.5 Medarbeiderskap som forpliktende samspill

Begrepet medarbeiderskap er et gammelt begrep. Meningsinnholdet har variert fra slutten av 1800 tallet fra å bety frivillig arbeid i kirken, til å bli et politisk begrep på 1930 tallet.

Gjennom 1900 tallet og inn i 2000 tallet har begrepet bevege seg fra å være en arbeidslivsreform med demokrati, medbestemmelse og medvirkning, som den nordiske ledelsesmodellen, til det rundt 2010 handler om virksomhetens evner til å håndtere kompleksitet og global konkurransesituasjon (Velten et al., 2016).

Medarbeiderskap handler om relasjoner, og er derfor en interessant innfallsvinkel for min studie, da den viser avhengigheten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for at organisasjonen skal lykkes. Medarbeiderskap handler om hvordan medarbeideren forholder seg til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren (ibid, s. 50). Ansvarlighet og profesjonalitet på disse tre hjørnesteinene er selve grunnlaget for yrkesstolthet og arbeidsglede, hevder Velten. Yrkesstolthet er den viktigste kilden til arbeidsglede, og arbeidsglede er knyttet til mestringsfølelse/mestringstro (ibid). Tillit, autonomi, gode relasjoner og skreddersøm til hver enkelt medarbeider, er viktige elementer i medarbeiderskap som forpliktende samspill. Dette er også hovedelementer i relasjonsorientert ledelse og mestringsorientert ledelse (Lai, 2013; Velten, 2009).

Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap på samme måte som det finnes ulik kvalitet på ledelse. Velten hevder at et godt medarbeiderskap og god ledelse utvikles best i et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider. Begge må ta ett felles ansvar for å skape

en god og effektiv arbeidsplass og et godt samspill. Disse må ses i sammenheng og utvikles sammen gjennom dialog og samspill, der begge tar ansvar for resultatet. Ledermodellen i medarbeiderskap kalles forpliktende samspill og;

«..starter med en forpliktelse overfor oppdraget, det vi skal få til sammen, og fortsetter med en forpliktelse overfor hverandre for å bidra til at alle lykkes i sin rolle» (Velten et al., 2016, s. 58).

I forpliktende samspill vil medarbeideren ta ansvar sammen med lederen både for resultatet og samspillet. Lederes oppgave er å legge til rette for at medarbeidere skal utvikle seg og mestre sine roller og arbeidsoppgaver best mulig ut fra egne forutsetninger. Ledelse i et forpliktende samspill vektlegger medarbeideres rolle i verdiskapning basert på hva de vet, kan og vil, og avklare hva vi skal få til sammen, og gi medarbeidere forutsetninger for å ta ansvaret (Lai, 2013; Velten, 2009; Velten et al., 2016).

Forpliktende samspill forutsetter symmetri og gjengjeldelse, og det må være balanse i hva man forventer av hverandre (Velten et al., 2016).

Grunnsteinene i medarbeiderskap er åpenhet, tillit, ansvarsdeling og engasjement, samt et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider. Ett godt medarbeiderskap krever at medarbeideren opplever det meningsfullt å satse tid og krefter på jobben. Utviklingsarbeid i forpliktende samspill illustreres i medarbeiderskapshjulet som viser hvordan grunnsteinene i medarbeiderskap henger sammen og er avhengig av hverandre.

Figur 2: Medarbeiderskapshjulet

Velten et al. (2016)



Medarbeiderskapshjulet viser sammenhengen mellom de fire grunnsteinene i medarbeiderskap som forpliktende samspill.

1. Å ha en meningsfull jobb gir engasjement og er selve grunnlaget for arbeidsglede. Arbeidsglede oppstår når medarbeideren finner glede ved å være til nytte, glede ved oppgaven, glede ved å se resultater og glede ved å være autonom.
2. Åpenhet og tillit er fundamentet som den nordiske ledelsesmodellen hviler på. Gjennom åpenhet på hva vi prøver å få til og hvilke problemer vi har, legges grunnlaget for at vi må stå sammen, noe som forutsetter at vi har tillit til hverandre.
3. Fellesskap og samarbeid handler om å høre til, og skape noe sammen med andre. Å gjøre hverandre gode henger sammen med fellesskap og samarbeid.
4. Ansvarlighet og initiativ henger tett sammen med de tre foregående punkter. En kollegas ansvarlighet og initiativ eller mangler på sådant, vil i vesentlig grad påvirke medarbeideren på alle de tre områdene (Velten et al., 2016).

Medarbeiderskap i forpliktende samspill handler om ledelse, relasjoner og mestring og henger tett sammen med de ulike ledelsesteoriene som er beskrevet.

2.6 Oppsummering

Relasjonen mellom leder og medarbeider har stort fokus i denne oppgaven, og min interesse er å undersøke om det er en sammenheng hvordan relasjoner utvikles og bearbeides, og hvordan mestringstro oppnås. Jeg har derfor valgt å trekke fram og belyse transformasjonsledelse som både relasjonell og verdibevisst ledelse. Ved å motivere, inspirere, stimulere og ta individuelle hensyn, er ledere synlige og kan bidra til og legge til rette for medarbeideres mestring. Askelands modell om institusjonell ledelse belyser dirigentens og integratorens rolle i dette. Begge modeller er valgt for å belyse det relasjonelle aspekt i ledelse og er interessant i denne sammenheng når ønske er å fokusere på relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse, og medarbeiderskap som forpliktende samspill, trekker fram lederes aktive rolle i relasjon til medarbeideren. Alle teoriene belyser hva ledere gjør, og hvordan deres ledelse påvirker medarbeidere til mestringstro. De ulike teoriene vil bidra til å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

Mestring er andre del av teorikapitlet og vil belyse mestringsledelse, mestringserfaring og fire kilder til mestring.

2.7 Mestring

Mestringsorientert ledelse ønsker primært å legge til rette for at medarbeidere får mobilisert sin kompetanse for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013, s. 174).

Mestringsorientert ledelse blir omtalt som støttende ledelse og vektlegger støtte til mestring og utvikling, for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (ibid s. 175). Mestringsledelse har derfor flere fellestrekk med relasjonsledelse. I følge Lai bidrar mestringsorientert ledelse til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid blant medarbeiderne. Videre beskrives viktigheten av mestringsorientert støtte fra kollegaer. Flere studier viser at mestringsorientert støtte fra kollegaer er viktig for høy kompetansemobilisering (ibid, s. 177). Mestring er en forutsetning for gode resultater hevder Lai (2013). Kjernen i mestringsledelse er å legge til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg, og mestre sine roller og arbeidsoppgaver best mulig, ut fra egne forutsetninger (ibid).

Mestring kan forstås som et individuelt begrep som handler om den enkeltes mulighet til å mestre bestemte oppgaver. «Å mestre noe betyr at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter» (Senge & Lillebø, 1991, s. 13). Jor (2000) hevder at når målene er gode og utfordrende stimulerer dette til effektivitet og man føler mestring.

«Mestring foreligger når man har følelsen av at det man gjør har konsekvenser som er ønskelige for oss.....det er knyttet til individets tro på seg selv samt dets tro på at det kan mestre sine omgivelser» (Jor, 2000, s. 63).

Mestring kan omtales som opplevd mestringsevne (Bandura, 1997). Det kan kalles personlig mestringsevne eller mestringstro. Det innebærer «å skape mening, personlig kontroll, kreativ adferd og fleksibilitet» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 42). Mestring blir ofte sett i sammenheng med idrettsprestasjoner, eller læring i skolen. I denne oppgaven belyses mestring gjennom hvordan relasjonskvaliteten mellom ledere og medarbeidere bidrar til medarbeiderens mestringstro.

Mestringstro eller begrepet self-efficacy er kjent gjennom den amerikanske psykologen Albert Bandura (1997). Han hevder at menneskers tro på sine egne evner er det mest sentrale når det gjelder viljestyrte handlinger, og at det derfor i stor grad styrer livet vårt. Han begrunner dette med at dersom folk ikke tror at de kan få til en ønsket handling, så vil de ha liten drivkraft til å handle (Bandura, 1997, s. 2). Self efficacy kan oversettes med mestringstro, og defineres som:

«the beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments» (Bandura, 1997, s. 3).

Med andre ord handler mestring om menneskets tro på sine egne ferdigheter til å gjennomføre handlinger i en rekke situasjoner. Mestringstro dreier seg ikke bare om å kontrollere egne handlinger og omgivelsene, men også det å kunne kontrollere egen tankeprosess, motivasjon og fysiologiske emosjoner (Bandura, 1997). Bandura skriver at mestringstro er en svært viktig faktor for at mennesker skal prestere (Bandura, 1997). Kaufmann og Kaufmann forsterket dette inntrykket når de sier:

«Forskning viser at denne subjektivt opplevde mestringsevnen eller også kalt mestringstro, ofte kan være vel så avgjørende for en persons prestasjoner som de objektive problemløsningsevnene» (Kaufmann, Kaufmann & Finserås, 1998, s. 30).

Det vil si at to personer med samme ferdighetsnivå vil kunne prestere ulikt fordi den kognitive faktoren spiller en avgjørende rolle for prestasjonen. Begrepet «kollektiv opplevd mestringsevne» utviklet av Maddux, handler om i hvilken grad vi kan samarbeide om felles mål (Johannessen & Olsen, 2008, s. 46), noe som er et spesielt viktig perspektiv i et arbeidsfellesskap. Et arbeidsfellesskap som er preget av mestringsorientering, eller kollektiv mestringsevne, vi gi ny læring til arbeidsfellesskapet, positive følelser hos den enkelte og personlig utvikling (Lai, 2013; Manger & Wormnes, 2015, s. 104).

Det er rasjonelt å anta at personer med høy mestringstro vil prestere bedre enn personer med lav mestringstro (Manger & Wormnes, 2015, s. 104). Forskning viser at medarbeidere som opplever «høy grad av mestringstro» blir mer motiverte og lojale mot sin leder og mot organisasjonen. I tillegg får de bedre livskvalitet og en mer robust helse, noe som kan vise seg for eksempel i lavere sykefravær (Lai, 2013). På den annen side, blir det poengtert at mestringstroen ikke behøver å være en gjenspeiling av virkeligheten eller de fysiske kapasitetene man innehar, da man som menneske vurderer sine egne evner subjektivt (Bandura, 1997). Nivået av mestringstro varierer veldig fra menneske til menneske. Mennesker med lav mestringstro har lett for å gi opp eller senke forventninger og innsats i aktiviteten de skal utføre (Bandura, 1997). Forskning påpeker at medarbeidere som opplever lav grad av mestringstro, ofte føler avmakt, bli mindre motiverte og mindre lojale (Lai, 2013). De med sterk mestringstro derimot, vil se utfordringer som løsbare oppgaver. I stedet for å se utfordringen som uoverkommelige, ser de for seg hvordan det mest

effektivt kan gjennomføres (Bandura, 1997). Forventning om mestring er ikke en stabil egenskap hos en person, men den påvirkes av situasjonen han eller hun er i.

«Mestringsforventning er troen på egne evner til å utføre spesifikke handlinger under visse betingelser, den inkluderer også troen på egne evner til å mobilisere motivasjon og nødvendige kognitive ressurser» (Manger & Wormnes, 2015, s. 114).

Bandura hevder at adferd og handlingsmønster for det meste er kontrollert av forventninger en har til å prestere (ibid, s. 115).

2.8 Banduras fire kilder til mestringstro

For å forstå hvordan mestringstro dannes har jeg tatt utgangspunkt i Albert Banduras (1997) fire inndelinger. Han tar utgangspunkt i at mestringstro blir formet gjennom personenes tolkning av informasjon fra fire hovedkilder. Disse kildene er «enactive mastery experience, vicarious experiences, verbal persuasion and allied types of social influences, and physiological and affective states» (Bandura, 1997, s. 79). Kildene oversettes til autentiske mestringsopplevelse, vikarierende erfaringer, verbal overbevisning/overtalelse og fysiologiske og affektive tilstander (Manger & Wormnes, 2015, s. 116). For at informasjonen skal kunne ha betydning hevder Bandura at den må gå gjennom en kognitiv prosessering og refleksjon. Det kan ligge mye informasjon i ulike hendelser og situasjoner, men virkningen av opplysningene får vi hvis vi tolker og integrerer de inn i vurderinger av hva vi kan få til.

Banduras fire kilder til mestring blir presentert fortløpende, med forslag til hva en slik kilde kan være.

2.8.1 Autentiske mestringserfaringer

Av de fire kildene er det tidligere opplevelser av å mestre en oppgave, som er kilden til mest innflytelse på mestringstro (Bandura, 1997, s. 80). Har en tidligere erfart at en har klart en oppgave, vet en at en kan få til en ønsket handling. Dette vil gi mestringsopplevelse og kan bidra til å bygge en robust mestringstro. Bandura avviser at suksess i seg selv fører til økt og/eller motstandsdyktig tro på at en kan mestre. Han sier at det hjelper ikke å overbevise noen om at de har grunn til å tro på seg selv, hvis en ikke samtidig utstyrrer dem med

nødvendig kompetanse (Manger & Wormnes, 2015, s. 117). En positiv selvoppfatning innenfor ett område utvikles som ett resultat av at en bygger opp forventning om å mestre oppgaver innen for område. I en slik utvikling er autentiske mestringsopplevelser en avgjørende bidragsyter (ibid, s. 117). Er den tidligere erfaringen at forsøk på en oppgave var mislykket, reduserer det forventningen om mestring..

Kompetanse er et eksempel til autentisk mestringserfaring. Det er viktig for ledere å kjenne til medarbeiderens kompetanse, slik at medarbeideren får benyttet sitt kompetansepotensial. Det vil gi medarbeideren opplevelse av at det han gjør er meningsfullt. Mestringstro refererer til personens mestringserfaring og opplevelse av egen kompetanse og forutsetninger for å løse oppgaver på en god måte. Mestringserfaring gir mestringstro og er en holdning som utgjør en del av en persons kompetansepotensial. Behovet for kompetanse innebærer å oppleve å mestre oppgavene (Løvaas, 2017, s. 229). Oppgaver oppleves som morsomme og spennende når man opplever at man mestrer (ibid). Lai definerer kompetanse som «samlende kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46). Kjernekomponentene i kompetanse er kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger, holdninger i betydning *meninger, innstillinger og verdier* (Lai, 2017). Holdninger er i følge Lai (2013) avgjørende for en medarbeiders potensial, og har særlig betydning i omsorgsykker. En helse og omsorgsarbeider «bør ha et positivt menneskesyn og en medmenneskelig innstilling for å utføre oppgaver, og nå mål på ønsket måte» (ibid). Ledere påvirker medarbeideren gjennom ledelse. Gjennom intellektuell stimulering og motivasjon, vil medarbeidere ønske å lære og utvikle seg som kompetente medarbeidere. I følge Glasø og Thompson (2013) påvirker ledere tilstander og tankesett hos medarbeideren gjennom blant annet transformasjonsledelse.

2.8.2 Vikarierende erfaringer

Vikarierende erfaringer er betegnelsen på den andre kilden til A. Bandura. Den beskrives som rollemodeller eller modellering. Gode rollemodeller kan demonstrere mestring, som kan overføres, og gi mestringstro. I et arbeidsfellesskap er et godt mestringsklima, med vekt på samarbeid, læring og å gjøre hverandre gode, svært viktig. I et slikt fellesskap er det også viktig med rolleklargjøring, hvor det kommer klart fram hva som forventes av de ulike rollene, og hvilket ansvar den enkelte har.

En viktig faktor i vikarierende erfaringer er om de vi sammenligner oss med likner oss selv. Jo mer likhet vi ser mellom den eller de vi observerer og oss selv, jo mer troverdig blir atferden til den observerte. Bandura viser til forskning og uttaler at;

«Persons who are similar or slightly higher in ability provide the most informative comparative information for gauging one`s own capabilities» (Bandura, 1997, s. 96).

Bandura skiller mellom modeller som opptrer trygt og feilfritt (mastery models), og de som viser samme usikkerhet og frykt som observatøren, men som overkommer vanskene gjennom innsats og strategivalg (coping models) (Manger & Wormnes, 2015, s. 118). Gjennom observasjon og modelløring kan oppgaver avsløres som mer eller mindre håndterbare enn det som først var antatt – som igjen kan føre til å øke eller svekke mestringsforventningen (Bandura, 1997). Web Doss legger også vekt på å observere andre som en faktor til å bedre troen på seg selv og sine ferdigheter (Web Doss 2007, 137). Han sier at det å observere andre kan være en god strategi, særlig hvis man identifiserer seg med den man ser på, men i følge Web Doss er ikke dette like virkningsfullt for å bygge mestringsstro, som det er med tidligere mestringserfaringer. Et eksempel på vikarierende erfaringer er å lære gjennom modelløring, og hvordan andre gjør ulike oppgaver i et arbeidsfellesskap. Medarbeiderskap i et forpliktende samspill er et eksempel på vikarierende erfaringer eller modelløring. Samspillet mellom leder og medarbeiderne er avgjørende for hvordan rollemodeller forstås og utvikles i et arbeidsfellesskap. Lederens oppgave er å legge til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg og mestre sine roller og arbeidsoppgaver best mulig, ut fra sine forutsetninger. Når nye medarbeidere begynner på en arbeidsplass, er de andre medarbeiderne og lederen rollemodeller for den som er ny. Mestring og vikarierende erfaringer handler om medarbeidere som ser hverandre og lærer av hverandre, medarbeidere som gjør hverandre effektive og produktive, ved å inspirere og motivere, og å være gode kollegaer (Velten et al., 2016).

2.8.3 Verbal overtalelse

Å høre rosende ord og positive tilbakemeldinger er den tredje faktoren som påvirker menneskers mestringsstro. I et arbeidsfellesskap vil tilbakemelding fra lederen derfor ha stor betydning for at medarbeidere skal mestre. Verbal overtalelse er blant annet brukt til å overbevise folk om at de besitter evner til å nå de mål de har satt seg (Bandura, 1997, s. 101). Positive tilbakemeldinger på arbeid eller andre oppgaver vil få mennesket til å yte større

innsats og bevare denne dersom oppmuntringen er reel hevder Bandura. For at oppmuntringen skal være reel må den være innenfor det område som er faktisk oppnåelig for personen. Verbal eller sosial overtalelse kan aldri være en erstatning for manglende kunnskap og ferdigheter (Manger & Wormnes, 2015, s. 119). Det er avgjørende at de som gir en tilbakemelding vet hvilke forutsetninger som finnes. Det er mest troverdig når oppgaven tilbakemeldingen er knyttet til ligger rett over ferdighetsnivået til personen som skal gjøre oppgaven. Hvis personen får mer ansvar enn hva han selv tror er reelt for han, kan det ha negativ innvirkning på mestringstroen om han mislykkes. For mye negativ tilbakemelding kan ha negativ innvirkning på mestringstroen.

Hvor mye verbal tilbakemelding betyr for den enkelte medarbeider avhenger av hvilken tillit medarbeideren har til tilbakemelder, hans troverdighet og den kompetansen tilbakemelder innehar. Jo høyere kompetanse og troverdighet vedkommende har, jo større er sjansen for at vurderingene får innvirkning på mestringstroen (Bandura, 1997). Tilbakemelding vil føre til ny læring, positive følelser og personlig utvikling (Manger & Wormnes, 2015, s. 104). Anerkjennelse er *et* eksempel på verbal overtalelse. Anerkjennelse blir sett på som noe grunnleggende og universelt som handler om å gi et annet menneske identitet (Espedal, 2017b, s. 286).

«An betyr å stå hos eller stå ved, erkjennelse handler om å ha en forståelse - det vil si å lytte til det som skaper en sannhet, ærlighet eller mening i møte med en annen» (ibid, s. 288).

I en leder - medarbeider relasjon handler anerkjennelse om å se personen som et mål i seg selv, og ikke som et middel til å nå målet. For at lederen skal kunne overbevise medarbeideren om at medarbeideren kan mestre de oppgavene han får, er det viktig å være anerkjennende. Den relasjonelle prosess handler om å anerkjenne andre med verdier. Verdier som å vise respekt, lytte, åpne opp og bry seg. Det handler om å ha interesse for den andre, føre dialog og gi ekte og sanne tilbakemeldinger. Dette bidrar til å styrke, utvikle og bygge medarbeiderens kompetanse og kunnskap (ibid, s. 297).

Anerkjennelse eller fravær av anerkjennelse gjør en forskjell i ett psykososialt arbeidsmiljø og i relasjonen mellom leder - medarbeider (Helmeriksen, 2013). Helmeriksen (2013) undersøkte hvordan anerkjennelse eller fravær av anerkjennelse gjør en forskjell i et arbeidsmiljø.

Undersøkelsen viste at anerkjennelse ble sett på som «å ha ett bekræftende tankesett og evne til å tolke situasjoner og sense en stemning». Anerkjennelse berører noe i den andre som er av betydning for motivasjon og lojalitet i følge Helmeriksen. «Å se den andre i et

arbeidsfellesskap er en anerkjennende handling» (Espedal, 2017b, s. 289). Måten leder kan gi anerkjennelse på er å igangsette relasjonelle dialoger, holde møter hvor de diskuterer det medarbeideren er opptatt av, å sende håndskrevne bursdagskort, eller å ta medarbeidere på fersken i å gjøre noe bra (ibid s. 296). Spurkeland hevder anerkjennelse er;

«...følelsen av å bli hørt og tatt på alvor, han sier at anerkjennelse som relasjonelt uttrykk er et av de mest kontaktskapende kjennetegn på gode relasjonsleder» (Spurkeland, 2017, s. 175).

Espedal hevder at «anerkjennelse ses i sammenheng med å få medarbeider til å yte best mulig». I relasjonen mellom - leder medarbeider er det viktig at lederne viser ekte interesse for den andre og anerkjenner den andre ved å lytte, spørre og møte den andre med respekt.

2.8.4 Fysiologiske og affektive tilstander

Fysiologiske og affektive tilstander er den siste av A. Banduras fire kilder til mestringstro.

Det handler om hvordan medarbeideren bedømmer seg selv og sine ferdigheter, og hvordan medarbeideren tar inn over seg den informasjonen som kommer fra kognitive og emosjonelle impulser (Bandura, 1997). Hvilken informasjon personen er oppmerksom på, og hvordan han gir denne informasjonen mening. Det kan være impulser med informasjon om stress og angst, eller impulser som gir berusende følelser, høy puls og positiv sinnsstemning. Tankene våre og hva vi sier til oss selv har betydning for mestring. I følge forskning øker sjansene for å lykkes hvis vi tenker positivt, og tror at vi skal lykkes i fremtidige situasjoner. (Manger & Wormnes, 2015). Følelsene og tankene kan derfor være med å styrke eller svekke medarbeiderens mestringstro (Bandura, 1997). Virkningen de ulike tilstander og følelser får på mestringstroen avhenger av konteksten. Konteksten har i følge Bandura (1997) sterk innflytelse på hvordan vi tolker indre tilstander. Humøret en har når en lykkes eller feiler er dokumentert at kan påvirke forventningen om mestring i fremtidige oppgaver (ibid). Hvilke tanker og følelser en har om seg selv påvirker hvilke holdninger og verdier en har til andre. I en leder medarbeiderrelasjon vil lederens verdier og holdninger påvirke medarbeideren. En leder som ønsker å inspirere, motivere, som viser tillit og har forventninger til medarbeideren, samtidig som han tar individuelle hensyn, vil kunne gi medarbeideren ny tro på å mestre.

Medarbeideren vil i en slik kontekst føle seg sett og hørt, han kan bli inspirert og motivert til å yte ekstra, for at organisasjonen skal nå sine mål. Hvilke tanker personen har om en selv, ens egen selvtillit og selvfølelse, vil påvirke personens tanker om muligheten for å mestre.

2.9 Oppsummering

De ulike kildene for mestring øker mestringstro og mestringsforventning hos medarbeidere.

I et arbeidsfellesskap vil ledere kunne inspirere og motivere medarbeideren til autentiske mestringserfaringer. Ved å minne medarbeideren om kompetansen, peke på tidligere erfaringer, og gi arbeidsoppgaver ut fra kompetansepotensial vil medarbeideren opparbeide mestringstro og få mestringserfaring. Dersom ledere stoler på, viser tillit, gir ansvar, og gir mulighet for å lære gjennom andres erfaringer, bidrar det til fellesskap og medarbeiderskap på arbeidsplassen, og samsvarer med Banduras andre kilde, vikarierende erfaringer. Gjennom verbal overtalelse vil ledere anerkjenne den andre. Å anerkjenne andre er en av de viktigste redskaper en leder har for å påvirke medarbeidere til mestringstro. Min erfaring er at medarbeidere som føler seg respektert og anerkjent av sin leder, yter mer og bidrar på en positiv måte til at organisasjonen når sine mål. Gjennom Banduras tre første kilder til mestringstro, vil den fjerde kilden gi medarbeideren mestringstro, og positive tanker om seg selv. Dersom ledere ser hva medarbeidere kan, bruker medarbeideres kompetanse til at andre skal lære, og at ledere anerkjenner medarbeideren, er det stor sannsynlighet for at medarbeideres tanker om seg selv vil være positive. Lederes relasjon og evne til å påvirke medarbeidere vil ha stor betydning for om medarbeidere får mestringstro gjennom relasjon med leder.

Konsekvensen av teorien har gjort at jeg i analysen vil fokusere på kjennetegn ved relasjonskvaliteten og hvilke verdier som knyttes til den, og i hvilken grad er det sammenheng mellom relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og medarbeiderens mestringstro?

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne oppgavens metodiske tilnærming. Ordet metode er gresk. Den opprinnelige betydningen av ordet er «veien til målet» (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 83). Gjennom en systematisk tilnærming har jeg forsøkt å beskrive veien jeg har gått fram til målet.

3.1 Valg av metode

Utgangspunktet for valg av metode er problemstillingen. Problemstillingen skal gi tydelig retningslinjer for metodiske og faglige valg. Den må være avgrenset slik at den kan realiseres innenfor de rammene forsker har, og samtidig må den være åpen nok til at studiet kan utforske aktuelle temaer underveis (Thagaard, 2003, s. 49).

Min undersøkelse er en utforskende explorativ undersøkelse som viser hvordan tre mellomledere og deres medarbeidere reflekterer over betydningen relasjonskvaliteten kan ha for mestring. Mestring eller mestringstro er et tema som det har vært forsket mye på, særlig i skoleverket hvor fokuset har vært barn og læring, og i toppidrett hvor fokuset er å vinne. Hvordan mestringstro utvikler seg hos medarbeidere i helsesektoren, og om relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for medarbeiderens mestringstro, har jeg funnet mindre forskning om. Derfor er mitt bidrag interessant for å forstå relasjonskvalitetens betydning for mestring. Min interesse er å forsøke å forstå hvordan mestringstro oppstår hos medarbeider, og hva i relasjonen mellom leder og medarbeider bidrar til at mestringstro oppstår. Jeg har ønsket å tilnærme meg informantene så nøytralt og uvitende som mulig, da jeg i størst mulig grad ønsket å få frem deres erfaringer, opplevelser, historier og tolkninger om emnet. Jeg har forsøkt å ikke være forutinntatt for å unngå å farge svarene med egne erfaringer, eller det jeg hadde forventinger om at informantene skulle mene.

Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode. Tema mestringstro egner seg for å gå i dybden og vil gi meg innsikt om noen få ledes refleksjon om hvilken betydning relasjonskvaliteten har, for utvikling av mestringstro hos medarbeideren. Jeg får innspill fra medarbeidere i fokusgruppeintervju, om hva de mener har betydning for at de skal oppleve mestringstro og mestringserfaring. Intervju er en egnet måte å få fram hvordan ulike personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013).

Kvalitativ forskning er basert på subjekt - subjekt forhold mellom forsker og informant. Det vil si at både forsker og informant påvirker forskningsprosessen, og forskerens nærvær har innflytelse på hvordan datainnsamlingen forløper. Kvaliteten på relasjonen mellom forsker og informant er av betydning for hva slags materiale forskeren får. Forskeren må reflektere over dette, selv om det er vanskelig å vurdere betydningen av relasjonen (Thagaard, 2003).

3.2 Metode for innsamling av data

Min interesse er om relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for medarbeideres opplevelse av mestring. Fokuset i studien har vært ledere og medarbeideres refleksjoner og tanker om hva som bidrar til mestringstro og om relasjonskvaliteten mellom lederen og medarbeideren påvirker til mestring hos medarbeideren. Da det har vært få informanter, og jeg ønsket å gå i dybden om et fenomen, har det derfor vært naturlig å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode. Styrken til det kvalitative forskningsintervjuet er at den søker å gå i dybden, den vektlegger betydning, og den fremhever prosesser og mening. «Karakteristisk for kvalitativ forskning er å søke en forståelse av virkeligheten som er basert på hvordan de som studeres forstår sin livsverden» (Thagaard, 2003, s. 16). En og samme virkelighet kan beskrive ulike perspektiver. Derfor får forskerens perspektiv og posisjon stor betydning for hva slags kunnskap som kommer fram (Malterud, 2011).

Det kvalitative forskningsintervjuet er, i motsetning til det kvantitative forskningsintervju, som søker faktabasert kunnskap basert på tall og statistikker, en søken etter å forstå verden sett fra intervjupersonens livsverden (Kvale et al., 2015). Formålet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv og gjennom intervjuet, skape mening og forståelse om ett spesielt emne (ibid). Kvalitativ metode kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Ifølge Thagaard (2003), handler kvalitativ metode om å gå i dybden og vektlegge prosesser og mening som ikke kan måles kvantitativt eller i frekvenser.

Den kvalitative forskningstradisjon støtter seg på teorier fra postmodernisme og sosial konstruksjonisme, hvor forskeren anses som aktiv deltaker i en kunnskapsutvikling (Malterud, 2011, s. 26). Det betyr at kunnskap konstrueres i intervjuet, og at min rolle som intervjuer er mer som «reisefølge» enn som «gruvearbeider» (Kvale et al., 2015). Intervjuene med tre ledere og tre medarbeidergrupper har derfor ikke vært en innhenting av kunnskap, men en kunnskapskonstruksjon. Jeg har gjennom intervjuene konstruert en forståelse av virkeligheten sammen med informantene, og bilde av virkeligheten vi konstruerte sammen ville vært et

annet uten min deltagelse (ibid s. 36). I tråd med dette har jeg en konstruksjonistisk forståelse av mine data. Den kunnskapen dataene etablerer gjennom intervjuene er noe jeg og informantene har konstruert sammen. Den er et resultat av hvordan jeg spør, av det teoretiske blikket jeg har, konteksten vi er i, relasjonen som oppstår, det språklige samspillet og fortellingene som oppstår (ibid, s. 77).

3.2.1 Utvalg

Kvalitative metoder baserer seg på strategiske utvalg. (Thagaard, 2003, s. 53). Et strategisk utvalg velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (ibid, s. 53). En strategisk utvelgelse kan være et teoretisk, et tilgjengelighetsutvalg, eller etter snøballmetoden. Min studie baserer seg på et tilgjengelighetsutvalg. Jeg sendte forespørsel om deltagelse i studien til seks ledere i to ulike kommuner ut fra kriterier om at lederen var ansatt i offentlig sektor, vært i lederstillingen i mer enn 1 år, og jeg ønsket variasjon av kjønn (Vedlegg 1). Det var ingen kriterier for hvor mange medarbeidere lederen skulle være leder for. Tre ledere ønsket å delta. To av lederne var kvinner og en var mann. De hadde vært ledere på samme sted fra 2-10 år og var ledere for 15-50 årsverk. Min tanke er at det er stor forskjell for en leder å lede 50 årsverk enn å lede 15 årsverk. Lederne i denne studien representerer ledere med denne variasjonen. Et slikt mangfold sier Malterud (2011) «kan levere mer stoff til utvikling av nye hypoteser og skaffe utfordringer til konklusjon som i første omgang kan synes opplagte» (ibid, s. 57).

Variasjonsbredde vil gi mulighet for å beskrive flere nyanser av ett og samme fenomen sier hun (ibid, s. 57). Denne bredden vil kunne gi meg som forsker større mangfold og mer informasjon om hvilke muligheter ledere har til å påvirke medarbeidere til mestring.

Fokusgruppene ble valgt av lederen ut fra kriterier om å velge representanter fra medarbeidergruppen som hadde 50% fast stilling eller mer, som de tror vil kunne bidra i samtalen, og som er representative for medarbeiderne. Jeg som forsker er bevist på at resultatet kan bli påvirket av det utvalget lederen gjør, hvis lederen velger representanter som er mer glad i, og interessert i jobben enn gjennomsnittet. Når medarbeidere og leder blir rekruttert fra samme arbeidsplass er det viktig å trygge deltagerne om at undersøkelsen anonymiseres, og at det ikke skal kunne spores hvem som har sagt hva. Dette er særlig viktig for medarbeiderne hvis det kommer fram uhensiktsmessige forhold mellom leder og

medarbeider. Lederne valgte å spørre medarbeidere som var på jobb den aktuelle dagen intervjuet skulle finne sted. Som forsker er det vanskelig for meg å vite om dette utvalget er representativt for medarbeiderne på avdelingen.

Det gjennomføres ett intervju med hver av lederne, og ett intervju i hver fokusgruppe med medarbeidere. På grunn av tidspress og arbeidsmengde med transkribering i etterkant av intervjuene, valgte jeg å ikke ta inn flere i undersøkelsen.

3.2.2 Pilotintervju

For å sikre kvaliteten på intervjuguiden hadde jeg i forkant av intervjuene av lederne, et pilotintervju av en leder som jobber i en annen kommune. Jeg valgte å gjennomføre det for å kartlegge lengde på intervju, om intervjuguiden fungerte og får å få tilbakemelding på om spørsmålene var forståelige og relevante. Intervjuet varte i 42 min, og jeg fikk konkrete gode tilbakemeldinger på spørsmålene. Jeg gjorde noen justeringer på intervjuguiden både til lederne, og på intervjuguiden til medarbeiderne. Jeg har ikke gjennomført et pilotintervju i forkant av intervjuet med medarbeiderne. Det kunne vært hensiktsmessig, men grunnet tid, og mulighet for å intervjuer medarbeidere som jobber under samme leder, har det vært utfordrende å få til rent praktisk. I følge Jacobsen (2015) er det vanlig å gjennomføre pilotundersøkelser når det er større kvantitative undersøkelser som skal gjennomføres. Jeg valgte likevel å gjennomføre en pilot i en kvalitativ undersøkelse, da jeg som forsker vil oppleve en større trygghet i møte med feltet, og få en bekreftelse på om intervjuguiden gir svar på det jeg ønsker å få vite noe om.

3.2.3 Intervjuguiden

Jeg utarbeidet to intervjuguiden på bakgrunn av «tre med grener» modellen av Rubin & Rubin (Avolio & Bass). I «tre med grener»- modellen representerer stammen hovedtemaet og grenene de enkelte deltemaene. Denne modellen passer godt når forskeren på forhånd er klar over hvilke undertemaer som ønskes dekket (Thagaard, 2003, s. 94). Jeg ønsker å undersøke hvordan mestring oppstår i et arbeidsfellesskap og om relasjonen mellom leder –medarbeider påvirker til mestringstro. I min studie er stammen mestring, og grenene er relasjon, kunnskap, verdier, anerkjennelse og medarbeiderskap. I intervjuet med leder var spørsmålene rettet mot lederstil, relasjon og hvordan lederen bidrar til at medarbeideren lykkes. I intervjuet med medarbeiderne var spørsmålene rettet mot å beskrive leder, hvordan de opplever relasjonen til

leder, og i hvilken grad de tror lederen er opptatt av at de lykkes. Intervjuguidene er en tematisk semistrukturert guide, hvor guiden har oversikt over temaer som ønskes dekket med forslag til spørsmål, som i «tre med grener». Oppfølgingsspørsmålene ligger som mal ved siden av (Jacobsen, 2015; Kvale et al., 2015). (Vedlegg 2, 3)

3.2.4 Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju karakteriseres av en delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2003) og kalles et semistrukturert intervju. Et kvalitativt semistrukturert forskningsintervju er en profesjonell samtale hvor forsker søker å forstå verdenen fra intervjupersonens perspektiv. Målet er å få frem intervjupersonens subjektive opplevelse og erfaring, og å finne betydning og mening av temaet gjennom intervjupersonens livsverden (Kvale et al., 2015, s. 46). I kvalitativ forskning kan man samle data enten ved observasjoner, ved intervjuer eller litteraturstudier. Jeg har valgt intervju fordi det vil konstruere ny kunnskap om hvordan ledere tenker om seg selv, og hvilke tanker de har om hvordan, og på hvilken måte de påvirker sine medarbeidere til mestring gjennom relasjonen. For å få svar på problemstillingen er to ulike design valgt. Det ene er «ansikt til ansikt» intervju (Jacobsen, 2015), og det andre er et fokusgruppeintervju.

I intervjuet «ansikt til ansikt» har forskeren og informanten samtale om ett tema som er valgt av forskeren. I et semistrukturert intervju er samtalen hverken en åpen samtale, eller en lukket spørreskjemasamtale. Den gjennomføres via en intervjuguide med bestemte temaer og forslag til spørsmål (Kvale et al., 2015). Kvalitativ forskning gir en dyp og grundig forståelse av et fenomen. I ett kvalitativt forskningsintervju kan forsker stille oppfølgingsspørsmål for å få en dypere kunnskap. Dette fører til at forsker søker å forstå intervjupersonens livsverden, og ønsker å følge intervjupersonens tanker om tema. Det betyr at det er intervjupersonen som leder samtalen, selv om forskeren stiller oppfølgingsspørsmål. Baksiden ved denne formen for intervju er at intervjuene blir ulike, og gjør det dermed vanskelig å kunne si noe generelt om ett tema. Ett åpent individuelt intervju egner seg godt i følge Jacobsen (2015) når det er få enheter som skal undersøkes og når forskeren er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i ett spesielt fenomen (Jacobsen, 2015).

Den andre intervjuformen som blir benyttet i studien er fokusgruppeintervju. Et fokusgruppeintervju gir en rikere assosiasjon og et større mangfold av synspunkter. Det kjennetegnes ved en ikke styrende intervjustil, hvor målet er å få frem ulike synspunkter om

tema (Kvale et al., 2015). Intervju i en fokusgruppe egner seg godt til diskusjon/ belysning av ett avgrenset tema. Metoden egner seg godt for å få ett innblikk i informantenes livsverden om fenomenet mestring, og om, og i hvilken grad og hvordan de tenker og opplever at relasjonskvaliteten til leder påvirker dette.

I følge Malterud (2011) er fokusgruppe godt egnet hvis en vil lære om erfaringer, holdninger eller synspunkter i et miljø der mange mennesker samhandler. Det er en fordel at gruppene er så homogene som mulig, fordi vi ønsker å vektlegge et felles erfaringsgrunnlag for samtalen (ibid, s. 133). Mine fokusgrupper var medarbeidere fra sammen arbeidsplass med felles referanser, men ulik profesjon. De egnet seg godt, når jeg ønsket å lære om erfaringer, holdninger og synspunkter om relasjoner og mestring. Det er forsker som leder samtalen og legger til rette for ordveksling (Kvale et al., 2015).

For å få svar på om og eventuelt hvordan, og på hvilken måte medarbeidere opplever at relasjonen til leder er med på å påvirke medarbeideren til mestringstro, har jeg valgt å samle medarbeidere som jobber under den samme leder som ble intervjuet i «ansikt til ansikt» intervju. Målet er å kunne ane ett mønster, eller se en sammenheng mellom hva lederen legger vekt på i relasjonen, og hva medarbeiderne opplever som viktig for at de skal oppleve mestringstro.

3.2.5 Gjennomføring

Intervjuene er gjennomført på arbeidstedet til informantene. Avtalene ble gjort i forkant av intervjuene med lederen. Lederne som svarte ja til å stille til intervju har fått informasjonsskriv om prosjektet med informasjon om problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg ønsket ikke å gi ut intervjuguide med spørsmål før intervjuet. Jeg ønsket spontane her og nå svar med beskrivelser av lederens opplevelser, følelser og erfaringer om emnet. Medarbeiderne i fokusgruppene fikk den samme informasjonen som lederne av sin leder. Jeg ønsket også der en spontan og ærlig beskrivelse av deres opplevelser, følelser og erfaringer om temaet, og leverte heller ikke her ut intervjuguide i forkant av intervjuet.

Jeg laget en tidsplan på hvor lenge jeg tenkte intervjuene skulle vare. Jeg antok at hvert intervju med leder ville ta mellom 40-50 minutter, da pilotintervjuet varte i 42 minutter. Intervjuene med lederne varte 43, 45 og 58 minutter.

Jeg ønsket 4-5 personer til fokusgruppeintervjuet med medarbeidere, men endte opp med tre medarbeidere på hvert fokusgruppeintervju. Lederne som skulle rekruttere medarbeidere til fokusgruppeintervju forklarte dette med at det var vanskelig å samle 4-5 personer midt i arbeidstiden. Intervjuene med medarbeiderne varte 27, 39 og 42 minutter. En fokusgruppe består vanligvis av 6-10 personer og kjennetegnes av en ikke styrende intervjustil og mye motstridene synspunkter og spontanitet (Kvale et al., 2015, s. 179). Med kun tre deltagere til hver av gruppene kan det ha ført til at det ble noe mindre motstridene synspunkter og noe mindre spontanitet. Det ble likevel en god gruppe for samtale om tema; relasjonskvalitet og mestring. Jeg som forsker opplevde det enkelt å få alle med på samtalen, når det var bare tre personer i fokusgruppen. Min rolle var å styre samtalen slik at jeg fikk svar på det jeg ønsket ut fra problemstillingen.

3.2.6 Transkripsjon

Under alle intervjuene benyttet jeg en diktafon for å sikre at alt som ble sagt under intervjuet ble lagret. En diktafon kan virke skremmende for noen, men erfaringen var at diktafonen ble glemt, når vi startet intervjuet. Alle intervjuene er transkribert i sin helhet. Det var en tidkrevende prosess hvor jeg gang på gang måtte spole tilbake for å sikre at jeg hadde fått med alt. Jeg ble flere ganger overrasket over utsagn jeg ikke husket jeg hadde hørt under intervjuet. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende.

Transkripsjon betyr omdanning av muntlig samtale til skriftlig tekst. Oversettelsen fra muntlig til skriftlig form innebærer at den nonverbale delen av kommunikasjonen blir borte. I tillegg tapes både stemmeleie og intonasjon. Transkripsjonen blir derfor en svekket og ufullstendig gjengivelse av intervjusamtalene (Kvale et al., 2015), og analysen og fortolkningen starter allerede under transkripsjonen.

3.3 Dataanalyse

I følge Kvale et al. (2015); Malterud (2011) begynner analyse prosessen allerede under intervjuene, hvor informantene beskriver sin livsverden og intervjueren observerer og reflekterer over utsagn (Kvale et al., 2015; Malterud, 2011). Analysen fortsetter i transkriberingen, hvor teksten blir omgjort fra muntlig til skriftlig språk. For å få en mest mulig troverdig transkripsjon, skrev jeg et refleksjonsnotat etter hvert intervju, mens jeg fremdeles hadde intervjuet friskt i minne. Det hjalp meg i dataanalysen, til å ha en nærhet til

intervjusituasjonen, og til å huske detaljer i intervjuet. Malterud (2011) påpeker at teksten er et samhandlingsprodukt der forsker blir en del av sin data. I analysen må forsker bearbeide og drøfte betydningen av sin rolle, for å kunne ivareta det som ble sagt, hørt og gjort, i møte med informantene (Malterud, 2011). I samsvar med den kvalitative forskningens fortolkende perspektiv, skal analysen føre frem til en helhetsforståelse av dataens meningsinnhold (Thagaard, 2003).

Analyse av kvalitative data består i å stille spørsmål til materialet, lese og organisere data i lys av dette, og gjenfortelle svarene på en systematisk forståelig og relevant måte (Malterud, 2011, s. 91).

3.3.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming for analyse

Når man forbereder seg på å analysere intervjumaterialet kan man vurdere om man skal arbeider deduktivt, induktivt eller abduktivt, eller bruke en kombinasjon av dette (Kvale et al., 2015). Tradisjonelt sett har kvalitative studier hatt en induktiv tilnærming, det vil si at teorien utvikles fra data. En kvalitativ tilnærming kan også ha en deduktiv karakter. En deduktiv tilnærming vil si at teorien testes i forhold til datamaterialet (Thagaard, 2003, s. 173). I en posisjon mellom induktiv og deduktiv står abduktiv. En abduktiv tilnærming innebærer at teorien utvikles på grunnlag av systematisk og dyptpløyende analyser. Abduksjon kan også knyttes til forskerens teoretiske bakgrunn og gir perspektiver for fortolkning av dataens meningsinnhold.

Jeg har valgt å arbeide abduktivt i denne studien. Jeg leste mye teori om mestring, og ulike teorier om ledelse. Ut fra teorien jeg valgte, utarbeidet jeg spørsmål til intervjuguide jf. deduktiv tilnærming. Teorien ble en sentral del av oppgavens teoretiske rammeverk.

Datamateriale som fremsto i intervjuene representerte ny kunnskap, jeg måtte derfor lese ny teori for å forstå funnene mine jf. induktiv tilnærming. I kvalitativ forskning foregår det en kontinuerlig interaksjon mellom induktiv og deduktiv tilnærming helt til forskeren forstår det spesifikke i situasjonen (Kvale et al., 2015, s. 225). Forskningsarbeidet har vært en kontinuerlig sirkulær prosess der jeg flere ganger har måttet gå tilbake å arbeide med teorien etter som det dukker opp nye funn i datamaterialet slik som beskrevet i abduktiv tilnærming. Det blir et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning. Thagaard henviser til Wadel (Senge & Lillebø) som beskriver dette som en «runddans» mellom teori, metode og empiri (Thagaard, 2003, s. 28).

3.3.2 Metode for analyse

Etter at intervjuene var transkribert har jeg valgt å bruke Thagaard (2003) og Malterud (2011) metode for å få oversikt over funnene i undersøkelsen. Jeg begynte å sammenfatte informasjon om de viktigste temaene i materialet. En slik sammenfatning av materialet kalles «fortetting av mening» og gjør tekstens innhold eksplisitt (Thagaard, 2003, s. 134). Her, sier Malterud (2011) er det viktig at forsker aktivt setter sin forforståelse og teoretiske referanseramme i parentes. Dette for at forsker kan stille seg åpen for de inntrykk materiale formidler, og at forsker tydelig kan høre deltagernes stemme (ibid). Jeg har valgt å få en annen person til å lese igjennom intervjuene, for å høre hva denne mente intervjuene eksplisitt handlet om. Denne gjennomgangen var til stor hjelp for meg inn i neste fase. Den neste fasen er å skille relevant tekst fra irrelevant tekst. Her velges tekst som bærer med seg kunnskap om temaene fra første trinn (ibid). Dette vil av mange kalles koding. Kvale et al. (2015) beskriver koding og kategorisering som tilnærminger til tekstanalyse, og mener disse begrepene brukes om hverandre (Kvale et al., 2015).

Kvalitative data inneholder en stor mengde informasjon. Rådata representerer et utgangspunkt for utvelgelse av tekstelementer. Tekst prioriteres ut fra spørsmål som stilles teksten. Her er det viktig å prioritere tekst som kan bidra til utvikling av ny kunnskap. Denne prosessen representerer en filtrering der betydelige deler av det opprinnelige materialet legges til side (Malterud, 2011, s. 92).

For å illustrere arbeidet med tekstelementer og koding legger jeg ved eksempel fra kodingsarbeidet fra ledernes intervju. Utsagnene er et utvalg av tekst som synes relevant fra temaer i første trinn.

Tabell 1 Utdrag fra kondenseringsarbeidet

	Utsagn, sitat	Kondensering 1	Kode 2: Begrep
Agnes	1. Jeg ønsker å være tilstede, å fange opp ting, jeg er lydhør og stoler på det de sier, Jeg gå innom avdelingene hver morgen, ønsker å være en del av arbeidsmiljøet. Vanskelig med nær 40 årsverk. Det er flere nye prosedyrer, rutiner og møter som binder tiden min, de ansatte får flere oppgaver som binder tiden deres.	Tilstedeværelse, fange opp ting, innom alle hver morgen, flere nye prosedyrer, flere oppgaver.	Tilgjengelig
Johanne	2. Jeg er veldig tilstede, jeg er tilgjengelig både på telefon, sms og mail selv om jeg ikke er tilstede. Er en synlig sjef, spiser lunsj sammen med medarbeideren, er en del av arbeidsmiljøet, tiden strekker ikke til, mye møtevirksomhet, 40 årsverk er mange å holde styr på.	Tilstede, tilgjengelig, synlig, del av arbeidsmiljøet, mange ansatte.	Tilgjengelig

Marius	3. Jeg ønsker at ansatte skal oppleve en stor grad av tilstedeværelse av meg. Jeg og mine medarbeidere skal gå inn døra med senkede skuldre. Jeg må være tilgjengelig. Hvis de ansatte trenger meg, - er jeg aldri på veg.	Tilgjengelig, lave skuldre, har tid.	Tilgjengelig
Agnes	1. Hvis mine medarbeidere har det bra så gjør de en god jobb, jeg er fleksibel, fått igjen veldig mye av det jeg har gitt. Tilrettelegger for den enkelte, både i turnus, når de ønsker fri og hvis det gjelder kurs; Jeg er ikke glad i konflikter, prøver heller og si ting litt uformelt å få dem til å oppdage feilen sjøl.	Tilrettelegger Fleksibel gir tilbake Uformell- tar ting i plenum framfor en til en	Tilrettelegge
Johanne	2. Jeg er snill, ønsker at de ansatte skal ha en god hverdag, jeg kommer på jobb for dem! Jeg har stor tillit til de ansatte ut fra deres fagkompetanse.	Tilstede, Tilrettelegge, Tillit til kompetanse	Tilrettelegge
Marius	3. Jeg er tydelig, veldig reflektert, får folk til å føle seg vel, jobber med det hele tiden. Legger forholdene til rette for at ansatte skal få gjort jobben sin, ved å tenke på mange ting. Alle må vite hva de skal gjøre.	Tydelig, reflektert Føle seg vel Tilrettelegger, Avklare Så de kan få gjort jobben	Tilrettelegge
Agnes	1. At jeg bekrefter hva personen er god for, at jeg stoler på personen, at en setter pris på, og stoler på at den personen er dyktig i noe, Gi ansvar til den enkelte.	Bekreft, stoler på, setter pris på, personen god til noe, gi ansvar	Anerkjennelse
Johanne	2. Sett, respektert, få tillit ifht kompetansen, de får mye ansvar, jeg har tillit til dem. Håper de føler seg sett, at alle føler de gjør en viktig jobb. Viktig å bli sett av leder, skulle skryte mer.	Sett av leder, respektert. Tillit, ansvar,	Anerkjennelse
Marius	3. Å bli sett for noe som er viktig for en selv, trenger å bli sett av lederen, vist tillit, direkte ros funker ikke alltid. Kjenne igjen rosen, Snakke andre ned er ikke anerkjennende, Jeg gir anerkjennelse, tror de ansatte opplever den positivt	Sett av leder, få tillit, ekte ros, kjenne igjen rosen,	Anerkjennelse

Dette illustrerer hvordan jeg jobbet for å komme fram til kodeord som egner seg for utgangspunkt til analyse. I arbeidet med teksten lette jeg etter meningsinnhold i teksten som vist i tabell 1.

I tredje stadiet av analysen skal kodene bli til meningsbærende enheter. I mitt materiale har jeg funnet 3 kodeord som har sin meningsbærende enhet. Disse tre kodeord er *Tilretteleggelse, Tilstedeværelse og Anerkjennelse*. I denne fasen av analysen er teksten dekontekstualisert og den empiriske dataen er redusert til et utvalg av sorterte meningsenheter (Malterud, 2011, s. 105). Jeg startet med en kodegruppe, og fant frem de sitatene fra materialet som inngikk i denne kodegruppen. Sitatene som lå under hver kode hadde flere nyanser som beskrev forskjellige meningsaspekter. Jeg gikk igjennom alle sitatene i denne kategorien før jeg gikk til neste kode. Slik fortsatte jeg til kodene var identifisert og analysert. I den fjerde fasen i analysen settes bitene sammen igjen. Her rekontekstualiseres teksten ved å sammenfatte kunnskapen fra hver enkelt kodegruppe. De utvalgte sitatene blir til en analytisk tekst. Dette materialet forteller om en utvalgt side av prosjektets problemstilling. (ibid, s.

107). Analyseprosessen har vært en tidkrevende, men spennende reise i materialet. Den har vist meg at ved å stille forskjellige spørsmål til teksten, får man forskjellige svar. Derfor blir det avgjørende at forskeren vet hvilke spørsmål som ønskes besvart.

3.4 Forskningsetikk

Når man skal gjennomføre studier er det viktig å tenke på hvordan undersøkelsen kan påvirke de involverte. Kvale et al. (2015) trekker fram fire etiske aspekter som er av betydning når en skal gjøre etiske og moralske vurderinger.

3.4.1 Informert samtykke

Informert samtykke betyr at informantene skal ha fått informasjon om prosjektet, dens formål, at de deltar frivillig og at de når som helst kan trekke seg fra studien. Informert samtykke baserer seg primært på prinsippene om autonomi og dernest om å gjøre godt (Kvale et al.). ”Prinsippene respekterer menneskers evne til å fatte beslutning og skal passe på at deltagere ikke skades” (Kvale et al.). Mine informanter har fått informasjon om prosjektet før intervjuet, de ble opplyst om at det er frivillig å delta, og at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet uten grunn.

3.4.2 Konfidensialitet

Konfidensialitet handler om prinsippet om anonymitet og om hvilken informasjon som bør være tilgjengelig for hvem. I denne studien er det særlig viktig i forhold til om lederen bør få kjennskap til hva medarbeiderne sier i fokusgruppeintervjuet. Oppgavens tema handler om relasjoner, relasjonskvalitet og dens betydning for mestring, og det kan komme sensitiv informasjon om relasjonen som andre ikke bør få kjennskap til. Data som er samlet inn skal ikke kunne føres tilbake til hvem som har sagt hva, men i en liten undersøkelse som denne kan det være mulig å gjenkjenne utsagn. For å sikre anonymitet har jeg valgt å bruke fiktive navn, og gitt begrenset informasjon om informantene. Det var viktig for meg å unngå å påføre informantene negative opplevelser i form av stress, ubehag eller i form av å bli krenket i intervjusituasjonen. En av informantene fikk allikevel en følelse av utilstrekkelighet i møte med mine spørsmål. Dette var det siste intervjuet, og jeg forsto at jeg spurte spørsmålet på en måte som gjorde at informanten følte seg lite kompetent til å svare. Dette er i strid med forskningsetiske retningslinjer som sier «at forskeren har ansvar for å unngå at deltageren blir

utsatt for alvorlige eller urimelige belastninger». Jeg tenker det er urimelige belastninger når informanten ikke føler seg i stand til å svare på spørsmålet. Denne hendelsen gjorde at jeg har fått stor respekt for informanter, og jeg har reflektert mye på hva jeg kunne gjort annerledes i situasjonen. Informanten fikk min beklagelse i situasjonen.

Denne studien er ikke meldepliktig til NSD, da jeg ikke vil ha lagrede opplysninger om navn, alder eller arbeidsted på hvem som deltar i undersøkelsen. Opplysningene undersøkelsen gir via bånd og transkriberte dokumenter, vil bli lagret i låst safe, og på pc med personlig kode. Alle opplysninger blir slettet etter at studien er ferdig og oppgaven levert.

Konsekvensen for informantene skal være så lav som mulig etter det etiske prinsippet om velgjørenhet. Kommer det fram opplysninger som er private og sensitive er det forskerens oppgave å stoppe, eller sørge for at opplysningene ikke vil skade informanten på noen måte (Kvale et al.). Jeg har ikke opplevd utsagn eller opplysninger som vil kunne være til skade for informantene, i denne studien.

3.4.3 Forskerens rolle

Jeg som forsker er det viktigste redskapet for konstruering av ny kunnskap sammen med informanten.

«Forskerens rolle som person og forskerens integriteter er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning»(Kvale et al., 2015, s. 108).

Forskeren må vise moralsk forskningsadferd gjennom moralsk integritet, empati, sensitivitet og engasjement i moralske spørsmål (ibid). For å skape tillit og trygghet under intervjuene brukte jeg god tid til innledende spørsmål og informasjon, før selve intervjuet begynte. Jeg har valgt å forske i egen kommune og en nærliggende kommune, men ikke på egen arbeidsplass. Jeg hadde god kjennskap til en av informantene. I møte med denne informanten var det viktig at jeg framsto som en forsker, og ikke venn. Dette la jeg vekt på i starten av intervjuet, og under intervjuet. Jeg forsøkte å stille kritiske spørsmål til informanten, selv om informanten sa «du skjønner hva jeg mener». Det var vanskeligere å opprettholde en profesjonell avstand til denne informanten, enn de jeg ikke kjente fra før. Jeg som forsker kan lett ta informantens perspektiv (ibid). Derfor var det viktig for meg å være klar over dette under analysen. Under analysen har jeg vært opptatt av hva informanten faktisk sa, som var transkribert, og ikke tolke utsagn om hva jeg tror informanten egentlig mente. Dette er på lik linje med de andre informantene.

3.4.4 Kvaliteten på studien, validitet, reliabilitet og refleksivitet

Det stilles tre krav til empirien når forskning gjennomføres. Empirien skal være valid, dvs den skal være gyldig og relevant, og den skal gi svar på de spørsmålene vi har stilt. Det finnes to typer gyldighet. Den ene skal vise at det er dekning i empirien for konklusjonene, det kalles intern gyldighet. Den andre skal si noe om empirien har gyldighet også i andre sammenhenger, og om det er overførbarhet til andre lignende studier. Dette kalles ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). I denne studien vil overføring og generalisering være vanskelig når utvalget er så lite. Konklusjonene kan likevel være aktuelle for andre ledere i lignende organisasjoner.

Det andre kravet som skal være tilstede under forskning, er hvorvidt undersøkelsen er reliabel. Reliabilitet sier noe om studiens pålitelighet og troverdighet, den sier noe om undersøkelsen er til å stole på. Spørsmålet om en annen forsker kunne kommet til samme resultat som jeg, er vanskelig å tenke seg når intervjuene i studien var kunnskapskonstruerende prosesser som skjedde der og da, mellom forsker og informant. En annen forsker kunne villet se en annen sammenheng, eller velge andre kategorier eller koder. Det tredje kravet er refleksivitet. Refleksivitet handler om forskerens evner til å sette spørsmålstegn ved egen fremgangsmåte og konklusjoner i form av tvil og ettertanke. Refleksivitet er en aktiv holdning, som forsker må oppsøke og vedlikeholde. Forsker skal lete etter overraskelser og konfrontasjoner mot egne forforståelser og forestillinger (Malterud, 2011). Nærheten jeg som forsker har til feltet kan vanskeliggjøre kritisk refleksjon. Det er derfor veldig viktig at jeg er bevisst min egen rolle, og min egen forforståelse. Det er viktig å stille kritiske spørsmål underveis, å spørre seg selv om hva som er med på å bestemme det jeg ser (ibid).

4 Analyse, funn og drøfting

I dette kapittelet presenteres studiens funn og resultat, som vil bli drøftet opp mot relevant teori og forskning. Min forforståelse, og faglige erfaringsmessige bakgrunn vil være med å farge dette kapittelet. Analysedelen fokuserer på meningsinnholdet i tekstene fra de ulike intervjuene.

«Analysen har fokus på innholdet i tekstene og i samsvar med kvalitativ forskningsfortolkende perspektiv, skal analysen føre frem til en helhetsforståelse av dataens meningsinnhold» (Thagaard, 2003, s. 131).

Materialet er delt inn i tre kategorier. Funnene under hver kategori blir diskutert og drøftet opp mot teori og forskning. Kategoriene har kommet fram etter grundig analyse av de seks transkriberte intervjuene, slik som beskrevet i metodekapittelet. De tre kategoriene jeg har kommet fram til er *tilgjengelighet*, *tilrettelegging* og *anerkjennelse*. Ved å analysere og diskutere kategoriene, vil problemstillingen og forskningsspørsmålene bli besvart.

I kategori en vil *tilgjengelighet* bli diskutert. Jeg vil først presentere hva lederne sier om fenomenet. Deretter vil jeg presentere hva medarbeiderne sier om det samme fenomenet. Tilgjengelighet blir diskutert opp mot tiden lederen har til rådighet, organisering, relasjonskvalitet, mestring og verdier. *Tilretteleggelse* er kategori to i oppgaven. Det blir presentert hvordan lederne sier de tilrettelegger, og deretter blir det beskrevet hvordan medarbeiderne opplever at de får mulighet til å utføre den jobben de skal gjøre. Tilretteleggelse blir drøftet opp mot lovverk, det relasjonelle aspekt, og mot autentisk mestringsopplevelse med fokus på kunnskap, kompetanse og verdier. Kategori tre er *anerkjennelse*. Det blir presentert hva lederne og medarbeiderne forstår med fenomenet anerkjennelse, deretter blir anerkjennelse drøftet opp mot annen forskning, i et relasjonelt perspektiv, og i et mestringsperspektiv. Avslutningsvis blir anerkjennelse som verdi drøftet. Hver kategori gir en kort oppsummering før neste kategori presenteres.

Kategoriene blir diskutert fortløpende opp mot aktuell teori og forskning. Lederne og medarbeiderne som blir presentert jobber innenfor helse-og omsorgsektoren. Ledere leder 30, 50 og 15 årsverk hver. For å anonymisere har jeg valgt å si at to ledere har ansvar for 40 årsverk, og en leder har ansvar for 15 årsverk. Lederne har fått fiktive navn, og medarbeiderne blir presentert som en gruppe medarbeidere til den aktuelle lederen. Lederne i studien heter Agnes, Johanne og Marius.

4.1 Analyse av tilgjengelighet

Jeg vil i kapittel 4.1 presentere funnene jeg har valgt å fremheve. Jeg presenterer først hva lederen sier, deretter presenteres utsagn fra medarbeidergruppen. Funnene sammenfattes og visualiseres i tabell på begynnelsen av kapittel 4.2. I kapittel 4.2 drøftes funnene mot lovverk, forskning og teori. Hovedfunnene oppsummeres kort etter hver kategori.

4.1.1 Agnes

Agnes administrere ca 40 årsverk og har et stort ønske om å være tilstede for sine medarbeidere, hun sier:

Jeg ønsker å være såpass tilstede at jeg greier å fange opp ting når det er noe, jeg prøver å være lydhør, ta på alvor, og stole på det de sier, for eksempel hvis de må ha ekstra bemanning».

Måten Agnes sier hun gjør dette på er:

«Jeg går innom alle avdelingene hver morgen, men som regel må den uformelle samtalen vike, det kommer for mange spørsmål om praktiske ting som må løses».

Agnes ønsker å være en del av arbeidsmiljøet, men etter at arbeidsplassen har blitt større har dette blitt vanskeligere. Agnes sier:

«Det er vanskeligere å lede relasjonelt og fange opp ting med nær 40 årsverk, men jeg slutter ikke å lede relasjonelt av den grunn. Jeg er fleksibel og er opptatt av medvirkning. Det er flere nye prosedyrer, rutiner og møter som binder tiden min, og de ansatte får flere oppgaver som binder tiden deres».

Informanten gir uttrykk for at hun ønsker å være tilstede, være lydhør og fange opp hva som rører seg. Hun gjør dette blant annet ved å gå innom avdelingene hver morgen. Informanten opplever det vanskelig å lede relasjonelt, med mange ansatte.

4.1.2 Medarbeiderne til Agnes

Medarbeiderne til Agnes opplever lederen som interessert i hver enkelt medarbeider, og de opplever at hun er tilstede for dem tross mange medarbeidere, de sier:

«Hun lytter, er sensibel og gir svar, hun er interessert i hva jeg har lyst til, og hva jeg gjør. Hun gir ros, hun er lett å prate med, og det er bare å komme inn».

de sier:

«Hun er delaktig selv om hun ikke lenger er fysisk tilstede i avdelingen. Ho har fått mye mer å gjøre med flere ansatte, En sier ho har fått for mye å gjøre, har ikke så mye kontakt som før, ho har fått det for travelt».

Men selv om hun er travel, og er leder for mange, opplever medarbeideren at;

«hun har alltid tid til å høre på hva vi har på hjertet, hun viser interesse for hva vi gjør, og hun tar seg alltid tid til en prat om det gjelder ansatte, beboere eller pårørende. Det er gehør, og vi blir tatt hensyn til når det er behov for det. Ho sanser alt mulig, og ser det store bildet».

Selv om flere peker på økende fravær, er hovedinntrykket at medarbeiderne opplever at Agnes er sensibel, interessert i hver enkelt, og tar seg tid til en prat når de ønsker det.

4.1.3 Johanne

Johanne er også opptatt av å være tilstede og synlig i avdelingen. Hun spiser lunsj med medarbeidere, og ønsker å være en del av arbeidsmiljøet med nesten 40 årsverk. Hun sier;

«jeg er veldig tilstede og ganske snill, jeg vil at medarbeiderne skal ha en god hverdag, det er på grunn av dem jeg er her, og kommer på jobb hver dag, jeg er tilgjengelig både på telefon, sms og mail selv om jeg ikke er tilstede, jeg svarer alltid».

Johanne sier at tiden ikke strekker til, møtevirksomhet tar arbeidstiden. Sosiale arrangement utenfor arbeidstid er det liten stemning for, men;

«jeg møter alltid hvis noe blir arrangert. Men jeg har ikke kapasitet til å være arrangør» sier hun.

«Det er mange medarbeidere å holde styr på. Hovedmålet mitt er at de eldre skal ha det bra, de eldre er mitt hjertebarn»

Informanten gir uttrykk for at hun ønsker å bidra til at medarbeiderne skal ha en god hverdag, og at de eldre har det bra. Hun gir inntrykk av å være tilgjengelig, selv om hun ikke er tilstede.

4.1.4 Medarbeiderne til Johanne

Medarbeiderne til Johanne opplever at Johanne ønsker å være tilgjengelig, og at avdelingen skal fungere for både beboere og ansatte.

«Ho er lett å få tak i, lett å be om ting, og det er lett å få henne med på rapport. Johanne er lett å prate med om både jobb og fritid, ho er engasjert, men tidsperspektivet er en utfordring».

«Johanne var mer tilstede før. Vi kunne vel ønske at hun var mer tilstede til tider, men sånn er det ikke lenger. Ho ser oss en og en, men ho har begrenset med tid, mer møtevirksomhet tar tida våres. Ho sitter med åpen dør, så det er bare å stikke innom».

De opplever ikke alltid det like lett.

«Jeg ser de dagene hun er hektisk, da unngår jeg å spørre».

Flere peker på mindre nærvær og mindre tid, de kjenner lederen godt, og unngår å spørre om ting hvis de ser hun er travel. Hovedinntrykket er allikevel at Johanne er lett å snakke med, og lett å få tak i når de trenger henne.

4.1.5 Marius

Marius er opptatt av overordnede strukturer og hvordan han kan påvirke prosessene med sin tilgjengelighet og tilstedeværelse.

«Mine ansatte skal oppleve en stor grad av tilstedeværelse av meg, sier han. Det viktigste for meg er at både jeg, og mine medarbeidere, skal gå inn døra med senkede skuldre».

«Jeg må være tilgjengelig. Hvis de ansatte trenger meg, - er jeg aldri på vei, jeg har alltid tid. Jeg må være der for alle, ikke bare for de som spør».

Videre sier Marius at;

«det er en hyggelig og profesjonell tone på avdelingen, og en stor grad av ærlighet som preger arbeidsmiljøet. Jeg er opptatt av å følge de demokratiske verdiene som stortinget har bestemt at vi skal følge»

Informanten gir inntrykk av å ha tid, og er tilgjengelig når medarbeiderne trenger han.

4.1.6. Medarbeiderne til Marius

Medarbeiderne til Marius sier at de opplever at han er tilgjengelig. De sier;

«selv om han er travel så klarer han å være tilstede hele tiden. Selv om han løper i gangene så kommer han innom og sier hei, og setter seg ned slik at vi får prata om det vi trenger å prate om».

Han er opptatt av fag, men det er lett å komme til han med andre ting også.

«Han er såpass mye tilstede at han kan backe oss og hjelpe oss med råd og veiledning når vi står fast».

Hovedinntrykket er at Marius er tilgjengelig når medarbeiderne trenger han.

4.2 Drøfting - Tilgjengelighet

At lederen har tid og er tilgjengelig er viktig for medarbeiderne. Lederne i studien sier de er tilgjengelige, men at tiden ikke alltid strekker til for å imøtekomme forventninger. Ledere må

operere innenfor de betingelsene som ligger til grunn. Betingelsene og handlingsrommet til ledere i offentlig sektor er ofte trangt og kontrollspennet er stort. Dilemmaet ledere står i daglig er at de ønsker å være tilgjengelige, og de gjør det de kan innenfor de rammene de har, men medarbeiderne sier lederne er mindre tilgjengelige nå enn før. Mine funn tilsier at lederne er travle, at mye av tiden deres går til møtevirksomhet og administrative oppgaver. Medarbeiderne opplever at lederen er mer i møter og mindre tilstede i avdelingen, møtene tar tiden bort fra medarbeideren. Dette medfører at lederens ønske om å være tilgjengelig, er på kollisjonskurs med den faktiske tiden de er tilgjengelig, og det medarbeideren opplever at lederen er tilstede og tilgjengelig. Dette kan gi utfordringer for relasjonskvaliteten og for medarbeiderens mestringstro. Grunnlaget for drøfting er oppsummert i Tabell 2

Tabell 2: Oppsummering av data mht tilgjengelighet.

Begrep	Tilgjengelighet
Hva gjør lederen?	Ønsker å være tilstede, være lydhør, fange opp ting, gå innom alle avdelingene hver morgen. Bidrar til en god hverdag for ansatte og beboere, er tilgjengelig selv om hun ikke er tilstede. Gir inntrykk av å ha tid og er tilgjengelig når medarbeiderne trenger han.
Hva opplever medarbeideren?	Selv med økende fravær opplever medarbeideren å bli sett og hørt når de trenger det. Flere opplever mindre nærvær, opplever allikevel at hun er lett å få tak i og lett å snakke med når de trenger det. De unngår å spørre hvis de ser hun er travel. Medarbeiderne opplever at Marius er tilgjengelig.
Relasjonskvalitet	Er lydhør, sensibel, lytter, interessert i hver enkelt, tar seg tid. Lett å prate med, lett å få tak i. Har tid til en prat.
Mestringstro	Stoler på medarbeideren. Gir ansvar og viser tillit til kompetanse. Gir råd, veiledning.
Verdier	Å se, være tilsted, lytte, fleksibel, ærlighet, rettferdighet, likhet og fellesskap.

Tabell 2 oppsummerer data om hva lederen sier han gjør for å være tilgjengelig, og hvordan medarbeideren opplever lederens tilgjengelighet. Data i forhold til relasjonskvaliteten bygger på medarbeiderens utsagn. Data om mestringstro og verdier baserer seg på hva ledere mener er viktig for å opparbeide mestringstro.

4.2.1 Strukturelle faktorer

Offentlig sektor er i utvikling, og det skjer endringer over hele landet. Nasjonale lover og forskrifter legger føringer for ledelse for hver enkelt leder i form av kontroll, oppfølging og effektivisering. Ledere vil kunne oppleve seg presset mellom to fronter. På den ene siden står medarbeiderne som Johanne sier «er grunnen til at jeg kommer på jobb», og som i følge Mc Gregors teori Y sier «er den viktigste ressursen bedriftens rår over», og på den andre siden står krav til effektivitet og kontroll, som følge av forskrift om ledelse og kvalitet

(Kvalitetsforskrift, 2016). Dette kan oppleves som et gap for både leder og medarbeider mellom opplevd virkelighet, og ønsket tilstand. Forskriften om ledelse og kvalitet pålegger ledere å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere all aktivitet som til enhver tid pågår på arbeidsstedet. Nye forskrifter utløser nye prosedyrer, dette krever møter, og møter tar tid. Det er noe av forklaringen på hvorfor lederne i studien opplever at de er travlere nå enn før. Lovverket regulerer hva ledere skal bruke tiden sin til. I helse - og omsorgstjenesteloven stilles det store krav til forsvarlighet og kvalitet, og det er lederens ansvar at dette blir fulgt (Hol, 2011). Loven er et viktig arbeidsredskap for ledere. Der er det beskrevet hva som kreves av helsepersonell, hva de skal gjøre, og hva som skal dokumenteres. Hol og forskriften skal sikre kvalitet og sikkerhet både for beboer og pasient. Dette handler om nye prosedyrer og rutiner som skal iverksettes og implementeres. Agnes påpeker at arbeid med nye prosedyrer, kan forklare hvorfor ledere og medarbeidere opplever at leder er mindre tilgjengelig. Arbeidsmiljøloven (Aml, 2005) skal sikre et godt arbeidsmiljø og en meningsfylt og helsefremmende arbeidssituasjon for arbeidstakerne. Lovene er styringsverktøy for ledere, og ledere forplikter seg på å følge, og å overholde bestemmelsene både i Hol og Aml samt forskriften om ledelse og kvalitet. Marius påpeker betydninger av de nasjonale forskrifter og retningslinjer som gjelder for helse og omsorgssektoren, og som skal sikre at lover og forskrifter blir fulgt. Medarbeidere blir berørt i form av nye rutiner, prosedyrer og arbeidsoppgaver, som leder plikter å følge og iverksette.

Et interessant funn i undersøkelsen er at lederne ser betydningen av å være tilgjengelig for ansatte, men opplever at det er vanskelig med økt mengde arbeidsoppgaver og store enheter. I mitt materiale er det to store avdelinger. Lederne på avdelingene sier de opplever at det er vanskeligere å være tilstede og tilgjengelig nå enn tidligere, da de hadde færre å lede. Agnes sier likevel at hun slutter ikke å lede relasjonelt. Agnes ser betydningen av å se hver enkelt medarbeider, bry seg, og kjenne til ulike utfordringer den enkelte har. Dette blir satt på prøve når lederen har flere ansatte. Med ca 40 årsverk er det naturlig at tiden og tilstedeværelsen til leder blir lavere, enn når lederen har 15 årsverk. Medarbeidere i studien viser forståelse for lederens travelhet, og mye møter. Dette kan forklares med maktdissonans og asymmetri mellom leder og medarbeider. Medarbeideren ønsker å være lojal overfor sin leder. Mine funn konstaterer at ledere er mindre tilgjengelig, og at medarbeiderne ønsket mer tilgjengelighet og tilstedeværelse av leder.

Lederens mulighet til å fange opp hva som skjer i ansatte gruppa, vil bli redusert med flere ansatte. Agnes sier hun ønsker å være såpass til stedet at hun fanger opp hvis noe skjer i gruppa. For Agnes del er dette et uttalt mål, noe hun ønsker å oppnå, men som uttales og oppleves vanskeligere med flere medarbeidere. Lederen og medarbeiderne i studien bekrefter at leder er travel og mindre tilgjengelig. Tilgjengelighet er ikke det samme som tilstedeværelse. Man kan være tilstede uten å være tilgjengelig, og man kan være tilgjengelig uten å være tilstede. Hvordan lederen organiserer dagen, om han tar seg tid til å treffe medarbeiderne, og organiserer gode arenaer for treffpunkt, er av betydning for opplevelsen av tilgjengeligheten. Mine funn gir inntrykk av at lederne har treffpunkter med sine medarbeidere. Agnes går innom alle avdelinger hver morgen, Marius går også innom og sier hei, og Johanne spiser lunsj med sine medarbeidere hver dag. Dette kan forklare medarbeidernes opplevelse av at lederen har tid, og ser den enkelte. Det er derfor en positiv korrelasjon mellom «mine» ledere som ønsker å være tilgjengelige, og medarbeiders opplevelse av at dette finner sted.

4.2.2 Tilgjengelighet og relasjonskvalitet

Relasjonskvalitet og tillit henger sammen, og blir preget av hvor mange lederen leder. Mine funn tilsier at lederne er tilgjengelige og at de bruker tiden godt for å opparbeide tillit. Marius som har 15 årsverk sier han er travel, men medarbeiderne mener han er tilgjengelig når de trenger han. Hvordan ledere gir inntrykk av å ha tid er av betydning for medarbeideres opplevelse av om ledere er tilgjengelig, uavhengig av om ledere har god tid eller ikke. Agnes viser interesse og gir tid til alle, ved at hun går innom alle avdelinger daglig. Johanne sitter med åpen dør, og hun spiser lunsj med medarbeiderne. Dette er tiltak som viser at lederne ønsker å være synlig og tilgjengelig, og ønsker å opparbeide seg tillit i medarbeidergruppa. For å opparbeide seg tillit er «tid» en faktor for å lykkes. Relasjonell tillit utvikles over tid og er basert på erfaring. Den blir karakterisert av gjensidig lojalitet, og hvor begge parter er nødvendige (Kirkhaug, 2013, s. 181). Tillit er et avhengighetsforhold hvor relasjonen har betydning for om man opplever å lykkes eller ikke. Integratoren i Askeland (2017) modell har stor betydning for medarbeideres trivsel på jobb. At lederen er innom avdelingen, sier hei, og spiser sammen med medarbeideren, vil i følge forskning bidra til trivsel. Integratoren er relasjonell og skal binde organisasjonen sammen. Tilgjengelighet er en forutsetning for at integratoren kan skape ett felleskap, og sørger for at alle i organisasjonen vet hva som forventes av de og hva som er organisasjonens mål og visjon (Askeland, 2017). Mine

informanter gjør små daglige tiltak, som viser at de ønsker en god relasjonskvalitet med sine medarbeidere.

Dirigenten beskriver hvordan lederen koordinerer og jobber planmessig. Marius og Johanne kan virke som tydelige dirigenter. De sørger for at prosedyrer blir fulgt, og de sørger for at avdelingen har fokus på kvalitet og effektivitet, og ønsker å nå organisasjonens mål. De gjør dette samtidig som de er opptatt av relasjonskvaliteten til sine medarbeidere. I følge Uhl-Bien (2006) er den relasjonelle prosessen en pågående prosess av å skape mening. Medarbeiderne i undersøkelsen ønsker en meningsfull jobb og mulighet for utvikling. Den relasjonelle prosess skaper mening sammen med medarbeideren.

Kjernen i relasjonell ledelse er i følge Spurkeland, tillit og individorientering. For å være individorientert og å opparbeide tillit er «tid» ett nøkkelbegrep for å lykkes (Spurkeland, 2017). Mine funn bekrefter dette, og lederne prøver å opparbeide tillit til sine medarbeidere ved å være tilgjengelig.

I transformasjonsledelse er individuelle hensyn av betydning for ledelse ved at ledere viser omtanke for individets individuelle behov. Et typisk tegn sier Hetland (2004) er at lederen er «sentral og synlig». For å være sentral og synlig er det et poeng å være tilgjengelig, og ha tid til de man leder. Selv om Agnes, Johanne og Marius er forskjellige, er mitt inntrykk at alle viser omtanke for individuelle behov. Dette gjør de på forskjellig måte, men min opplevelse er at de ønsker det samme- å ha en god relasjonskvalitet til sine medarbeidere.

4.2.3 Tilgjengelighet og mestring

Mine informanter ønsker å være tilgjengelige, og de mener selv at de er tilgjengelige. Agnes møter de ansatte daglig ved at hun går rundt og hilser på de som er på jobb, Johanne sitter med åpen dør og prøver å være en del av arbeidsmiljøet ved å spise lunsj sammen med de ansatte. Hun ønsker å være synlig, og vil at de ansatte skal være vant til å ha henne rundt seg. Marius sier han alltid har tid- han har færrest ansatte og mener selv han har han tid til å høre hva medarbeiderne har å si. Han ønsker at medarbeiderne skal komme på jobb med senkede skuldre. Å ha medarbeidere som føler de gjør en god jobb, som har en trygghet på at det de gjør er bra, er viktig for arbeidsplassen. «Det frigjør det kreative potensiale hos den enkelte, og det vil også påvirke resultatet» sier Sollid (2010). Tiden en leder har til å være i avdeling, gir mulighet for observasjon av hva som rører seg på avdelingen. Transformasjonslederen bidrar ved å være en motivator og inspirator, Johanne ønsker å være en *motivator* for de ansatte. Agnes og Marius ønsker begge å inspirere og begeistre sine medarbeidere slik at de

gjør en god jobb. Lederne i studien er opptatt av å gi råd og veiledning, ansvar og tillit, og å stole på medarbeiderens kompetanse. Gjennom Banduras andre kilde til mestring, vikarierende erfaringer, kan gode rollemodeller demonstrere mestring som kan overføres og gi mestringstro. Et arbeidsfellesskap med fokus på samarbeid, læring, og å gjøre hverandre gode, er viktig i et mestringsklima (Lai, 2013). Både Marius og Johanne er opptatt av at medarbeidere vet hva, og hvordan de skal gjøre oppgavene. Gjennom observasjoner og modellering kan oppgaver avsløres som mer eller mindre håndterbare enn det som først var antatt, som igjen kan føre til økt eller svekket mestringsforventning (Bandura, 1997). Medarbeidere som får brukt kompetansen, og får tillit til å dele kunnskap med andre medarbeidere, vil kunne oppleve mestring. Lederne i studien er opptatt av å gi tillit til medarbeiderne, og vise at de stoler på den kompetansen medarbeideren har. Dette bidrar i følge Bandura til å bygge mestringstro.

4.2.4 Tilgjengelighet og verdier

Mine informanter har mange gode intensjoner og ønsker for medarbeiderne. Verdien tilgjengelig viser at lederne har tanker om at tilgjengelighet er en viktig faktor ved å være leder. Tilgjengelighet har mange aspekter ved seg, og verdiene lederne i studien legger i tilgjengelighet gjenspeiler seg i hva medarbeiderne sier. Medarbeiderne opplever å at lederen lytter, er nær, lett og snakke med, rettferdig og interessert i den enkelte. Verdiene samsvarer med hva lederne ønsker å formidle, og det samsvarer med de skandinaviske verdier om ledelse. Disse er konsensus, likhet, anstendighet og sosialt ansvar (Trygstad, 2007). Verdiene gir lederne et eget særtrekk som blant annet består i å være uformell, vekt på likeverdighet og tilbakeholdenhet. I følge rapporten fra fafo, vil dette medføre til styrket solidaritet, minimere konflikter, skape grunnlag for koordinerende mekanismer, fremme god kommunikasjonsflyt, fremme dialog og sikre oppbakking for beslutninger (ibid). Uformelle ledere med vekt på likeverdighet og tilbakeholdelse, er verdier jeg finner i min studie.

Det kan virke som en konstant kamp for mine informanter, å leve opp til verdiene. De samfunnsvitenskapelige verdiene er i følge Hellevik (2010) hva en person oppfatter som grunnleggende mål for tilværelsen, og riktige midler for å nå målene. Mine informanter gir uttrykk for at de mener verdien «tilgjengelighet» er et mål å strekke seg mot. De ønsker at medarbeiderne skal ha det bra, bli sett og hørt, oppleve ærlighet og rettferdighet. Marius ønsker at medarbeiderne hans skal komme på jobb med senkede skuldre. Det kan forstås som

at Marius, ved å være tilgjengelig, viser vei, gir trygghet, og hjelper medarbeiderne når de trenger det. Dette er et mønster jeg ser hos Agnes og Johanne også, hvor Agnes er opptatt av å ha tid, og Johanne er opptatt av at de kan spørre henne når som helst, hun er tilgjengelig.

Lederne kan ved å være bevisst sine verdier, både inspirere og motivere medarbeiderne til å tenke positive tanker om arbeidssituasjoner, og lederen kan bidra til å senke stressnivået ved å være tilgjengelig.

Verdiene en leder har gjenspeiler seg i handling (Hetland, 2004), og en leders handling er et forbilde for medarbeiderne. Det har derfor stor betydning at ledere er bevisst hvilke verdier de har. Verdibegrepet beskriver noe som er ønskelig og godt og som vi ønsker å ivareta og fremme sier Ladegård og Vabo (2011). Intensjonene til mine informanter er gode, de har noe å strekke seg mot, og de har et ønske om å være tilgjengelig. Tilgjengelige ledere vil kunne gi utslag på lavere stressnivå og høyere mestringstro.

4.2.5 Oppsummering

Informantene gir uttrykk for at tilgjengelighet er en viktig faktor for god relasjonskvalitet, og mestringstro. Drøfting av tilgjengelighet viser at lederen helst bør være allsidig og bruke mange sider av seg. Lederen har ansvar for at nasjonale retningslinjer, lover og forskrifter blir fulgt. Retningslinjene gjelder alle avdelinger, om de er store eller små. Det kan synes å være større utfordring å være leder for store avdelinger. Relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider henger sammen med tilgjengelighet, relasjonskvaliteten baserer seg blant annet på tillit, og for å opparbeide tillit er «tid» avgjørende. Både integratoren og dirigenten har betydning for kvaliteten på relasjonen, og vil bidra til om medarbeideren opplever å ha en meningsfull jobb, og om medarbeideren opplever mestring. Informantenes verdier, å se den enkelte, lytte, være tilgjengelig, være ærlig og rettferdig, formidler lederen gjennom å inspirere og motivere de ansatte. Verdiene lederen deler og formidler «danner intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning for handling og utgjør fortolkningsgrunnlag for vurderinger av handling» (Aadland & Askeland, 2017). Å prege organisasjonen med verdier er en sentral lederoppgave i følge Selznick og Barnard (ibid, s. 57). Mine informanter synes å være opptatt av verdier.

4.3 Analyse av tilrettelegging

I kapittel 4.3 vil jeg presentere funnene som omhandler tilrettelegging. Funnene blir presentert på samme måte som i kapittel 4.1, og blir oppsummert i Tabell 3 i begynnelsen av kapittel

4.4. I kapittel 4.4 blir funnene om tilrettelegging drøftet mot relasjonskvalitet, autentisk mestringserfaring og verdier. Alle funn bli drøftet mot aktuell teori og forskning.

4.3.1 Agnes

Agnes sier at hun prøver å legge til rette for at de ansatte skal gjøre en god jobb. Dette prøver hun å gjøre via medvirkning, og det å se hva den enkelte er god på.

«Jeg er opptatt av å ta hensyn til de behov den enkelte har, ved at vi har en gi og ta kultur hos oss, ved at jeg gir så får jeg tilbake, og de ansatte vil oppleve trivsel, som igjen fører til at de gjør en god jobb med beboerne. Jeg delegerer mye og gir dem ansvar for ting dem er gode på».

Agnes er opptatt av at de ansatte må ha den kompetansen de er i behov av.

«Med et budsjett på 10000 i året for hele enheten blir det ofte avslag på kurs utenfor huset».

Det betyr at kompetanseheving til medarbeidere først og fremst er i form av interne kurs og e-læringskurs, hun sier;

«Jeg prøver å legge til rette for at det skal være mulig å ta e-lærings kurs i arbeidstiden. Jeg har satt av en time en dag i måneden til å gå bort fra avdelingen, ta e-læringskurs, lese mail eller fagblader».

Informanten gir uttrykk for å være opptatt av å legge til rette for kompetanseheving. Hun delegerer og tar hensyn til behov, og mener, hvis ansatte har det bra -vil beboeren ha det bra.

4.3.2 Medarbeiderne til Agnes

Medarbeiderne til Agnes sier de vet at de er flinke i jobben sin, og de er glade for at Agnes delegerer og gir mye ansvar. Sykepleieren sier;

«Jeg vet jeg kan jobben min, men det er godt å høre det også. Jeg har fått mye tillit og ansvar, og jeg opplever nye utfordringer daglig med krevende brukere. Sånn faglig påfyll og e-læringskurs blir vanskeligere å få til nå».

En annen sier;

«Hun er veldig flink til å delegere oppgaver og hun er tydelig på hvem som har ansvar for hva. Ansvar gir lyst på flere oppgaver. Å få ansvar fra Agnes betyr at ho har tillit til at jeg vil greie de oppgaven ho delegerer til meg, og da vil jeg gjerne gjøre det bra, for det ser ho jo. Ho er flink til å se hva den enkelte kan».

Flere peker på at Agnes er flink til å delegere, hun viser tillit og gir ansvar. De opplever at Agnes tror de kan det hun ber de om, og hun gir uttrykk for det, ved at hun sier det.

4.3.3 Johanne

Johanne er opptatt av at medarbeiderne er trygge på henne, på oppgavene, og jobben de skal gjøre.

«Jeg er opptatt av at kvaliteten på tjenestene skal være gode og systematiske, god faglighet på avdelingen, og at alle skal vite hva og hvordan de skal gjøre oppgavene».

Det er Johanne som systematiserer for dem og sier hva de skal ha fokus på.

«Jeg ønsker at de skal oppleve oppgavene som viktige».

Johanne ønsker å være en motivator, hjelpe de ansatte å sortere og systematisere, og ha riktig fokus. Johanne har fokus på nytenkning og at;

«vi tør å tenke nytt på hvordan vi løse ulike saker».

Videre sier hun at hun er opptatt av at medarbeiderne forstår hverandres roller.

«Det å forstå hverandres roller og ansvarsområder har betydning for at den enkelte skal oppleve at deres kompetanse er viktig, det er avgjørende for den ansatte- å føle seg betydningsfull».

Her jobber alle mot felles mål og det er ikke forskjell på om du er kjøkkenassistent eller lege.

«Alle er like viktige for helheten, og for at avdelingen skal fungere», sier Johanne.

Informanten gir inntrykk av å ha fokus på kvalitet, faglighet og nytenkning. Hun peker på betydningen av kompetanse, at roller er avklart, og at ansatte føler seg betydningsfulle. Hun er opptatt av at alle er viktige for å lykkes.

4.3.4 Medarbeiderne til Johanne

Medarbeiderne til Johanne blir motivert av at de får være med på å finne løsninger på utfordringer.

«Det er ikke ho som sitter og bestemmer hva vi skal gjøre, men at vi sammen finner gode løsninger. Jeg tror det er motiverende for alle å få være med å komme med løsninger på utfordringene».

De er opptatt av at alle får bruke kompetansen sin, og at det er satt i system.

«Som helsefagarbeider er det viktig for meg å bli satt pris på ved at kompetansen blir bevisst brukt. At det er avklart hvem som gjør hvilke oppgaver er viktig, og at det er satt i system, slik at vi får gjort det vi skal».

Sykepleieren sier at;

«jeg mestrer oppgavene mine, jeg vet hva som forventes av meg, og jeg er i tett dialog med Johanne».

Medarbeideren tror Johanne ønsker at de skal lykkes;

«Ho vet vel at ho ikke lykkes hvis vi ikke lykkes sier de. Jeg mestrer sammen med de andre. Alle må jobbe sammen, det hadde ikke vært noe uten dem andre. Filosofien vår er at alle ansatte er like viktige, - vi når ikke målet hvis ikke alle er med».

Flere av informantene gir inntrykk av at de liker å finne løsninger sammen, og at kompetansen blir brukt og satt i system. De ønsker at roller er avklart, slik at alle vet hva de skal gjøre, og de har fokus på at alle ansatte er like viktige, for at avdelingen skal lykkes.

4.3.5 Marius

Marius er opptatt av å avklare og legge forholdene til rette for at de ansatte skal få gjort jobben sin.

«De må vite hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre oppgavene og hvilke oppgaver de skal gjøre».

For at det skal være mulig må;

«jeg sørge for at de har den kompetansen de trenger for å løse oppgavene, og at det er avklart hvis noe er uklart- og det er min oppgave».

Marius sier videre at han må legge til rette for at folk ønsker å komme på jobb;

«det skal være fint å være på jobb, det skal være lett å dele kunnskap, be om innspill og det å være faglig trygg er med på å skape et godt arbeidsmiljø».

Marius tenker det er avgjørende at de ansatte for brukt kompetansen sin;

«alle har noe å bidra med og alle har noe å lære av hverandre».

Han sier;

«jeg er opptatt av hva de kan, og ikke hva de ikke kan. Jeg ønsker at vi spiller hverandre gode med å komme med innspill den andre ikke hadde tenkt på. Jeg er opptatt av helheten, at folk generelt er trygge, og at folk skal komme på jobb med senka skuldre. Når det ikke går, må jeg jobbe hardt og gjøre noen grep - for det er målet».

Informanten gir inntrykk av å ha god struktur og klar rolleavklaring, alle må vite hva de skal gjøre. Inntrykket er at alle er viktige, og ved å gi innspill, lære av hverandre, og øke kompetansen til medarbeideren, vil de lykkes.

4.3.6 Medarbeiderne til Marius

Medarbeiderne til Marius sier at Marius er opptatt av at de skal ha lyst til å gå på jobb og at de skal bli friskere av å gå på jobb. De sier at:

«Marius legger til rette for oss slik at vi kan gjøre oppgavene våre».

En medarbeider sier;

«jeg får lyst til å gjøre en god jobb, han får oppgavene til å virke spennende og jeg gleder meg til oppgavene».

En annen sier;

«det hadde ikke vært no` gøy å gå på jobb hvis vi ikke hadde en leder som var tilstede, som ikke så oss, som ikke guida oss, som ikke gav oss veiledning og som bare lot oss seile vår egen sjø. Vi har en leder som veileder oss, og gir hele kontoret mening med felles mål».

De sier de føler seg trygge på han, han er faglig god og tydelig i hva han mener..

Medarbeiderne er enige om at Marius er opptatt av;

«at vi skal ha det gøy på jobb».

Medarbeiderne til Marius gir inntrykk av å være opptatt av å gjøre en god jobb, de setter pris på veiledning og god stemning, og gleder seg til å gå på jobb.

4.4 Drøfting - Tilrettelegging

I materialet fremstår lederne som tilretteleggere, å være tilrettelegger er en av lederens viktigste oppgaver, og synes å være ett av hovedfunnene i studien. Lederne bruker mye tid på tilrettelegging, de tilrettelegger for at de ansatte skal få gjort jobben sin på en god måte, for at ansatte skal ha det bra på jobb, for at det skal være muligheter for samarbeid innad i avdelingen - men også ut til andre avdelinger, og at ansatte skal få brukt den kompetansen de har. Medarbeidere i offentlig sektor er ofte kunnskapsarbeidere, det betyr at de har høy grad av autonomi. Kunnskapsmedarbeidere krever innflytelse på arbeidsoppgaver, på fagutvikling og selvrealisering (Nesheim, 2006), noe mine funn også bekrefter. Medarbeiderne er opptatt av fag og å få mulighet til å bruke kompetansen. Ledelse handler generelt om å bidra til økt

motivasjon gjennom å møte grunnleggende behov hos sine medarbeidere. Dette behovet skiller seg ikke vesentlig ut hos kunnskapsmedarbeidere. Forskjellen for ledere i offentlig sektor der profesjoner er en stor del av arbeidsstokken, er at disse innehar en kompetanse som arbeidsgiver er avhengig av, og som ikke lett kan byttes ut (ibid). Mine informanter er opptatt av å bruke kompetansen medarbeiderne har, og ta hensyn til deres behov. Dette henger sammen med at medarbeidere ikke lett kan byttes ut.

Aml (2005) § 4.2 a-e handler om hvordan arbeidsgiver skal tilrettelegge for faglig og personlig utvikling. Tilrettelegging er en lovpålagt oppgave lederne har, slik at medarbeiderne får faglig og personlig utvikling. §3.1 handler om HMS, og hvordan ledere i samarbeid med medarbeidere og tillitsvalgte, skal legge til rette for helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen. «Dirigenten har ansvaret for at virksomheten når sine mål på en effektiv og kvalitativ god måte» (Askeland, 2017). Dirigenten tilrettelegger for at organisasjonen skal nå sine mål. Flere av mine informanter er opptatt av at de skal nå de målene de har satt seg, og at de tjenestene de yter, skal være kvalitative og faglige gode. Marius og Johanne er tydelige dirigenter, de har stort fokus på kvalitet, system og rolleavklaring, mens Agnes er mer opptatt av å delegere.

«I mestringsledelse er kjernen å legge til rette for at medarbeiderne skal utvikle seg og mestre sine roller og arbeidsoppgaver best mulig ut fra sine forutsetninger» (Lai, 2013). Lederens rolle som tilrettelegger er derfor et viktig premiss, for at medarbeiderne skal oppleve forutsigbarhet, og mestring i hverdagen. Grunnlaget for drøfting om tilrettelegging er oppsummert i Tabell 3.

Tabell 3: Oppsummering av data mht tilrettelegging

Tilrettelegging	
Hva gjør leder?	Opptatt av tilrettelegging, kompetanseheving og delegering, hvis ansatte har det bra vil beboere ha det bra. Opptatt av kvalitet faglighet, nytenkning, rolleavklaring, at kompetansen blir brukt og at alle er viktige. Opptatt av god struktur, rolleavklaring og dele kunnskap.
Hva opplever medarbeider?	Opplever å bli delegert, hun viser tillit og gir ansvar. Å finne løsninger sammen, at kompetansen blir brukt, rolleavklaring, alle viktige for å lykkes. Opptatt av å gjøre en god jobb, glad for veiledning.
Relasjonskvalitet	Å ta hensyn til den enkeltes behov, ser hva den enkelte kan og sier det. Kjennskap til kompetansen, alle er viktige for å lykkes. Spille hverandre gode, god kjennskap, alle er like viktige, samarbeid.
Mestring	Delegere oppgaver den andre kan stekke seg mot, se hva de får til. Bruke kompetansen, fellesskap, vite hva man skal gjøre, alle viktige. Alle vite hva de skal, ha riktig kompetanse, faglig trygg.
Verdier	Se den enkelte, ta hensyn. Alle viktige, felles mål, medvirke. Det skal være fint å være på jobb, det skal være gøy, felles mål.

Tabell 3 oppsummerer hvordan lederne tilrettelegger, og hvordan medarbeiderne opplever at leder tilrettelegger for mestring. Data i forhold til relasjonskvalitet, mestring og verdier baserer seg på utsagn fra leder.

4.4.1 Tilrettelegging og relasjonskvalitet

Mine informanter er opptatt av at medarbeiderne skal ha det bra på jobb, at de er trygge på hva de skal gjøre, på hvordan kompetansen skal brukes, at det tas hensyn, og at medarbeiderne forstår at alle er viktige, og betydningsfulle. Det relasjonelle aspektet i Askelands modell ligger i integratorrollen. Integratorrollen er opptatt av det relasjonelle, og hvordan relasjonskvalitet utvikles mellom leder og medarbeider. Mine funn viser betydningen av å se den enkeltes kompetanse, og betydningen av samarbeid mot felles mål. Yukl et al. (2002) definerer lederskap som en sosial interaksjonsprosess som består av oppgaver, relasjoner og endring, hvor lederen forsøker å påvirke medarbeiderens adferd. Både oppgave, relasjon og endring er viktige momenter for å nå organisasjonens mål. Organisasjoner er ofte i endring, og lederen må være åpen og tenke endring og utvikling i sin ledelse. I følge Yukl et al. (2002) er relasjonell ledelse å støtte, utvikle, gi og ta imot råd, myndiggjøre medarbeideren, og å kjenne medarbeideren. Alle disse elementer finner jeg igjen i mitt materiale, informantene mine er opptatt av å *støtte* ved å ta hensyn og stole på, *utvikle* ved å bruke kompetansen, *gi og ta imot råd* ved å ta felles beslutninger og tenke nytt sammen, *myndiggjøre medarbeideren* ved å vise tillit og delegere, og *kjenne medarbeideren* for å kjenne til hva medarbeiderne kan og hva den trenger å lære. Agnes er opptatt av å vise hensyn, delegere og gi ansvar, Johanne finner løsninger sammen med medarbeideren og gir tillit og ansvar, og Marius er opptatt av å ha kompetansen på plass, og at alle bidrar.

I transformasjonsledelse og verdibasert ledelse har lederen store forventninger til hva medarbeideren skal gjøre. Bass (1990b) sier at lederen skal inspirere ved å kommunisere høye forventninger, og gi intellektuell stimulering. Dette samstemmer med integratoren og skal i følge Busch (2012) føre til «at medarbeideren skal utvikle tillit, lojalitet og respekt for lederen og bli motivert til å gjøre mer enn de opprinnelig var villig til». Forskning viser at transformasjonsledelse gir effekter både på holdninger, følelser og måloppnåelse (Glasø & Thompson, 2013).

Mine informanter ønsker at de ansatte skal være faglig trygge, at de skal være trygge på hva de skal gjøre, og hvordan de skal gjøre det. De er opptatt av at medarbeiderne skal være

trygge på dem som ledere. Marius og Johanne tenker at medarbeiderne vil gjøre en bedre jobb hvis de er trygge på lederen sin. Agnes er ikke like tydelig i dette, men implisitt sier Agnes at ved å tilrettelegge, ta hensyn til den enkeltes behov, og gi medvirkning, vil medarbeiderne trives, og dermed gjøre en god jobb. I dette ligger tanken om at lederen må kjenne til medarbeiderne slik at lederen har mulighet til å ta hensyn til den enkeltes behov (Lai, 2013). Dersom lederen har dårlig kjennskap til medarbeideren, hva medarbeideren kan og hvilke svake og sterke sider medarbeideren har, er det vanskelig å ta hensyn til særskilte behov. Både ledere og medarbeidere er opptatt av at de har felles mål, at alle drar lasset sammen, eller at de spiller på samme lag. Det kan illustrere hvordan et godt medarbeiderskap fungerer i praksis. I medarbeiderskap som forpliktende samspill, er tilrettelegging den viktigste oppgaven sier Velten et al. (2016). Medarbeiderskap handler om relasjoner. Et godt medarbeiderskap mellom lederen og medarbeideren utvikles best i et forpliktende samspill (ibid). Hovedinntrykket fra informantene peker på betydningen av å ha felles mål, og at alle er viktige for at målet skal nås. Å ta hensyn til den enkeltes behov er relasjonelt, noe Agnes erfarer. Balansen ligger i et forpliktende samspill. «Med basis i et klart oppdrag og tydelige mål må vi forsøke å forstå hverandre og komme hverandre i møte» sier Velten et al. (2016, s. 61). Mine informanter har fokus på felles mål, å dra lasset sammen, og at alle er viktige for å lykkes.

4.4.2 Tilrettelegging og mestring

Informanter er opptatt av at tjenestene som gis skal være av høy faglig kvalitet. Lederne er opptatt av at medarbeiderne har den nødvendige kompetansen for å utføre arbeidet, og medarbeiderne ønsker å få mulighet til å bruke kompetansen. Medarbeiderne til Agnes er opptatt av å få utfordringer, og en av de synes det å få ansvar og utfordringer gjør at hun ønsker større utfordringer. Mestringserfaring gir økt mestringstro, som igjen kan gi ønske om større utfordringer, hevder Lai (2013) og Bandura (1997). Medarbeiderne i offentlig sektor er kompetansesarbeidere. Studiens funn tyder på at særlig sykepleierne er tydelige på at de har den nødvendige kompetansen de trenger, for å mestre jobben på en god måte.

I Bandura første kilde til mestring beskrives autentiske mestringserfaringer som betydning for mestring (Bandura, 1997). Autentisk mestringserfaring er avhengig av å ha erfart at personen besitter den nødvendige kompetansen for å mestre oppgaven, sier han. Medarbeideren i studien sier at «lederen lykkes ikke hvis ikke vi lykkes». Det viser at det er en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeider. Arbeidsfellesskapet er avhengig av at begge, både

leder og medarbeider lykkes i det arbeidet som skal gjøres. Mine funn støtter opp under at medarbeiderne bidrar med sin kompetanse, og at alle er bidragsyttere på hver sin måte. Å få oppgaver ut fra hvilken kompetanse en har, betyr mye for medarbeiderne. Både Johanne og Marius sier det er avgjørende at medarbeideren får brukt sin kompetanse for å opparbeide mestringstro. Agnes er opptatt av å se hva den enkelte er god til, og gi utfordringer på bakgrunn av det. Her er det ikke bare den formelle kompetansen som har betydning, men også den generelle allmennkompetansen til medarbeideren.

I følge medarbeiderne med høyskoleutdanning, har de en identitet som gir trygghet, både i møte med andre fagpersoner, og i møte med nye utfordringer med beboerne/brukerne. De peker på mestringserfaring uavhengig av relasjon til leder. De eier faget sitt, og føler seg motiverte og kompetente i sin faglige rolle, sier de. Forskning utført i helsesektoren viser en sterk sammenheng mellom sosial relasjon til leder, og arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre motivasjon. De med høy indre jobbmotivasjon, leverte høy arbeidsinnsats uavhengig av relasjon til leder. Funnene tyder på at en sosial relasjon til lederen er viktigere for medarbeider som i mindre grad er motivert av selve jobben (Kuvaas & Dysvik, 2016). Samtidig sier informantene med høyskoleutdanning, at når lederen ser hva den enkelte har kunnskap om, og gir utfordringer og oppgaver medarbeideren kan strekke seg etter, jf. Banduras tredje kilde til mestring, øker mestringsopplevelsen hos medarbeideren, og «det føles godt når lederen ser det og sier det». Det er derfor viktig at ledere ser hva den enkelte kan, og legge til rette for det, med oppgaver den enkelte kan strekke seg mot.

Albert Banduras fjerde kilde til mestring handler om affektive og fysiologiske tilstander, og handler om hvordan personen bedømmer seg selv og sine ferdigheter. Marius er opptatt av at medarbeiderne skal komme på jobb med lave skuldre, og at de skal ha det bra på jobb. Er arbeidet forbundet med mye stress og spenninger som gir «høye skuldre» vil, i følge Banduras teori, mestringssevnen bli redusert. Tankene og hva vi sier til oss selv har stor innflytelse på mestringssevnen sier Bandura (1997). Forskning viser at det å ha positive tanker om situasjonen øker sjansene for å lykkes ved fremtidige situasjoner (Manger & Wormnes, 2015). Ledernes evner til å motivere og inspirere, spiller derfor en stor rolle for medarbeidernes tanker om arbeidsplassen og arbeidsoppgavene.

Mine informanter er opptatt av å få avdelingen til å fungere. Dirigenten ser hvilken kompetanse lederen har til rådighet og hva man må tilføre via interne kurs eller annen

opplæring. Dette vil til enhver tid være forskjellig. Lederne i studien ser hvilken kompetanse som er på avdelingen, og delegerer oppgaver ut fra hvilken kompetanse medarbeideren har. Det kan synes som et viktig element for å kunne dra lasset sammen og nå felles mål. Kjennskap og relasjon lederne har til sine medarbeidere, hjelper lederen å gi oppgaver som er innenfor det kompetansepotensialet medarbeideren har. Delegering av oppgaver gir medarbeiderne mulighet for ny læring, ny vekst og utvikling, både faglig og personlig. Bandura (1997) sier at utholdenhet og anstrengelse og møter med vanskeligheter, er en naturlig læringsprosess som øker både mestringserfaringen og mestringstroen (Bandura, 1997; Manger & Wormnes, 2015). Det betyr at lederen bør legge nivået på oppgavene ett hakk over det medarbeideren kjenner er innenfor komfortsonen. Medarbeidere med høyskoleutdanning trenger også noe å strekke seg mot for å utvikle seg som gode fagpersoner. For at medarbeidere skal få utfordringer tilpasset eget potensial, eller helst litt over, har relasjonskvaliteten til leder en betydning for utvikling, nytenkning og motivasjon. Lai hevder at medarbeidere trenger motivasjon til å lære, gjøre en innsats, forberede seg og mestre oppgaver ut fra egne styrker og svakheter. (Lai, 2013). Videre påpeker hun at medarbeidere med mestringserfaring yter bedre, er mer innovative og har høyere jobbtilfredshet, enn de som er prestasjonsorienterte. I et mestringsorientert klima ønsker man å gjøre hverandre gode, som i et forpliktende samspill (Velten et al., 2016). Mine informanter er opptatt av at leder og medarbeider må spille på lag for å nå felles mål. Marius ønsker at medarbeidere skal gi hverandre innspill og på den måten spille hverandre gode. Dette kan ses i sammenheng med at ledere og medarbeidere hever hverandre til et høyere nivå av moral og motivasjon (Aadland & Askeland, 2017), ved å ikke fremhever seg selv. «Godfotteorien» til fotballtrener Nils Arne Eggen kan brukes som metafor til arbeidslivet. Eggen sier;

«for å utføre store prestasjoner og løse kompliserte problem må alle aktørene i fellesskapet ville det samme, gjensidig hjelpe og støtte hverandre og få fram det beste i hverandre, skape en kultur hvor den positive viljen til samhandling kommer innenfra» (Eggen & Nyrønning, 1999, s. 11).

Tankene fra fotballverden om å gjensidig hjelpe og støtte hverandre, og få fram det beste i hverandre, og gi hverandre innspill, kan overføres til ledere som dirigent/tilrettelegger og til medarbeiderskap, som et forpliktende samspill. Ledere og medarbeidere må se hverandres styrker og svakheter, skape en kultur hvor den positive viljen til samhandling kommer

innenfra, og at de i fellesskap kan fremstå som et godt lag, og yte gode, faglige kvalitetstjenester til brukere, beboere og pårørende.

4.4.3 Tilrettelegging og verdier

Tilrettelegging er en lovpålagt oppgave som ledere plikter å gjøre. Tilrettelegging kan også anses som en verdi, ved å legge til rette slik at «folk for gjort jobben sin», som Marius sier. Informantene er opptatt av å ta de ansattes kompetanse på alvor, se hva den enkelte er god på, vise respekt ved å tilrettelegge, og å gi tillit. Dette er tydelige verdier som viser at lederen stoler på at medarbeideren har det som skal til, for å gjennomføre en spesifikk oppgave. Medarbeiderens holdning i betydning meninger, innstilling og verdier har stor betydning for læring og motivasjon for å gjøre en innsats (Lai, 2013). Lederens oppgave er blant annet å bidra gjennom sine verdier, til at medarbeideren opplever personlig og faglig utvikling, og vekst, gjennom å få nye oppgaver. Dette vil oppfattes som verdier i praksis. Refleksjon over praksis vil gi ny tro på mestring av en oppgave medarbeideren i utgangspunktet hadde affektiv motstand mot. Agnes peker på betydningen av medvirkning og innflytelse på eget arbeid. Kunnskapsarbeidere krever innflytelse på eget arbeid. Det er viktig i betydningen av å være autonom, å være i utvikling og mulighet for selvrealisering (Nesheim, 2006). Å få innflytelse på egen arbeidssituasjon og få medvirke i beslutninger som tas, har betydning for følelsen av å bli respektert og inkludert.

4.4.4 Oppsummering

Tilrettelegging kan synes som en av lederes viktigste oppgaver, og kan ses i sammenheng med dirigenten som delegerer, planlegger, systematiserer og sørger for at organisasjonen når sine mål. De ulike ledermodellene som er beskrevet støtter opp om at tilrettelegging er en viktig rolle i lederskapet. Mine informanter er avhengig av hverandre i et godt medarbeiderskap, for å lykkes. Avhengigheten illustreres gjennom fotballfilosofien til Nils Arne Eggen og «godfotteorien». Den peker på betydningen av å spille hverandre gode, og at alle er viktige for å nå målet. Banduras autentiske mestringserfaring baserer seg på kompetanse. Lederen må se den enkeltes sterke og svake sider, og tilrettelegge for oppgaver som gir utvikling og mestringstro. Verdier som respekt, inkludering, hensyn, medvirkning, at alle er viktige, og at man har det fint/gøy på jobb, er begreper som handler om lederens evner til

tilrettelegging. Lederen bidrar gjennom verdiene til at medarbeidere føler seg verdifulle og betydningsfulle på arbeidsplassen.

4.5 Analyse av anerkjennelse

I kapittel 4.5 presenteres funnene om anerkjennelse og jeg vil, som i kapittel 4.2 og 4.4, sammenfatte funnene i Tabell 4 i begynnelsen av kapittel 4.6. Videre drøfter jeg funnene mot relevant teori og forskning. Drøftingen vil ha fokus på anerkjennelse i et relasjonelt perspektiv, mestringsperspektiv, og som verdi.

4.5.1 Agnes

Agnes beskriver anerkjennelse som;

«anerkjennelse er å bekrefte hva personen er god for, at jeg stoler på personen, og at jeg gir bekreftelse på at den personen er flink til noe».

Måten Agnes sier hun gjør dette på, er å gi den enkelte ansvar for noe den er flink til, og hun stoler på at det blir gjort, når hun har gitt noen ansvar for noe. Hun forteller et eksempel fra omorganiseringen de nylig har vært igjennom.

«Jeg har en som er veldig ryddig og systematisk, så jeg gav henne ansvaret for logistikk og planlegging av en flytting. Hele flyttingen av interiør og beboere gikk helt smertefritt. En stund etter ringer en annen leder fra kommunen, og lurte på hvordan vi hadde gjort det med flytting, Da henviste jeg til personen som hadde hatt det ansvaret og sa de kunne få telefonnummer hennes, og snakke med henne. Det gjorde de, - og det tenker jeg er å gi anerkjennelse til denne personen. Det å stole på folk og ikke sjekke om det de har fått ansvar for er gjort, er anerkjennelse», sier Agnes.

Informanten gir inntrykk av å være anerkjennende, hun er opptatt av å se, støtte, vise interesse og gi tilbakemelding til den enkelte, samt å ære den som æres skal.

4.5.2 Medarbeiderne til Agnes

Medarbeiderne til Agnes forstår det å være anerkjennende som;

«å se alle hun er sjef for, være rettferdig og behandle alle likt, å få tillit fra lederen oppleves som anerkjennende».

De sier at mange her gjør ekstraoppgaver fordi de ønsker at dette skal være et godt sted å jobbe, og ett godt sted å bo. De sier at Agnes delegerer oppgaver og gir ansvar, de opplever å få mye tillit, og det de får ansvar for, ønsker de å gjøre bra.

«Agnes gir anerkjennelse ved at hun ser hva vi gjør, hun kjenner oss godt og gir tilbakemelding når noe er gjort».

En sier;

«det å bli referert til synes jeg er veldig godt».

Videre sier en annen;

«jeg gleder meg til å gå på jobb, føler jeg blir løftet hvis jeg er litt nede».

Informantene gir uttrykk for at de har en leder som ser alle, som gir tillit, som har god kjennskap til medarbeiderne, og som gir tilbakemelding.

4.5.3 Johanne

Johanne sier hun har tillit til hver enkelt, at medarbeiderne gjør det de skal ut fra deres fagkompetanse.

«Jeg ønsker at de skal være trygge på meg, at de stoler på meg og hvis de melder en sak, at jeg gjør noe med det».

Johanne sier at;

«Anerkjennelse er å bli sett, respektert, og at man blir vist tillit til i forhold til kompetansen sin. Anerkjennelse er alfa og omega for at man skal føle at man gjør en viktig jobb. Jeg gir anerkjennelse ved å gi den enkelte mye ansvar, jeg legger meg ikke opp i hvordan de når målene, jeg stoler på dem, og gir tillit til medarbeiderne».

Det er viktig å bli sett av lederen, sier hun. Jeg vet jo det selv, men jeg skulle gjerne vært flinkere til å se og skryte av hver enkelt. Hun sier;

«de fleste er veldig flinke og gjør en god jobb, vi er avhengig av alle og jeg ser at de fleste bidrar, men sier det ikke alltid».

Hovedinntrykket er at informanten ønsker at medarbeiderne skal være trygge på, og stole på henne. Hun gir inntrykk av at hun ser den enkelte, viser tillit og gir ansvar i forhold til kompetanse.

4.5.4 Medarbeiderne til Johanne

Det er viktig for medarbeiderne å ha et godt forhold til Johanne.

«Å ha et godt forhold til lederen gir meg trygghet i den jobben jeg skal gjøre, det å få oppgaver ut fra hvilken kompetanse jeg har, føles anerkjennende».

Johanne beskrives som positiv, hun motiverer medarbeidere og pusher, slik at de føler seg flinke. Sykepleieren sier;

«det er alltid motiverende å få gode tilbakemeldinger, men jeg opplever at det å få konstruktiv kritikk, også motiverer. Man blir først litt irritert, men så gjør man det igjen, og da blir det bedre, og man får gode tilbakemeldinger».

«Å bli spurt om å ta på seg verv er å få tillit, Johanne tror jeg klarer den jobben og det er anerkjennende» sier en annen.

«Å bli spurt om å ta en videreutdanning, oppleves anerkjennende».

Informantene gir inntrykk av å bli sett og hørt, de blir vist mye tillit og får mye ansvar.

4.5.5 Marius

Marius forstår anerkjennelse som;

«å vise tillit, gi rom og som prinsipp hvis en har fått en oppgave å treffe en avgjørelse, da er den avgjørelsen riktig - fordi jeg har vurdert at vedkommende er i stand til å utføre denne oppgaven, så får vi se i ettertid om det var riktig å gi den tilliten. Anerkjennelse er å bli sett for noe man selv synes er viktig».

For å få ting til å fungere eller rett og slett ha det bra på jobb er lederen nødt til å gi deg en opplevelse av at det du gjorde, det så lederen, og det var bra, sier Marius:

«Ros må være ektefødt, ellers kan det virke mot sin hensikt, hvis den som gir ros ikke vet hva rosen går ut på».

Videre sier han;

«at det å ha mål med delmål som man oppnår, da greide vi noe sammen som lag/team, den type anerkjennelse er verdifull».

Marius er opptatt av det som gir deg som bidragsyter en opplevelse av å bli sett som bidragsyter, i det du selv mente var viktig.

«Anerkjennelse kan ha hvilken som helst form, til og med destruktive måter å lede på kan virke anerkjennende. For eksempel, hvis jeg snakker ned en annen enhet for løfte fram vår egen enhet kan det virke anerkjennende for vår enhet, men på en destruktiv måte» sier Marius.

Informanten gir inntrykk av å være opptatt av anerkjennelse, å se, gi tillit, greie noe sammen, og gi ros.

4.5.6 Medarbeiderne til Marius

Medarbeiderne til Marius sier om anerkjennelse;

«Han er flink til å se oss, han ser om det er noe, anerkjennelse handler om respekt og at mine synspunkter blir anerkjent som mine opplevelser, å bli ansett som verdifull på arbeidsplassen er anerkjennelse»

En som i perioder har vært borte fra arbeidet sier;

«han sier det er bedre at jeg er her enn at jeg ikke er her, han korrigerer oss på en fin måte, han hjelper oss til å ha den tankegangen han vil at vi skal ha, og han veileder oss, og får oss selv til å finne svar på det vi lurere på».

«Vi er blitt bedre på å gi og ta imot faglige innspill. Vi backer hverandre, og det er en positivitet imellom oss som ligger som et bakteppe, og gjør at hver og en av oss føler seg viktige og nødvendige, og det er vel anerkjennende»? sier de.

Hovedinntrykket fra informantene er at lederen ser dem og anerkjenner dem.

4.6 Drøfting - Anerkjennelse

Anerkjennelse kan ses som en sosial og relasjonell prosess, hvor det handler om å konstruere og produsere kunnskap og mening (Espedal, 2017b; Uhl-Bien, 2006). Vi er helt avhengig av anerkjennelse for å kunne være mennesker, hevder Honneth (Honneth & Holm-Hansen, 2008). Vi speiler oss, bryner oss, og nærer oss av responsen vi får fra mennesker rundt oss (Stålsett, 2011).

«Skal vi lykkes i å bli oss selv, få et godt forhold til oss selv og til våre medmennesker, er vi avhengige av å få positiv respons på oss selv. I motsatt fall rammes vi direkte i selvfølelsen, som igjen kan oppleves som mangel på respekt, som en krenkelse» (Stålsett, 2011).

Anerkjennelse blir drøftet gjennom rollen som integrator, videre drøftes tillitsbasert og relasjonsbasert ledelse opp mot teori, empiri og forskning. Avslutningsvis blir anerkjennelse drøftet i lys av A. Banduras mestringssteori om verbal overtalelse, før jeg til slutt drøfter anerkjennelse som verdi. Grunnlaget for drøfting er oppsummert i Tabell 4.

Tabell 4: Oppsummering av data mht anerkjennelse.

Anerkjennelse	
Hva gjør lederen?	Ser, støtter, viser interesse, gir tilbakemelding, refererer til bidragsyter. Ser den enkelte, viser tillit i forhold til kompetansen, gi ansvar. Se alle, gi tillit, felles mål og gi ros.
Hva opplever medarbeideren?	Opplever å bli sett, få tillit, har god kjennskap til medarbeidere, gir tilbakemelding. Opplever å bli sett og hørt, får mye tillit og mye ansvar. Opplever å bli sett og anerkjent.
Relasjonskvalitet	Å se, vise tillit og gi tilbakemelding er felles for mine informanter.
Mestrings perspektiv	Å bli gitt tillit kan gi mestringserfaring.
Verdier	Å gi et annet menneske identitet ved å se, gjenkjenne, vurdere.

Tabell 4 viser oppsummering av hvordan ledere anerkjenner sine medarbeidere, og hvordan medarbeiderne opplever at lederen anerkjenner. Relasjonskvalitet og verdier bygger på utsagn fra både medarbeider og leder, mens mestringsperspektiv bygger på utsagn fra medarbeider.

4.6.1 Anerkjennelse relasjonskvalitet

Mine funn viser at ledere har fokus på det å se medarbeidere. Marius sier det er avgjørende at lederen ser hva medarbeideren gjør, og viser eller sier at det medarbeideren gjorde var bra, det er å anerkjenne den andre. Johanne sier hun ser at medarbeiderne gjør en god jobb, men sier det ikke alltid, da blir det i mindre grad anerkjennende.

Agnes er oppmerksom og viser ekte interesse for personen, og det arbeidet som er gjort. Godt lederskap starter med respekt i den betydning av hvordan lederen ser sine medarbeidere. I følge Stålsett er respekt «å se en gang til» (Stålsett, 2011), ledere som ser en gang til, ser mer. Det relasjonelle i ledelse handler om hvordan ledere samhandler med medarbeideren.

Integratoren har en relasjonell orientering og bidrar med en anerkjennende holdning til verdidanning i organisasjonen, gjennom formidling og verdiarbeid (Askeland, 2017).

Marius påpeker at anerkjennelsen må være ekte og sann, ellers virker den mot sin hensikt. Dette samsvarer med forskning som fremhever som en forutsetning for anerkjennelse, at den er ekte, og viser sann interesse for den andre (Espedal, 2017b, s. 299). Hvis det såes tvil om motivene, vil lederen tape både tillit og troverdighet, sier Espedal.

Espedal og Keeping (2010) formidler at det å være en «anerkjennende leder» handler om en helhetlig væremåte og et tankegods som kommer til syne gjennom holdninger og atferd. Målet er et «verdsettende arbeidsmiljø» og «metoden» er motivasjon og positivt engasjement (ibid, s. 14). Vi finner dette igjen i autentisk ledelse gjennom uttrykket «hel ved». Hel ved kan forstås som at noe er troverdig. En troverdig leder er knyttet til oppfatningen av at det er konsistens mellom lederens indre tanker og følelser og hvordan disse gir seg uttrykk i handling (Espedal, 2017a). Mine ledere har et ønske om å være «hel ved», de uttrykker at de ønsker å se den andre, stole på den andre, være ekte og ærlig, og å se den andre for noe som er viktig for den. Gjennom dette ønsker lederen å skape trygghet og tillit gjennom anerkjennelse. En informant som er sykepleier sier at å få «konstruktiv kritikk er motiverende», når tydelig tilbakemelding samtidig er omsorgsfull. En annen informant sier «får man veiledning med kritiske og konstruktive tilbakemeldinger vil det oppleves anerkjennende». Anerkjennelse kan

ha ulik form. Marius sier at anerkjennelse kan virke destruktivt, for eksempel ved å snakke nedsettende om en annen avdeling, eller om en annen person, samtidig som han løfter fram egen avdeling eller person. Dette kan oppfattes som destruktiv ledelse, og er ikke anerkjennende.

Å være integrator (Askeland, 2017) er å ha en intern relasjonell orientering, og binde organisasjonen sammen. At lederen er en del av det sosiale miljøet, ser helheten, eller det store bilde, bidrar til at lederen opparbeider seg kjennskap til medarbeiderne. Alle informantene opplever at lederen ser helheten, eller det store bilde som er avdelingen. Lederen har kjennskap til hva medarbeiderne kan og ønsker, noe som bidrar til å utvikle organisasjonen. Dette kan beskrives som en anerkjennende tilnærming. Det innebærer å ha tro på medarbeiderne, tro på at medarbeiderne kan bidra til å utvikle relasjonene, meningene og organisasjonen (Espedal, 2017b).

Relasjonsledelse sier Spurkeland (2017), er en ledelsestilnærming som har det til felles med en troverdig leder at de bygger på ekthet, og har et positivt menneskesyn. Spurkeland beskriver disse kvalitetene som «menneskeorientert, følelsesbevisst, aktiv lyttende, empatisk og motiverende» (ibid, s. 13). Forskningen trekker fram at et positivt syn på medarbeiderne, inkluderer tanker om anerkjennende tilnærming, og at et positivt syn på medarbeideren ikke nødvendigvis er en eksplisitt ledertilnærming (Espedal, 2017b). En slik tilnærming sier Espedal (2017b) handler om å skape gode relasjonelle og meningskapende prosesser. Informantene i min studie bekrefter dette. Mine ledere ser på medarbeiderne på en positiv måte, og de ønsker å skape meningsfulle prosesser.

Mine funn viser at lederne er opptatt av å gi ekte og sann tilbakemelding. For å kunne gi sanne tilbakemeldinger i form av anerkjennelse, er relasjonen mellom leder og medarbeider avgjørende for om tilbakemeldingen skal oppleves som ekte, eller om det oppleves som tomme ord. Marius sier at «dersom tilbakemeldingen ikke er sann, virker den mot sin hensikt», og Johanne «ser hva medarbeiderne gjør, men sier det ikke alltid», da er det ingen tilbakemelding, og da virker det ikke anerkjennende handling. Lederne i studien ønsker å opptre anerkjennende overfor sine medarbeidere, og medarbeiderne uttrykker at de blir anerkjent via relasjonen de har til lederen, men funnene viser at lederne ønsker, og har tanker om mer enn de gjør. Studien viser at medarbeiderne opplever lederen mindre tilgjengelig, og de opplever at de har mindre tid. Lederen bekrefter dette, og sier det er for mange andre ting

som tar tiden deres, og dermed blir det mindre tid for å være en anerkjennende leder av «hel ved». Anerkjennelse krever både tid og tilstedeværelse.

Kirkhaug (2013, s. 194) viser til Aristoteles som hevder at «et godt lederskap innebærer at ledere må bygge relasjoner til dem som skal ledes, formidle en moralsk visjon, og anvende logikk for å gjennomføre handlinger». Aristoteles kardinaldyder; klokskap, mot, måtehold og rettferdighet (ibid), er alle elementer som vi finner igjen både i fenomenet anerkjennelse og i troverdig ledelse. Om klokskap bruker Aristoteles begrepet «phronesis» som betegner praktisk visdom. Han sier det må være samsvar mellom ord og handling. Hvis det er et gap her, vil det føre til tap av tillit og tap av autoritet som leder (ibid). Mot kan forklares i relasjon til frykt. Spurkeland (2017) viser til at relasjonelt mot er å vise en styrke og vilje til å møte andre mennesker også når det føles ubehagelig.

Informantene er opptatt av å være synlige og tilstede, de bryr seg, og alle ønsker å benytte den kompetansen medarbeiderne har. Dette viser at lederne ønsker å jobbe anerkjennende, og har ønske om en god relasjon til medarbeiderne, men at tiden de har til rådighet ikke alltid strekker til. Espedal peker på at anerkjennelse er en del av en relasjonell prosess, og blir sett på som betydningsfullt for å bygge gode relasjoner. Den beskriver anerkjennelse som å bry seg, lytte, spørre og møte den andre med respekt. Å møte den andre med respekt forstås som at leder ser medarbeideren, tilrettelegger for dialog og gode møtesteder, slik at medarbeidere opplever at kompetansen de har er verdifull, og at det fører til at de ønsker å være i organisasjonen (Espedal, 2017b, s. 294). Anerkjennelse er likevel ikke noe den enkelte leder har, eller kan kreve å få, men det er noe som blir gitt dem av andre (Espedal, 2017b). Når dette skjer tilfører det lederskapet en troverdighet, som forutsetter at anerkjennelsen er ekte (ibid). Medarbeiderne mine blir korrigert, får hjelp til å finne svaret selv, og opplever å være verdifull for arbeidsplassen. Utsagnene kommer fra min studie og peker på en anerkjennende tilnærming fra leder. Å anerkjenne en annen handler om å se personen som et mål i seg selv og ikke som et middel til å nå målet.

4.6.2 Anerkjennelse og mestring

Verbal overtalelse er brukt til å overbevise folk om at de besitter evner til å nå de mål de har satt seg (Bandura, 1997). Bandura sier at positive tilbakemeldinger på arbeid, vil få menneske til å yte større innsats og bevare denne dersom oppmuntringen er reel (ibid, s. 101).

Medarbeiderne til Agnes gjør ekstraoppgaver, for at arbeidsstedet skal være ett godt sted å

være både for ansatte, og for beboerne. De gjør dette fordi relasjonen til lederen er god, og fordi det bidrar til fellesskapet de har sammen. De gjør dette fordi de har det bra på jobb, sier de. «Man gjør ikke noe ekstra hvis en ikke har det bra» sa en av medarbeiderne til Agnes. Ved å gjøre noe ekstra legger Agnes merke til det, hun ser det og kommenterer det. En av medarbeiderne til Johanne sier at det å få et verv er å vise meg tillit. «Johanne viser med å gi meg et verv, at hun tror på hva jeg kan, og hva jeg kan få til». Det å få tillit har stor betydning for om medarbeideren selv skal tro at hun kan klare oppgaven. Hvis en annen med høy kompetanse tror medarbeideren kan mestre en oppgave, og den annen er en person medarbeideren har tillit til, virker det inn på mestringstroen (Bandura, 1997). Tilliten som blir vist av Johanne, gir medarbeideren anerkjennelse, og anerkjennelse gir økt mestringstro hos medarbeideren. Medarbeideren til Agnes, opplever Agnes troverdig, og de har tillit til henne. Dersom medarbeideren har tillit til Agnes, betyr tilbakemeldingen fra henne mye for mestringstroen. Marius blir av sine medarbeidere beskrevet som en som ser den enkelte, og som ser om det er noe, han respekterer ulike synspunkter, og anerkjenner ulike synspunkter som deres opplevelser. Marius ser hva den enkelte kan ut fra deres forutsetninger og gir direkte tilbakemeldinger som ros og korrigeringer. Medarbeiderne gir uttrykk for at de har tillit til han, og det han sier, noe som gir økt mestringstro hos medarbeideren. Har medarbeiderne tillit eller tiltro til lederen sin, vil tilbakemeldinger føre til ny læring, positive følelser og personlig utvikling (Manger & Wormnes, 2015).

Agnes er opptatt av hvordan den enkelte har det, og hun ser den enkelte for den personen de er. Dette er ifølge medarbeiderne å være anerkjennende. Deres opplevelse er at de blir sett som enkeltpersoner, at de får reelle tilbakemeldinger som er i samsvar med kompetansen og de forutsetningene hver enkelt har for å løse oppgaven. Espedal hevder at «anerkjennelse handler om å gi et annet menneske identitet» (Espedal, 2017b). Anerkjennelse er å se personen som et mål i seg selv. Agnes er med på å gi medarbeiderne identitet, og hun ser den enkelte personen som et verdifullt menneske. Medarbeiderne til Johanne uttrykker «det å få oppgaver ut fra hvilken kompetanse jeg har er anerkjennende». En av medarbeiderne til Marius sier at «å bli ansett som verdifull på arbeidsplassen er anerkjennende». Begge utsagn er reelle, og medarbeidernes mestringstro vokser i møte med denne type ledelse.

Anerkjennelse ses i sammenheng med å få folk til å yte best mulig (Espedal, 2017b). Alle medarbeiderne i studien bekrefter utsagnet. Medarbeiderne ønsker å gjøre noe ekstra. De ønsker å få oppgaver de føler de har kompetanse til, og å få oppgavene unna. De ønsker å

gjøre det lille ekstra som bidrar til et godt arbeidsmiljø, som er med på å gjøre at arbeidet blir gøy, at arbeidet oppleves meningsfullt og utviklende. I følge Kyvaas og Dysvik er det særlig de med høy indre motivasjon for arbeidet som bidrar med ekstrarolleadferd (Kuvaas, 2017, s. 66). I studien kan det synes som medarbeidere har høy motivasjon til å gjøre ekstrarolleadferd. Dette kan ha sammenheng med at medarbeiderne som ble intervjuet, var plukket ut av leder, og kan derfor være mer en middels glad i jobben sin.

4.6.3 Anerkjennelse og verdier

Espedal (2017b) definerer anerkjennelse med «å gi et annet menneske identitet». Dette blir sett på som noe grunnleggende og universelt. En anerkjennende leder kan sammenlignes med den troverdige lederen som bruker verdier til å tolke omgivelsene og til å kommunisere med dem (Espedal, 2017a). Espedal henviser til Brunstad 2009, Eriksen 2008 og Aadland når hun sier at den troverdige lederen har mye til felles med den verdibaserte ledertradisjonen. Hun referer til de klassiske filosofiske dydene som klokskap, rettferdighet, måtehold og mot fra Aristoteles hvor dydene blir inkludert når det er snakk om ledelse av andre. I følge Espedal er den troverdige lederen opptatt av å forstå den andre og ikke beseire vedkommende (ibid, s. 268). Ros, anerkjennelse og tilbakemeldinger er tre uttrykk som brukes om hverandre, men har ulik tyngde. Lederne i studien er opptatt av disse tre begrepene som verdier, men i studien kommer det ikke fram om de er opptatt av at disse tre begrep/verdier har ulikt innhold. Tilbakemelding er noe man får, eller gir, etter at man har gjort noe, det kan være positiv og negativ tilbakemelding, alt ettersom hvordan arbeidet har vært utført. Ros er en form for tilbakemelding, og blir forbundet med heder og ære, mens ris er en tilbakemelding med negativt fortegn, men som kan være motiverende jf. sykepleier i studien. Å være anerkjennende reflekterer en dyperegående relasjonell prosess, som berører noe i den andre (Espedal, 2017b). Helmeriksen sier at anerkjennelse kan ses som å ha et bekræftende tankesett, og evne til å tolke situasjoner og sense en stemning (Helmeriksen, 2013). Agnes, Johanne og Marius er opptatt av å ha et bekræftende tankesett, ved å vise at de *ser* den enkelte og de *hører* på hva de sier og de *senser* om det er noe. Det er med på å bekræfte medarbeideren som et verdifullt menneske, både som den personen de er, og at de er verdifulle for organisasjonen. Spurkeland (2017) sier «anerkjennelse er å bli hørt og tatt på alvor», dette gjør informantene gjennom å vise en bekræftende holdning overfor den enkelte medarbeider. Forskning viser at anerkjennelse eller fravær av anerkjennelse gjør en forskjell i et psykososialt arbeidsmiljø og i relasjonen mellom leder og medarbeider (Helmeriksen,

2013). Medarbeiderne i studien sier «hun senser alt, og han ser om det er noe». Dette kan forstås som at lederne tolker situasjoner, og har et bekreftende tankesett som sine verdier.

4.6.4 Oppsummering

Anerkjennelse er en relasjonell prosess som handler om å bygge gode relasjoner. Å anerkjenne andre er å se, vise interesse og være oppmerksom overfor den andre, noe som bekreftes i mine data. En anerkjennende leder kan sammenlignes med autentisk leder, verdiorientert leder, eller troverdig leder som bruker verdier til å tolke omgivelsene. Det blir sammenlignet med uttrykket «hel ved», og gir uttrykk for noe troverdig og ekte.

Anerkjennelse handler om å kjenne medarbeidere, og vite hva den enkelte kan, og kan bidra med. Marius sier han er opptatt av hva medarbeideren kan, og ikke hva de ikke kan, Agnes er opptatt av å kjenne medarbeideren, slik at medarbeideren får oppgaver som er utviklende.

Banduras tredje kilde til mestring «verbal overtalelse», i betydningen om å gi positive tilbakemeldinger, øker medarbeideres mestringstro, og medarbeideren vil yte større innsats. Å få oppgaver som er innenfor kompetansenivået, eller helst litt over, og få ekte og sanne tilbakemeldinger er en forutsetning for mestring og personlig utvikling. Lederne er opptatt av å gi ekte og sanne tilbakemeldinger, ellers mister tilbakemeldingen sin hensikt sier Marius.

Anerkjennelse er å gi et annet menneske identitet, noe som er grunnleggende og universelt for menneske. Å ha et bekreftende tankesett, evne til å tolke situasjoner og sense en stemning er anerkjennende ledelse. Funnene bekrefter dette, og fravær av anerkjennelse vil derfor gjøre en forskjell i arbeidsmiljøet.

5 Konklusjon

Denne studien bygger på seks kvalitative intervjuer av tre ledere og tre medarbeidergrupper, med ni informanter tilsammen. Fokuset i intervjuene har vært hvordan ledere og medarbeidere opplever at relasjonskvaliteten dem imellom kan påvirke til mestringstro. Gjennom en grundig analyse av materialet er jeg kommet frem til at ledere og medarbeidere opplever at relasjonskvaliteten har betydning for medarbeiderens mestringstro. Det var særlig tre nøkler som utpekte seg og var felles for både ledere og medarbeidere. Disse er å være tilgjengelig, å være tilrettelegger, og å være anerkjennende.

Å være tilgjengelig betyr mye for relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Relasjonskvaliteten baserer seg på tillit, og for å opparbeide en tillitsrelasjon er tid avgjørende. Tiden regulerer lederens tilgjengelighet. Et viktig poeng er at tilgjengelighet ikke er det samme som tilstedeværelse. Mange ledere er tilgjengelige, selv om de ikke er tilstede der medarbeideren er. Tiden setter begrensinger og rammer for lederen. Lederen opplever krav og forventninger fra kollegaer, fra egen leder, og andre kommunale instanser, samt fra ulike lover og forskrifter. Informantene gir inntrykk av å føle seg presset, og følelsen av at tiden ikke strekker til. I følge min studie har ledere på store avdelinger større utfordring med å være tilgjengelig for medarbeiderne, enn ledere ved mindre avdelinger. Tid og tillit henger sammen. For å opparbeide en tillitsrelasjon, er tid et nøkkelement. Medarbeiderne opplever det betydningsfullt dersom de blir vist tillit og får oppgaver som er innenfor deres kompetansepotensial. At de opplever å bli vist tillit styrker deres tro på egne evner, ressurser, og tanker om seg selv. Lederen som integratoren sørger for den relasjonelle orienteringen, og binder avdelingen og organisasjonen sammen.

Tilrettelegging synes som en av ledernes viktigste oppgave, og er et av hovedfunnene i studien. Tilrettelegger ses i sammenheng med dirigenten som delegerer, planlegger, systematiserer og sørger for at organisasjonen når sine mål på en kvalitativ god måte. I følge mine informanter handler tilrettelegging om at lederen organiserer dagen, slik at medarbeiderne får gjort jobben sin, at kompetansen er tilstede der den trengs, og at det tilrettelegges for utvikling, mestring og medvirkning. Ledere delegerer ansvar, og gir tillit. Dette bekreftes i mine data, og er et viktig element ved tilrettelegging. Å skape felles mål, og å gi opplevelse av at alle i arbeidsfellesskapet bidrar til måloppnåelse, er en oppgave for tilretteleggeren. De ulike ledermodellene støtter opp om at tilrettelegging har en viktig rolle i lederskapet. Leder og medarbeider er avhengig av hverandre i et godt medarbeiderskap i et

forpliktende samspill, for å lykkes. Mine informanter er opptatt av at alle er viktige for å lykkes, at alle jobber mot felles mål, og gir hverandre innspill. Banduras autentiske mestringserfaring baserer seg på kompetanse. Informantene påpeker betydningen av at kompetansen blir brukt, og at medarbeiderne får utfordringer og oppgaver som krever den kompetansen de har. Lederen må se den enkeltes sterke og svake side for å gi oppgaver som gir mestringstro.

Anerkjennelse er en relasjonell prosess som handler om å bygge gode relasjoner. Å anerkjenne andre er å se, vise interesse og være oppmerksom overfor den andre. Dette bekreftes i mine data. En anerkjennende leder kan sammenlignes med en autentisk leder, en verdiorientert leder, eller en troverdig leder som bruker verdier til å tolke omgivelsene. Det blir sammenlignet med uttrykket «hel ved», og gir uttrykk for noe troverdig og ekte. Annerkjennelse handler om å kjenne medarbeidere, og vite hva den enkelte kan. Flere av mine informanter peker på betydningen av å kjenne til hva medarbeiderne kan. Marius sier han er opptatt av hva medarbeideren kan, og ikke hva de ikke kan, Agnes er opptatt av å kjenne medarbeideren, slik at medarbeideren får oppgaver som er utviklende. Verbal overtalelse, i betydningen av å gi positive tilbakemeldinger, kan øke medarbeideres mestringstro, som igjen kan motivere til større innsats. Medarbeiderne til Agnes sier de yter mer og ønsker å bidra. Dette kan ha sammenheng med at Agnes ser, senser, og anerkjenner når medarbeideren har gjort noe bra. Å få oppgaver som er innenfor kompetansepotensialet, og å få ekte og sanne tilbakemeldinger, er en forutsetning for mestring og personlig utvikling. Lederne er opptatt av å gi ekte og sanne tilbakemeldinger, ellers mister tilbakemeldingen sin hensikt sier Marius. Anerkjennelse er å gi et annet menneske identitet, noe som er grunnleggende og universelt for mennesket. Å ha et bekreftende tankesett, evne til å tolke situasjoner og sense en stemning, er anerkjennelse. Funnene bekrefter dette, og fravær av anerkjennelse vil derfor gjøre en forskjell i arbeidsmiljøet.

Studien støtter forskning fra Kuvaas & Dysvik og Lai, om at relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider har betydning for medarbeideres mestringstro. Banduras fire kilder til mestring forklarer hvordan mestringstro utvikles, og gjennom eksemplene vises det i hvilken grad ledere påvirker til mestring gjennom relasjonen. Studien har bidratt til å gi et bredere innhold i to av Askelands fire roller i den institusjonelle lederskapsmodellen, innholdet til integratoren og innholdet til dirigenten.

5.1 Avslutning og oppsummering

Helt avslutningsvis vil jeg svare på forskningsspørsmålene som underbygger problemstillingen.

1. Hva kjennetegner relasjonskvalitet, og hvilke verdier knyttes til den?

Relasjonskvaliteten kjennetegnes blant annet ved tilgjengelighet, tilrettelegger og anerkjennelse. Verdiene å se, å høre, være tilstede, respektere, korrigere, vise interesse, være oppmerksom, gi tillit og ansvar, og tilbakemeldinger, er alle verdier som har betydning for relasjonskvaliteten. Verdiene kommer til uttrykk gjennom lederen og gjennom kollegaer. Dersom lederen har et bekræftende tankesett, og kan tolke og sense en situasjon, vil lederne se, høre, og sense hva som rører seg blant medarbeiderne. Lederne i studien ønsker at verdiene skal komme til syne gjennom deres ledelse. Studien viser at resultatet av intervjuet med lederne, og intervjuet med medarbeidergruppene, samstemmer godt overens ifht hva leder sier er viktige verdier for seg, og hva medarbeideren opplever at lederen legger vekt på.

Dette illustreres ved tre tabeller:

Begrep	Tilgjengelighet
Hva gjør lederen?	Ønsker å være tilstede, lydhør, fange opp ting, gå innom avdelingene hver morgen. Ønsker å bidra til en god hverdag for ansatte og beboere, tilgjengelig selv om hun ikke er tilstede. Gir inntrykk av å ha tid og er tilgjengelig når medarbeiderne trenger han.
Hva opplever medarbeideren?	Selv med økende fravær opplever medarbeideren å bli sett og hørt når de trenger det. Flere opplever mindre nærvær, opplever likevel at leder er lett å få tak i, og lett å snakke med når de trenger det. De unngår å spørre hvis de ser hun er travel. Medarbeiderne opplever at Marius er tilgjengelig.
Verdier	Å se, være tilsted, lytte, fleksibel, ærlighet, rettferdighet, likhet, fellesskap,

Tilrettelegging	
Hva gjør leder?	Tilrettelegging, kompetanseheving og delegering, hvis ansatte har det bra vil beboere ha det bra. Kvalitet, faglighet, nytenkning, rolleavklaring, at kompetansen blir brukt, og at alle er viktige for å lykkes. Opptatt av god struktur, rolleavklaring og dele kunnskap.
Hva opplever medarbeideren?	Opplever å bli delegert oppgaver, gis tillit og ansvar. Å finne løsninger sammen, at kompetansen blir brukt, og rolleavklaring er viktig. Opptatt av å gjøre en god jobb, glad for veiledning.
Verdier	Se den enkelte, ta hensyn. Alle er viktige, felles mål, medvirke. Det skal være fint å være på jobb, det skal være gøy, ha felles mål.

Anerkjennelse	
Hva gjør lederen?	Ser, støtter, viser interesse, gir tilbakemelding, refererer til bidragsyter. Ser den enkelte, viser tillit i forhold til kompetansen, gir ansvar. Ser alle, gir tillit, har felles mål og gir ros.
Hva opplever medarbeideren?	Opplever å bli sett, få tillit, har god kjennskap til medarbeidere, gir tilbakemelding. Opplever å bli sett og hørt, får mye tillit og mye ansvar.

	Opplever å bli sett og anerkjent
Verdier	Å gi et annet menneske identitet ved å se, gjenkjenne, støtte, vise interesse, gi tillit.

Tabellene viser stor grad av samsvar av hva leder sier han gjør, og hva medarbeidere opplever at leder gjør. Verdiene leder formidler gjennom tilgjengelighet, tilrettelegging og anerkjennelse, oppleves av medarbeider.

2. I hvilken grad er det sammenheng mellom relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider, og medarbeiderens mestringstro?

Ut fra funnene er det en klar sammenheng mellom relasjonskvalitet og mestringstro. Tilgjengelighet, tilrettelegging og anerkjennelse er tre viktige betingelser for å opparbeide mestringstro. For at medarbeidere skal oppleve mestring er det en forutsetning at kompetansen blir sett og brukt, at medarbeidere får utfordringer som samsvarer med den kompetansen de har, og at medarbeidere får oppgaver som er innenfor kompetanse-potensialet. For at medarbeideren skal oppleve mestring er det viktig å ha gode rollemodeller, og å få være en god rollemodell. I et arbeidsfellesskap er begge nødvendig, både å kunne lære andre det man kan, og å få ny kunnskap gjennom andre. Lederne i studien er opptatt av å ta i bruk den kunnskapen som finnes, og dele den. Ved at lederen gir tillit og stoler på at medarbeideren har evner og kunnskap til å gjennomføre en spesifikk oppgave, opplever medarbeideren mestringstro. Medarbeiderens mestringstro vokser i et anerkjennende arbeidsmiljø.

Dette illustreres i tre tabeller:

Tilgjengelighet	
Relasjonskvalitet	Er lydhør, sensibel, lytter, er interessert i hver enkelt, og tar seg tid. Lett å prate med, lett å få tak i. Har tid til en prat.
Mestringstro	Stoler på medarbeideren. Gir ansvar og viser tillit. Gir råd, veiledning.

Tilrettelegging	
Relasjonskvalitet	Å ta hensyn til den enkeltes behov, å se hva den enkelte kan, og si det. Kjennskap til kompetansen, alle er viktige for å lykkes. Spille hverandre gode, god kjennskap, alle er like viktige, samarbeid.
Mestringstro	Delegere oppgaver den andre kan stekke seg mot, se hva de får til. Bruke kompetansen, fellesskap, vite hva man skal gjøre, alle er viktige. Alle må vite hva de skal, viktig å ha riktig kompetanse, faglig trygg.

Anerkjennelse	
Relasjonskvalitet	Å se, vise tillit og gi tilbakemelding er felles for mine informanter
Mestringstro	Å bli gitt tillit, gir mestringserfaring

Studien peker på at ledere er opptatt av at medarbeidere skal mestre sine arbeidsoppgaver, og at medarbeidere er opptatt av å gjøre en god jobb, og få brukt kompetansen sin. Begge parter mener relasjonen de har til hverandre har betydning for jobbutførelse og mestring. Flere informanter gjentar at leder og medarbeider er avhengig av hverandre for å lykkes. Gjennom analysen var det særlig tre nøkler som utpekte seg, å være tilgjengelig, å være tilrettelegger og å være anerkjennende. Disse viser en klar sammenheng mellom relasjonskvalitet og mestringstro.

Forslag til videre forskning er å gjennomføre en observasjonsstudie av ledere, for å se nærmere på om funnene fra denne undersøkelsen samstemmer med det ledere sier de gjør. Det kunne også vært spennende å gjøre en kvantitativ studie om samme tema, for å undersøke om det noen få ledere i to østlandskommuner tenker om relasjonskvalitet og mestring, samstemmer med hva flere ledere andre steder i landet tenker om temaet.

Referanser

- Aml, A. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Oslo: sist endret LOV 2017 06-16-51 Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforl.
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse (s. 50-76). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. *Cambridge MA: Havard University Press*.
- Bass, B. M. (1990a). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 73-87). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Bass, B. M. (1990b). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 73-87). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (1999). *Godfoten : samhandling - veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Eikeland, M. (2014). Emosjoner i ledelse. *Magma*, 61-67.
- Espedal, G. (2017a). Troverdigg eller autentisk? : en analyse av to ledelsestradisjoner (s. 267-285). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Espedal, G. (2017b). Tøff love : anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng. I A. Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 286-302). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Espedal, G. & Keeping, D. (2010). *Ros : om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder- medarbeider- relasjonen. *Tidsskrift for norsk psykologforening, vol 45 nummer 3*.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hellevik, O. (2010). Har vi en kulturell sentrum-periferi motsetning i Norge? *Plan*(05), 14-19.
- Helmeriksen, E. R. (2013). Anerkjennelse – forskjellen som gjør en forskjell. En empirisk studie av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 7(1), 95-102.
- Hol. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)*. I 2011 hefte 6 Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=helse%20og%20omsorg>.
- Honneth, A. & Holm-Hansen, L. (2008). *Kamp om anerkjennelse : om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk*. Oslo: Pax.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jor, F. E. (2000). *Samfunnsvitenskap : repetisjonshefte for SV-varianten til ex.fac.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. & Finserås, B. E. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg. utg.). Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo: Universitetsforl.
- Kuvaas, B. (2017, 2017.06.03). Erstatt målstyring med tillitsbasert styring. Hentet 09.12 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalitetsforskrift. (2016). *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten.* Oslo: 2016 hefte 14 Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2017, 19.9.2017). Mestrer du ledelse. Hentet 2017.09.12 fra <https://www.ledernytt.no/mestrer-du-ledelse.5650626-112537.html>
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I A. Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring : utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (1975). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 41-58). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Nesheim, T. (2006). Fremtidens ledelse i kommunen. *SNF rapport*.
- Pål Ellingsen, K. A., Ole Jørgen Ranglund. (2014, 14.2.2018). Leder trenger mot. *Stat & styring*, 01, 32-33.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap.* Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. & Lillebø, A. (1991). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon.* Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Sollid, A. R. (2010). *Coachende lederstil som virkemiddel for mestring. En studie av ledelse i kunnskapsintensive bedrifter.* Uio.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2018). Relasjonsledelse. Hentet 8.3.18 fra <http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>
- Stamsø, M. A. (2009). New public management - reformer i offentlig sektor (s. 67-85). Oslo: Gyldendal akademisk, 2009.
- Stranden, A. L. (2017). Omsorgfull leder mer lønnsomt enn kontrollfrik. *Forskning.no*.
- Stålsett, S. (2011). *Respekt, se om igjen.* Oslo: Pax Forlag A/S.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Trygstad, S. C., Hagen Inger Marie. (2007). Ledere i den norske modellen. *Fafo rapport*.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Velten, J. (2009). Måling av medarbeiderskap. *Stat & styring*, 19(2), 35-36.
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap : hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15. doi: 10.1177/107179190200900102
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt - om leder - medarbeider relasjon og mestringstro

Bakgrunn og formål med undersøkelsen

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole og skal skrive min avsluttende masteroppgave våren 2018. Jeg ønsker å gå i dybden av relasjonens betydning for å forstå hvordan, og i hvilken grad ledere bidrar til at medarbeidere mestrer sine arbeidsoppgaver. Jeg er nysgjerrig på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker medarbeiderens opplevelse av mestring. Foreløpig problemstillingen for studien er:

På hvilken måte vil leder - medarbeiderrelasjonen påvirke mestringstro hos medarbeideren?

Forskningsspørsmål

- 1. Hvordan opplever lederen/medarbeideren at relasjonskvaliteten mellom leder - medarbeider påvirker medarbeiderens mestringstro?*
- 2. På hvilken måte medvirker leder-medarbeiderrelasjonen til medarbeiderskap og anerkjennelse, og vil det fremme medarbeiderens mestringstro?*
- 3. På hvilken måte har lederens verdier betydning for leder- medarbeiderrelasjonen og medarbeiderens mestringstro?*

Utvelgelse

Utvalget er strategisk valgt ut fra 2 helseorganisasjoner i nærrområde. Jeg har valgt disse representantene fordi jeg tror disse vil gi meg større innsikt og forståelse i tema.

Hva innebærer deltagelse i studien?

For å få svar på problemstillingen ønsker jeg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse og intervju 3 ulike ledere i offentlig helsesektor. Videre ønsker jeg å intervju 3-4 medarbeidere til hver av de tre lederne, i 3 fokusgruppe intervju. Dette ønsker jeg å gjøre for å få både et ledelsesperspektiv og et medarbeiderperspektiv i studien.

Intervjuet av ledere vil ta ca. 45-60 min, jeg vil bruke lydbånd og i tillegg ta notater underveis i intervjuet. Fokusgruppeintervjuene vil ta ca. 30-45 min, jeg vil også her bruke lydbånd.

Tid og sted avtales individuelt med hver enkelt leder og jeg vil be lederne om å hjelpe meg å spørre og velge ett knippe medarbeidere som kan være med på fokusgruppeintervjuet og finne et tidspunkt for de intervjuene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg som forsker er underlagt taushetsplikt, og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til intervjumaterialet, og referat fra intervjuene vil bli lagret elektronisk på min datamaskin på et område som kun jeg har tilgang til. Papirutskrifter vil bli lagret i et låsbart skap. Jeg vil i undersøkelsen bruke fiktive navn og fjerne opplysninger som kan føre til at du blir gjenkjent i masteroppgaven. Prosjektet skal etter planen senest være ferdig innen 2. mai 2018. Alle dokumenter og filer, vil bli slettet så snart oppgaven er levert.

Frivillig deltagelse

Der frivillig å delta, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Dersom du ønsker å delta, er det fint om du signerer vedlagte samtykkeerklæring.

Har du spørsmål til studien kan du ta kontakt med Elisabeth Refsnes, elisabeth.refsnest@rygge.kommune.no, Telf: 47080130, eller min veileder Professor Harald Askeland, harald.askeland@vid.no telefon: 22963712/95756083.

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta.

.....

Signert av prosjektdeltaker, dato:

Vedlegg 2 Intervjuguide til leder

Intervjuguide til lederen

Problemstilling:

I hvilken grad vil leder -medarbeiderrelasjon påvirke mestringstro hos medarbeideren?

Forskningsspørsmål.

1. *Hvordan opplever lederen/medarbeideren at relasjonskvaliteten mellom leder - medarbeider påvirker medarbeiderens mestringstro?*
2. *På hvilken måte medvirker ledere/medarbeiderrelasjonen medarbeiderskap og anerkjennelse, og vil det fremmer medarbeiderens mestringstro?*
3. *På hvilken måte har lederens verdier betydning for leder- medarbeiderrelasjonen og medarbeiderens mestringstro?*

Spørsmål:

spørsmål

1. Introduksjon, informasjon spørsmål før vi begynner?
2. Fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og erfaring som leder
3. Hvordan vil du beskrive deg som leder?
4. Hva er det du legger mest vekt på som leder?
5. På hvilken måte påvirker dine verdier din ledelse?
6. Tror du dine verdier er synlige for dine medarbeidere gjennom din praksis?
7. Tror du dine medarbeidere vet hvilke verdier du har?
8. Hvordan vil du beskrive din relasjon til medarbeiderne dine?
9. Hva tenker du er en god relasjon, og hva er en ikke så god relasjon?
10. På hvilken måte legger du til rette for at medarbeideren din skal lykkes?
11. På hvilken grad opplever du at relasjonen mellom deg og medarbeideren påvirke medarbeiderens forhold til
12. Arbeidsplassen, hvordan på virker det mestringstro hos medarbeideren?
13. Arbeidsoppgavene –mestringstro?
14. Arbeidskollegaene –mestringstro?
15. Hva legger du i annerkjennelse?
16. Hva betyr det for deg og din ledelse?
17. Hvordan kommer det til uttrykk?

Utdypende

- Kan du utdype
- På hvilken måte
- Eksempel
- Hva mener du
- Kan du klargjøre
- Fortell mer

Vedlegg 3 Intervjuguide til medarbeider

Intervjuguide til medarbeideren

Fokusgruppeintervju 3-4 deltagere, OBS at alle er med på samtalen

Problemstilling

I hvilken grad vil leder - medarbeiderrelasjonen påvirke mestringstro hos medarbeideren?

Forskningsspørsmål

1. *Hvordan opplever lederen/medarbeideren at relasjonskvaliteten mellom leder - medarbeider påvirker medarbeiderens mestringstro?*
2. *På hvilken måte medvirker leder/medarbeiderrelasjonen medarbeiderskap og anerkjennelse, og vil det fremmer medarbeiderens mestringstro?*
3. *På hvilken måte har lederens verdier betydning for leder- medarbeiderrelasjonen og medarbeiderens mestringstro?*

Spørsmål

1. Introduksjon, informasjon, spørsmål før vi begynner
2. hvordan vil du beskrive lederen din (som leder)?
3. Hvordan vil du beskrive din relasjon til henne/han
4. Hva er den viktigste for lederen deres? (hva legger han mest vekt på Verdier?)
5. På hvilken måte påvirker det dere som medarbeidere?
6. Gir lederen din deg utfordringer som er innenfor din kompetanse? større evt. mindre utfordringer?
7. I hvilken grad tror du lederen din er opptatt av at du lykkes i jobben?
8. På hvilken måte?
9. Opplever du at du lykkes i jobben din, eksempler
10. Hvordan påvirker din relasjon til lederen ditt forhold til
11. arbeidsoppgavene?
12. Arbeidsplassen? (Medarbeiderskap, Forpliktende samspill)
13. Kollegaene?
14. Hva forstår du med anerkjennelse?
15. Opplever dere å få ros/ris fra nærmeste leder?
16. Fra andre kollegaer?
17. Hva gjør det med deg?

Utdypende spørsmål

- Kan du utdype
- På hvilken måte
- Eksempel
- Hva mener du
- Kan du klargjøre
- Fortell mer