

# Anerkjennelse – forskjellen som gjør en forskjell

---

En empirisk studie av fenomenet anerkjennelse i et  
ledesperspektiv

**Elin Ribler Helmeriksen**

02.05.2013

Veileder: Gry Espedal

Antall ord: 28586

**Diakonhjemmet høgskole MAVERD-599**

## **Forord**

I forbindelse med avslutningen av et langt studium er det mange som skal takkes.

Først vil jeg rette en stor takk til min arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til denne verdifulle dannelsesreisen. Her har jeg fått både faglig, personlig og økonomisk støtte. Mine medarbeidere skal takkes for sin tålmodighet og velvilje. Dette både knyttet til at jeg har holdt på med andre oppgaver, og for å ha tatt en stor del av arbeidsbelastningene og avlastet meg underveis.

Jeg sender en stor takk til mine informanter og gode lederkollegaer. Uten dere hadde jeg ikke fått tilgang på et så stort og spennende materiale. Tusen takk for at dere har brukt av deres tid og delt refleksjoner og omfattende kompetanse.

Min veileder Gry Espedal har vært en stor støtte og inspirasjon underveis i arbeidet med selve oppgaven. Hun har hatt stor tro på både meg som forsker og mitt valg av tema for oppgaven. Gry har rammet meg inn og utfordret meg ved å komme med mange nyttige innspill og gode spørsmål som har gjort at jeg måtte reflektere og gå nye runder med dypdykk i materialet for å trekke ut interessante funn. Veiledningsgruppen har kommet med verdifulle innspill, utforskende spørsmål, oppmuntring og konstruktiv kritikk underveis i oppgaveprosessen. Tusen takk til dere alle!

Den største takken skal til dere hjemme, Morten, Tina og Joachim. I perioder har jeg vært dypt inne i et forskningsprosjekt som ikke har vært like enkelt å kombinere med vanlig familieliv. Tusen takk for at dere har holdt ut, vært støttende og stilt krav der det har vært nødvendig. Mine foreldre skal også takkes, her har jeg hentet både moralsk støtte, oppmuntring og forståelse i store mengder. Tusen takk!

Selv har jeg gjennom dette ressurskrevende arbeidet hentet masse motivasjon og positiv energi som har gitt bratt læringskurve og stor arbeidsglede! Studiet består av teori og praksis, noe som passer meg perfekt.

Nittedal, 30.04.2013

*Elin Ribler Helmeriksen*

«Jeg ser inn i øynene til et annet menneske, og hans blikk svarer meg. Han lar meg trenge inn i sitt indre, eller avviser meg. Han er sin sjels herre og kan åpne eller lukke dens porter...

Når to mennesker ser på hverandre, da står et jeg og et annet jeg overfor hverandre. Det kan være et møte foran portene eller et møte i det indre. Når det er et møte i det indre, da er det andre jeg et du.

Et menneskes blikk taler».

(Edith Stein, 2004:78 i Botnen Eide m.fl.(2011:107))

# **Sammendrag**

## **Bakgrunn**

Hensikten med denne masteroppgaven er å sette lys på betydningen av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv. Forskningen på dette feltet er etter mine erfaringer noe mangelfull.

## **Problemstilling**

- Hvordan kan fenomenet anerkjennelse utgjøre en forskjell i ledelse?

## **Teori og metodevalg**

Dette er en empirisk studie av fem mellomledere innenfor en stor, anerkjent og troverdig diakonal organisasjon. Et bakteppe for selve studiet er organisasjonspsykologisk- og systemisk perspektiv. Fenomenet anerkjennelse er mangfoldig og sammensatt, derfor trekkes ulike vitenskapelige perspektiver inn for å operasjonalisere begrepet.

Metodisk baserer undersøkelsen seg på kvalitativ metode, fenomenologi og hermeneutikk.

Det narrative har blitt brukt innenfor intervjuene, da det har vært viktig å løfte fram informantenes egne erfaringer og følelser knyttet til anerkjennelse i sine lederskap.

## **Resultater**

Funnene i dette studiet viser at fenomenet anerkjennelse helt klart utgjør en positiv forskjell i et ledelsesperspektiv dersom lederen i sin grunnleggende væremåte framstår som troverdig, genuin og ekte. Til sammen kan dette være en plattform i et troverdig lederskap.

Anerkjennelse berører noe i «den andre» som er av betydning for både motivasjon, lojalitet og arbeidsglede. Ved fravær av anerkjennelse møter vi enda sterkere negative emosjoner med tilhørende negative konsekvenser og forskjeller enn når anerkjennelsen er til stede.

Anerkjennelsens bakside, krenkelser eller fravær av anerkjennelse vil føre til energilekkasjer, høyt sykefravær, stort konfliktnivå og turnover. Hovedfunnet i undersøkelsen er betydningen og kraften det affektive utgjør for arbeidsgleden. Dette affektive, som genererer positiv eller negativ energi, alt avhengig av fravær eller nærvær av anerkjennelse, er et uventet funn i undersøkelsen.

Anerkjennelse som en grunnleggende holdning og verdi hos en leder vil ut fra mine funn og tolkninger utgjøre en stor forskjell i et lederskap med tanke på arbeidsglede og troverdighet i lederskapet.

# Innhold

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 TEMA .....	7
1.2 BAKGRUNN .....	7
1.3 PROBLEMSTILLING .....	8
1.4 FORMÅL .....	8
1.5 AVGRENSNING .....	8
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR .....	9
1.7 FUNN.....	9
«Anerkjennelse i et ledelsesperspektiv» (figur 1) .....	10
<b>2 TEORI OG FORSKNINGSSTATUS</b> .....	<b>11</b>
2.1 FORSKNINGSSTATUS.....	12
2.2 ORGANISASJONSPSYKOLOGISKE PERSPEKTIVER.....	13
2.2.1 <i>Et affektivt perspektiv</i> .....	14
2.2.2 <i>Anerkjennelse og motivasjon</i> .....	15
2.2.3 <i>Relasjonskompetanse</i> .....	16
2.2.4 <i>Grunnleggende verdier og holdninger</i> .....	17
2.3 FENOMENET ANERKJENNELSE .....	18
2.3.1 <i>Anerkjennelsens betydning for trivsel og resultater</i> .....	18
2.3.2 <i>Anerkjennelse kan forstås enkelt</i> .....	19
2.3.3 <i>Anerkjennelse kan forstås noe mer komplekst</i> .....	19
2.4 ULIKE PERSPEKTIVER .....	21
2.4.1 <i>Historisk - og filosofisk perspektiv</i> .....	21
2.4.2 <i>Psykologiske perspektiver</i> .....	23
2.4.3 <i>Pedagogisk perspektiv</i> .....	25
2.4.4 <i>Systemisk teori</i> .....	26
2.4.5 <i>Kritisk blikk</i> .....	27
2.5 OPPSUMMERING .....	28
<b>3 LEDELSE</b> .....	<b>29</b>
3.1 DESTRUKTIV LEDELSE.....	29
3.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE OG ARBEIDSGLEDE .....	31
3.3 VERDIBASERT LEDELSE .....	32
3.4 AUTENTISK LEDELSE .....	32
3.5 OPPSUMMERING .....	34
<b>4 METODE</b> .....	<b>35</b>
4.1 VALG AV METODE .....	35
4.2 HERMENEUTISK PERSPEKTIV .....	36
4.3 FENOMENOLOGISK TILNÆRMING.....	37
4.4 NARRATIVER .....	38
4.5 LITTERATUR.....	39
4.6 FRAMGANGSMÅTE.....	39
4.7 ORGANISASJONEN OG INFORMANTENE .....	40
4.8 VALIDITET OG RELIABILITET .....	41
4.9 VEILEDNING .....	42
4.10 ANALYSEPROSESSEN .....	42
4.11 KRITISK BLIKK .....	43
4.12 OPPSUMMERING .....	45
<b>5 RESULTATER OG DRØFTING</b> .....	<b>46</b>

5.1	HVORDAN FORSTÅS ANERKJENNELSE.....	47
5.2	INGREDIENSENE I «ANERKJENNELSENS KUNST» .....	48
5.2.1	<i>Et anerkjennende tankesett</i> .....	48
5.2.2	<i>Anerkjennende verdier og holdninger</i> .....	49
	Tabell 1. «verdier, holdninger og handling» .....	51
5.3	«ANERKJENNELSENS KUNST» I PRAKSIS .....	52
5.3.1	<i>Lytting</i> .....	56
5.3.2	<i>Toleranse</i> .....	56
5.3.3	<i>Forståelse</i> .....	56
5.3.4	<i>Aksept</i> .....	57
5.3.5	<i>Bekreftelse</i> .....	58
5.4	DET AFFEKTIVE FUNNET.....	59
5.4.1	<i>Emosjoner</i> .....	61
	Tabell 3. «med og uten anerkjennelse – ulike affekter».....	63
	Tabell 3. «med og uten anerkjennelse – resultater for bunnlinjen».....	64
5.4.2	<i>Kommunikasjon og følelser</i> .....	64
5.4.3	<i>Relasjon</i> .....	65
5.5	ANERKJENNELSE FÅR OSS TIL Å FLYTTE FJELL .....	68
5.5.1	<i>Motivasjon</i> .....	68
5.6	«Å VÆRE» OG «Å GJØRE» - ELLER BEGGE DELER? .....	71
5.7	FRA ANERKJENNELSE TIL UNDERKJENNELSE .....	73
5.8	ANERKJENNELSE OG AUTENTISK LEDELSE.....	77
5.9	OPPSUMMERING .....	79
<b>6.</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>82</b>
	Litteratur .....	87
	Vedlegg 1. Brev til organisasjonen .....	91
	Vedlegg 2. Brev til informantene.....	92
	Vedlegg 3. Intervjuguide .....	93

# 1. Innledning

## 1.1 Tema

Oppgavens tema er fenomenet anerkjennelse og hvordan dette kan forstås i et ledelsesperspektiv. Funnene fokuserer på effekten og de affektive konsekvensene av anerkjennelse. På hvilken måte tilstedeværelse eller fravær av anerkjennelse gjør en forskjell i et psykososialt arbeidsmiljø og i relasjonen mellom den enkelte leder og medarbeider har vært det sentrale for undersøkelsen.

Min tilnærming har vært å stille meg undrende til hvordan ledere i en diakonal organisasjon forstår, anvender og opplever anerkjennelse innenfor den konteksten de befinner seg i.

## 1.2 Bakgrunn

Min utdanningsbakgrunn er sosialpedagogisk og jeg er LØFT-sertifisert terapeut med lang ledererfaring. Jeg er spesielt opptatt av den relasjonelle siden ved lederskapet med tanke på et best mulig psykososialt arbeidsmiljø og arbeidsglede.

Min nysgjerrighet for fenomenet anerkjennelse oppsto i etterkant av en arbeidsmiljøundersøkelse jeg gjennomførte i 2009. Undersøkelsen med påfølgende rapport kalte jeg «Jakten på arbeidsgleden». Der kom det fram at anerkjennelse var noe av det som gav de ansatte sterkest arbeidsglede. Jeg ble da svært nysgjerrig på hvilken kraft og muligheter som kunne ligge bak dette sett fra et ledelsesperspektiv.

Utgangspunktet for utvalget av teorier kan sies å være organisasjonspsykologi og en systemisk tilnærming. Jeg er som sagt opptatt av det relasjonelle og systemiske aspektet knyttet til ledelse, derfor denne tilnærmingen. I tillegg tar jeg kort for meg sentrale perspektiver på ledelse hovedsakelig knyttet til lederskap, for å plassere anerkjennelse i en ledelseskontekst.

Jeg har bevisst gjort dette utvalget fordi jeg er opptatt av anerkjennelsens betydning og hvilke krefter og effekter dette kan ha med tanke på motivasjon og engasjement i et psykososialt arbeidsmiljø.

### 1.3 Problemstilling

- **Hvordan kan fenomenet anerkjennelse utgjøre en forskjell i ledelse?**

Forskningsspørsmål

- Anerkjennelsens betydning i ledelse. Hvilke refleksjoner gjør mellomledere i en diakonal organisasjon seg om anerkjennelse som fenomen?
- Hvordan forstår og anvender ledere fenomenet anerkjennelse?
- Hva innebærer en anerkjennende holdning i lederrollen?
- Hva skjer når anerkjennelsen utfordres, virker mot sin hensikt, ikke virker eller er fraværende?

### 1.4 Formål

Studiens hensikt er å gi innsikt i hvordan fenomenet anerkjennelse kan forstås og utspiller seg i et ledelsesperspektiv. I tillegg til å se på betydningen og effektene av anerkjennelse er formålet med oppgaven å belyse hvordan anerkjennelse kommer til uttrykk i praksis. Etter min mening dekker dette et hull i eksisterende forskning.

Å belyse anerkjennelsesbegrepets relevans i dette perspektivet vil ut fra min forståelse dreie seg om hvordan medarbeidere blir møtt, forstått, sett og hørt av sine nærmeste ledere. Det relasjonelle og emosjonelle perspektivet tillegges stor vekt. Kulturen på en arbeidsplass og det psykososiale arbeidsmiljøet spiller også inn. I tillegg har lederen en sentral rolle som premissleverandør. Det handler både om «idyll» og å bli «forstyrret» for å komme videre utviklingsmessig (Riber:2005). Det ligger også anerkjennelse i å bli utfordret og stilt krav til.

### 1.5 Avgrensning

Min undersøkelse er et empirisk bidrag til forskningen som viser hvordan fem ulike mellomledere i en diakonal organisasjon forstår og praktiserer anerkjennelse i sitt lederskap. Undersøkelsens funn presenteres og drøftes opp mot relevant teori. Undersøkelsen etterspør ikke bevis eller eksakte svar.



Ettersom både anerkjennelse og ledelse anses som kompliserte og omfattende fenomener har jeg foretatt begrensinger både til hva jeg presenterer som innhold i fenomenene og tilfang av datamateriale fra undersøkelsen.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Denne masteroppgaven har i alt 6 kapitler. Kapittel 1 tar for seg bakgrunn og kontekst for det som er oppgavens tema og problemstilling. Her redegjøres det kort for oppgavens mest relevante begreper og teori. Kapittel 2 og 3 omhandler aktuell forskningsstatus, teoretiske perspektiver og et kritisk blikk på fenomenene anerkjennelse og ledelse. Dette ble såpass omfattende at jeg valgte å dele det i to kapitler. Kapittel 4 er metodekapittelet hvor begrunnelse for valg av metode og framgangsmåte beskrives. Kapittel 5 presenterer innsamlede data og drøfter disse opp mot relevant forskning og teori. Dette gjøres ved å vise det til innsamlede data gjennom sitater kombinert med teoretiske begrunnelser og kritiske øyne. På denne måten kommer informantenes konkrete forståelse av anerkjennelse i et ledelsesperspektiv fram. Her ser jeg også på det affektive og mulige effekter med og uten en anerkjennende holdning i lederskapet. Til slutt oppsummerer og konkluderer kapittel 6 hele oppgaven, og jeg inkluderer tanker om veien videre.

## **1.7 Funn**

Mine funn er relevante ut fra konteksten. Dersom undersøkelsen hadde vært utført av andre eller i en annen type organisasjon kunne funnene sett helt annerledes ut, alt etter hvem som ser og hva man fokuserer på.

Et viktig funn i undersøkelsen er betydningen anerkjennelse har i et affektivt perspektiv. Dette funnet ligger ikke eksplisitt i selve teksten, men er et resultat av min tolkning av data. Jeg hadde ikke ventet å finne det affektive perspektivet som et så viktig funn. I tillegg til selve funnet overrasket de sterke kreftene dette genererte hos alle informantene meg.

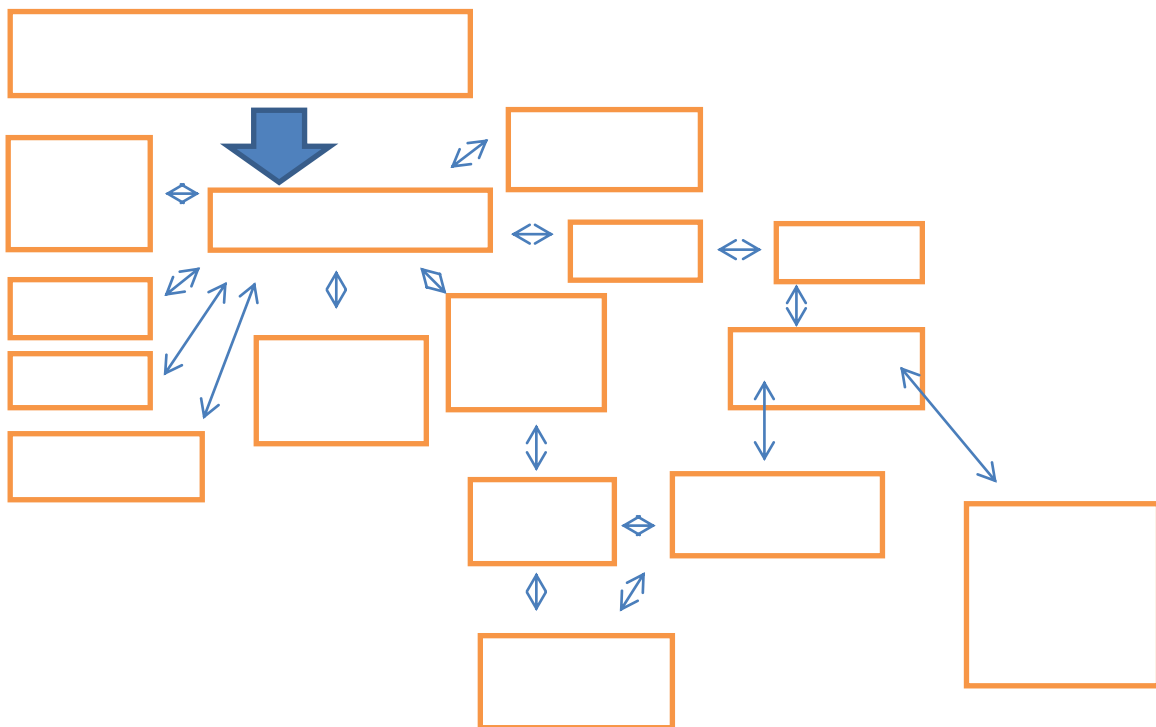
Anerkjennelse utgjør en positiv forskjell i et ledelsesperspektiv dersom lederen i sin grunnleggende væremåte framstår som troverdig, genuin og ekte. Kraften og betydningen av det affektive spiller en stor rolle for arbeidsgleden. Til sammen kan dette være en plattform i et troverdig lederskap. Anerkjennelsens bakside, krenkelser eller fravær av anerkjennelse vil

føre til energilekkasjer, høyt sykefravær, stort konfliktnivå og turnover. Dette utgjør den negative forskjellen.

Jeg har satt opp en modell som viser mine funn. Modellen brukes som utgangspunkt i det videre arbeidet med struktur og analyse av oppgaven.

### «Anerkjennelse i et ledelsesperspektiv» (figur 1).

Fra forståelse (verdier, holdninger) til handling (konkret, basert på verdier, holdning) til effekt (motivasjon, affekt, lojalitet) = arbeidsglede og troverdig ledelse.



## 2 Teori og forskningsstatus

Under dette kapitlet presenteres teorier fra internasjonal og norsk forskningslitteratur jeg mener bidrar til en forståelse og innsikt knyttet til oppgavens tema, problemstilling, funn og konklusjoner.

Anerkjennelse er et mangfoldig og komplisert fenomen. Fenomenet anerkjennelse gis stor plass, ledelsesperspektivet gis noe mindre plass, mens oppgavens øvrige sentrale begreper beskrives i kortere trekk.

Dagens forskere strides fortsatt om og har store vansker med å komme fram til hva som ligger i selve fenomenet anerkjennelse. Derfor presenteres det i denne oppgaven ulike betraktninger ut fra hva som anses som relevant fra et ledelsesperspektiv. Av hensynet til oppgavens omfang utelates mange områder knyttet til anerkjennelse..

Organisasjonspsykologi og systemteori er et utgangspunkt for tilnærmingen til anerkjennelse i et ledelsesperspektiv. Systemteori er valgt fordi den il Aadland (2004:233) fokuserer på «hvordan mennesker oppfører seg i samspill med sine omgivelser». Det organisasjonspsykologiske perspektivet omhandler i grove trekk mellommenneskelig samhandling i arbeidslivet i tillegg til det affektive i samspillet.

Det er skrevet og forsket i store mengder på ledelsesfeltet. I denne oppgaven er det sentralt å se ledelse som en prosess og som lederskap. Selv om dette fenomenet i likhet med anerkjennelse i seg selv er komplekst og mangfoldig, er det ikke rom for å gå i dybden her.

Medarbeidere ses i denne oppgaven på som medarbeiderskap. I følge Velten m.fl. handler medarbeiderskap om «medarbeidernes innstillinger til arbeidsgiver, til kollegaer og til arbeidsoppgaver» (2008:23).

Hva jeg legger i et godt psykososialt arbeidsmiljø beskrives best gjennom definisjonen fra Arbeidsforskningsinstituttet, FoU (2013:31, kilde; Salomon, R. (2008));

«Det gode arbeidsmiljøet stiller krav til medarbeiderne, gir meningsfulle oppgaver, rom for selvstendig oppgaveløsning, utvikling/vedlikehold av kompetanse, sosial kontakt, forutsigbarhet om oppgaver og spilleregler, rom for positive og negative tilbakemeldinger, muligheter for å bli sett og verdsatt. Det er et miljø som kommuniserer, innbyr til aktiv medvirkning. Det er hektisk, men rom for mestring, rom for refleksjon og restitusjon og hensyn til et liv utenom jobben».

Velten (2003:36) hevder at arbeidsglede primært handler om tre forhold; «yrkesstolthet og opplevelsen av å lykkes, rom for selvutfoldelse, vekst og utvikling, og gode relasjoner til egen leder».

Videre tar jeg for meg viktige bidrag fra teoretikere/forfattere som Honneth (1992), Bae (1999), Schibbye (2009), Espedal (2010), Holm (2010/2011) og Møller (2012). Sammen med aktuell forskning utgjør disse hovedpilarene i oppgavens teoretiske tilfang knyttet til fenomenet anerkjennelse. Holm, Møller og Espedal er blant de få som spesifikt har tatt for seg anerkjennelsesbegrepet i ledelse. Jeg har ikke funnet at noen av disse har utdypet og sett på de affektive konsekvensene av anerkjennelse på samme måte som jeg har gjort. Espedal er den av de ovennevnte i tillegg til Lars Glasø som har sett mest på det emosjonelle aspektet knyttet til ledelse.

Jeg har videre sett på forskning knyttet til arbeidsmiljø, ledelse, og organisasjonspsykologiske perspektiver som emosjoner, motivasjon, relasjon samt grunnleggende holdninger og verdier.

## **2.1 Forskningsstatus**

Det er i liten grad forsket på hvordan anerkjennelse praktiseres innenfor ledelse i norske organisasjoner. Pettersen & Simonsen hevder imidlertid at vi i de senere årene har sett en økende interesse for begrepet anerkjennelse også i Norge, men da primært innenfor skole, sosialt arbeid og i helsesektoren (2010:11). Danmark har et noe mer innarbeidet forhold til anerkjennelse i ledelse enn vi ser i Norge, men i form av «anerkjennende ledelse» eller AI (Appreciative Inquiry) er noe annet enn anerkjennelse i ledelse. Denne formen vil ikke bli drøftet i denne oppgaven.

Mennesker har et genuint behov for anerkjennelse, noe som gjør at vi er avhengig av andre for at vi å utvikle oss på det personlige planet. Eksempelvis finner vi anerkjennelse høyt oppe i Mazlows kjente behovspyramide. Forskningsmiljøene er enige om at behovet er til stede i større eller mindre grad. Behovet varierer på det personlige planet både fra menneske til menneske, og innenfor det enkelte menneskets livsløp. På den ene siden handler det om noe så enkelt som å bli sett og verdsatt for den man er. På den andre siden kan dette være så komplekst at det i praksis framstår som svært vanskelig. Alternativet, å bli oversett, kan oppleves både sårede og krenkende. Ytterpunktene blir altså anerkjennelse på den ene siden og krenkelser på den andre.

## 2.2 Organisasjonspsykologiske perspektiver

Nyere forskning blant annet i Skoglund og Åmodt (red. 2012) viser anerkjennelsens kompleksitet i skole og barnehage. Her fokuseres det på anerkjennelse i pedagogisk ledelse for nettopp å få fram «hvilke tanker de (styrerne) gjør seg i det å praktisere anerkjennelse» (ibid.:172). Dette er det nærmeste jeg har funnet av annen forskning som konkret kan sammenlignes med min studie. Margrethe Eilifsen legger her fram resultater fra sin undersøkelse (ibid.:170). Undersøkelsen tar først og fremst for seg «barnehagelederes beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser med å være anerkjennende i lederrollen» med fokus på anerkjennende holdninger og handlinger. Forskeren trekker imidlertid ikke refleksjonene videre, og ser ikke på effekten eller konsekvensene av anerkjennelse. De knytter heller ikke anerkjennelse opp til troverdig ledelse slik jeg gjør. Funnene det vises til forteller at «styrerne var samkjørte i forståelsen av at anerkjennelse er å se de ansatte» (ibid.:173). Dette samsvarer med min forskning. På samme måte som vi finner hos Holm(2010:215) poengteres det at «anerkjennende ledelse ikke nødvendigvis produserer anerkjennelse». Dette forstås som at selv om lederen tror hun er anerkjennende behøver ikke dette samsvare med medarbeidernes opplevelser.

Ennova la i mars 2013 fram en forskningsrapport som viser at «medarbeidere med stor arbeidsglede er lojale, mens medarbeidere med lav arbeidsglede setter alvor bak ordene og skifter jobb» (ibid.:7). Dette er interessant sett i sammenheng med mine funn. Ennova rapporten knytter ikke funnene direkte opp mot anerkjennelse. Den viser imidlertid at det i stor arbeidsglede også ligger lojalitet, noe jeg også fant. Direktøren i Virke, Vibeke Madsen, uttaler 3.3.2013 i en pressemelding knyttet til framleggingen av rapporten at;

«Arbeidsglede betaler seg. Det å skape og dyrke arbeidsglede er et ledelsesansvar. Gode ledere setter tydelige mål, stiller krav, og lar arbeidstakerne få være med på å bestemme hvordan oppgavene skal løses».

Det framkommer i rapporten at «medarbeidere med høy arbeidsglede skaper bedre bunnlinje» (ibid.:6), noe som samsvarer godt med mine funn. Rapporten sier lite om det affektive den enkelte berøres av og kraften som jeg knytter til anerkjennelse. Dette framstår imidlertid som svært sentralt i min forskning.

Arbeidsforskningsinstituttets FoU (2013:30) påpeker at hvis en ønsker å fremme arbeidsglede på en arbeidsplass kan dette gjøres ved «intervensjoner på individ-, teambasert- og

organisasjonsnivå. Den sier ikke noe om hvordan dette er tenkt. Vi finner igjen transformasjonsledelse under teambaserte intervensjoner. Rapporten peker videre på at «manglende arbeidsglede skaper negative spiraler for den enkelte og negative ringvirkninger for arbeidsmiljøet», uten at dette utdypes ytterligere (FoU 2013:27/28).

Ragnhild Kvålshaugen ved Handelshøgskolen BI forsker på norske ledere og har gjennomført en studie av autentisk ledelse i Norge. Hun sier til forskning.no (2007) at «vi vil ha ledere som framstår som «hel ved»». Funnene hun beskriver i sin undersøkelse tyder på at for å framstå som «hel ved» må lederen ha «selvinnsikt, skape optimisme og tro på fremtiden og ha utholdenhet som bidrar til positiv påvirkning av de ansatte». Dette er positivt for effekt og bunnlinje.

Studien advarer mot at man ikke må «etterape rollemodeller eller fake», heller ikke utgi seg for å være noe annet enn den man er. Kulturelle forskjeller vil også være av betydning. Det vil ut fra dette være stor forskjell på en troverdig leder i en diakonal organisasjon og en troverdig leder i et stort multinasjonalt konsern.

### **2.2.1 Et affektivt perspektiv**

Glasø (2008) har forsket på emosjoner og ledelse de siste syv årene, og har blant annet sett på det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. Han anser ledelse som «en emosjonelt ladet prosess». I følge Glasø dokumenterer nyere forskning at emosjoner er særlig relevante i ledelsesprosessen, men at man fortsatt vet for lite om dette. Det er her jeg med mitt forskningsbidrag mener jeg har funnet noe av betydning.

Glasø viser til en undersøkelse (Glasø og Einarsen, 2006), som så på «affekter som ledere og medarbeidere opplever under samhandling». Undersøkelsen innbefattet 270 ledere og 542 medarbeidere, fra både privat og offentlig sektor. Forskerne fant at «leder-medarbeider-relasjonen er sterk farget av både positiv og negativ affekt i form av emosjoner, stemninger og emosjonelt ladede vurderinger». Det kommer imidlertid ikke fram hvordan ledere og medarbeidere forholder seg til det følelsesmessige eller til effektene/kreftene dette genererer. Heller ikke denne forskningen tar for seg anerkjennelsens betydning i et ledelsesperspektiv. Det er her «mitt lille hull» i forskningsøyemed ligger og det som gir spenn i min undersøkelse.

Glasø er opptatt av å få fram betydningen av leders atferd. Han hevder eksempelvis at en leder som «utviser atferd som vekker sterke negative følelser» kan være utslagsgivende for «reduisert motivasjon og effektivitet i organisasjonen». Selvfølgelig ser vi også det motsatte, men da med mindre kraft. Dette ser jeg også i mitt materiale.

En studie av professor Andrew Miner (University of Minnesota) i 2005 peker på at mennesker reagerer «seks ganger så sterkt på negative tilbakemeldinger som på positive» (Robert C. Pozen, Ukeavisenledelse.no). Dette bekreftes både i mitt materiale og hos Glasø.

Ledere som viser en anerkjennende holdning overfor medarbeidere øker med stor sannsynlighet motivasjonen og effektiviteten i organisasjonen. Glasø poengterer på bakgrunn av dette at «emosjonell kunnskap og ekte empati gir mer effekt i lederskapet». Her støtter hans forskning opp under mine funn.

Glasø fremhever at ovennevnte begreper og tilstander «overlapper hverandre». Av den grunn hevder han at «affekt» ofte benyttes som et fellesbegrep for emosjoner, stemninger og emosjonelt ladete vurderinger (Grey & Watson, 2001 i Glasø 2008). Dette er også dekkende for hvordan jeg benytter begrepet.

### **2.2.2 Anerkjennelse og motivasjon**

Melhus & Haugen (2006:26) hevder at anerkjennelse er en av våre helt sentrale motivasjonsfaktorer og at fravær av anerkjennelse kan føre til at vi eksempelvis slutter i jobben. Indre motivasjon kan forstås som et sosialt og kulturelt fenomen. Det forstås også som bakgrunn for engasjement, for en aktivitet eller selve innholdet i arbeidsoppgaven. Melhus og Haugen ser «anerkjennelse som en drivkraft for å eksistere. Uten anerkjennelse blir livet uutholdelig» (2006:21). Her er det ikke spesifisert på hvilket område de ser for seg dette, men slik jeg forstår det omhandler det både privatlivet og arbeidslivet. Min undersøkelse viser det samme.

Espedal (2010:30) hevder at man kan skape indre motivasjon hos medarbeidere gjennom å være bevisste på hva som gir dem «god selvfølelse, selvtillit, selvrespekt og selvverd». Hun knytter dette sammen med ledere som ser og støtter sine medarbeidere og sier dette «kan virke relasjonsbyggende og anerkjennende». Dette støtter opp under mine funn.

Det finnes flere teorier om indre motivasjon, men det er ikke mulig eller relevant å trekke inn ytterligere perspektiver. I denne oppgaven har jeg derfor lagt hovedvekt på motivasjonsforskerne Deci og Ryans teori om selvbestemmelse fra 1991 (Deci 1995, Lillemyr 2007). Teorien om selvbestemmelse brukes for å forstå motivasjon innenfor arbeidslivet over hele verden. Selv uttaler Deci at motivasjonen er en drivkraft som er en livsnødvendighet for alle organisasjoner (1995).

Decis forskning (Ukeavisen ledelse, 2012) viser at man som leder må tenke hvordan den enkelte medarbeider og et arbeidsmiljø kan motiveres av indre faktorer da det er dette som gir best uttelling og effekt. Det er her jeg gjennom min undersøkelse og forskning trekker fram interessante funn, da det i effekten av anerkjennelse synes å ligge sterke motivasjonskrefter.

### **2.2.3 Relasjonskompetanse**

I denne oppgaven forstås relasjonell ledelse som og aktivt sette seg selv og medarbeidere i stand til å utføre arbeidsoppgaver. Å se ledelse som noe relasjonelt og kontekstuel handler også om å se det uforutsigbare og dynamiske som oppstår i sosiale prosesser (Spurkeland 2005). Det hevdes videre at «gode løsninger og resultater oppstår i spenningsfeltet mellom mennesker» (ibid.:2012/2005). Det er i dette «mellom» vi finner relasjonskompetansen.

I flere ulike rapporter og forskningsarbeider er det funnet en klar sammenheng mellom effekt ift. lønnsomhet og effektivitet 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. Jeg mener det er en leders ansvar å legge til rette for at relasjonen til medarbeiderne skal være av så god kvalitet som mulig, på lik linje som at leder tilrettelegger for motivasjon. Dette innebærer også å ha et blikk for det psykososiale arbeidsmiljøet og på forholdet medarbeiderne i mellom.

Lillemyr (2007:202) sier at relasjonskompetanse kan forstås som «kompetanse omkring ledelse der en særlig tar hensyn til det som berører det mellommenneskelige i ledelse». Han hevder at det i dette ligger både «ydmykhet, og utøvelse av gjensidig respekt» (ibid.:202).

Møller (2012:17) på sin side knytter anerkjennelse til menneskers opplevelsesverden og hevder at «det å være anerkjennende tilstede i en relasjon er det motsatte av å være



likegyldig». Hun tilføyer at «anerkjennelse har med vår grunnleggende innstilling til menneskers utvikling og erfaring å gjøre» (ibid.:18).

Kirkhaug (2013:194) 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 oppsummerer dette gjennom fire kardinaldyder; klokskap, mot, måtehold og rettferdighet (ibid.). Dette er alle elementer som vi etter mitt syn også finner igjen både i fenomenet anerkjennelse og i troverdig ledelse.

#### **2.2.4 Grunnleggende verdier og holdninger**

For en leder er det viktig å være bevisst ift. egne verdier og holdninger. Ledere må være tro mot egne verdier selv når det stormer som verst. En leder må i tillegg fokusere på det som oppleves betydningsfullt for den enkelte medarbeider. Dette innebærer å sette seg inn i og forstå den enkelte medarbeider. Aubert m.fl. (2008:48) snakker her om «evne til å ta den andres perspektiv».

At en leder er lojal ift. organisasjonens verdier og overordnede mål er av stor betydning. Aller helst skal både leder og medarbeider identifisere seg med og ha organisasjonens verdier integrert som en del av sitt arbeidsforhold.

Kan anerkjennelse være en etisk verdi som ledelse i en diakonal organisasjon bør gå ut fra? I følge Aadland (2004:157) er verdigrunnet organisasjonens «etiske sjølførplikting» eller «visittkort». Her finner vi både åpne og skjulte verdier. Forstår ledere den «etiske sjølførpliktingen» som noe de underforstått må «leve opp til»? Dette ble ikke direkte kommunisert av informantene i min forskning, men det lå mer som et bakteppe i intervjuene. Muligens handlet dette om mine fornemmelser. Jeg mener bestemt at anerkjennelse er en verdi. I et lederskap betyr det å framstå som en troverdig og ansvarsfull leder.

Honneth er i følge Holm (2010) opptatt av anerkjennelsens betydning når det gjelder den grunnleggende selvoppfatningen, og hevder den utvikles på bakgrunn av ulike relasjoner individet har til seg selv; selvtillit, selvrespekt og selvhevdelse. Honneth hevder videre (ibid.:242) at vi ideelt sett bør forstå anerkjennelsesbegrepet «i lys av en moderat verdirealisme». Med dette mener han at vi må forstå anerkjennelse ut fra hvordan vi som individer rasjonelt reagerer på «verdiegenskaper» som ligger naturlig i hver og en av oss.

Fløystad (2002/2008:405) påstår at «ingen etterlater sin menneskelighet og sine livserfaringer hjemme». Han holder dette opp mot at en bevisst leder som bidrar til personlig utvikling av medarbeidere, kan høste i form av mindre sykefravær og større arbeidsglede. Motsatt vil være ledere som tenker profitt framfor å se de ansatte som en viktig ressurs.

## **2.3 Fenomenet anerkjennelse**

I det daglige er anerkjennelse vanligvis synonymt med ros, verdsettelse og respekt. Men fenomenet er mangfoldig og komplisert. Derfor skal vi se litt nærmere på dette gjennom å operasjonalisere begrepet.

### **2.3.1 Anerkjennelsens betydning for trivsel og resultater**

Fløystad (2000) poengterer betydningen anerkjennelse har for det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Han viser til hvordan ledelse, bedriftskultur og etikk utvikler seg på en arbeidsplass. Haukedal hevder at man innenfor ledelsesfaget helt fra «Hawthorne-studiene» på 1920-tallet har fokusert på den store betydningen de psykososiale arbeidsforholdene på en arbeidsplass har både for trivsel og resultater (2006:21).

I følge Schibbye (2009) ser filosofen Hegel anerkjennelse som et universelt prinsipp, og knytter anerkjennelse til «konflikter og til grunnleggende relasjonelle aspekter som begjær, arbeid og dødsangst». Fløystad (2000) støtter dette synet og hevder, som de øvrige teoretikerne, at vi utvikler oss personlig i relasjon til andre. Det relasjonelle innholdet i begrepet er derfor et viktig perspektiv i denne sammenhengen, noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven.

I Danmark har anerkjennelse i ledelse lenge vært et kjent fenomen. I 2008 utgav den Danske stat ved Personalstyrelsen antologien «Anerkendende ledelse i staten». Anerkjennelse anses her som et viktig ledelsesverktøy. Påstanden fra flere teoretikere om at anerkjennelse ikke må settes på formel, ikke kan læres og må være ekte og genuin for å virke, problematiseres ikke. Det hevdes likevel at dette ikke er et ferdig konsept, men at man som leder må finne sin egen stil og egne redskaper. Det modererer «verktøy» benevnelsen noe når de hevder:

«Anerkendende ledelse er en side af ledelse, vi ønsker at fremme. Det er en ledelsesatfærd, der fortjener arbejdspladsens behov for, at hver enkelt medarbejder yder sit bedst mulige, og medarbejdernes forventninger om at blive set, hørt og få

værdsatt sine kvalifikasjoner. Anerkendende ledelse handler derfor – for lederen- om at reflektere over sin ledelsesstil og de verdier, der praktiseres» (ibid.:1).

### **2.3.2 Anerkjennelse kan forstås enkelt**

Den tyske filosofen og sosiologen Axel Honneth (1992:25) sier at «det i bunn og grunn handler om å føle seg akseptert, kjenne at vi har verdi som menneske og at det vi gjør er viktig og nyttig». Her legges det følelsesmessige inn som et element, noe som er sentralt i min forskning.

Melhus & Haugen hevder at «anerkjennelse er en drivkraft for å eksistere. Uten anerkjennelse blir livet uutholdelig» (2006:21). I dette utsagnet finner vi motivasjonsaspektet.

Aubert og Bakke (2008:30) hevder at «anerkjennelse handler om den du er og måten du framstår i møtet med den andre». Anerkjennelse kan være noe så enkelt som et smil, at en ser interessert ut eller nikker.

Holm (2010:17, 177) spør om anerkjennelse rett og slett er tilknytning.

Espedal (2010:30) mener at anerkjennelse er «noe vi er, ikke noe vi gjør». Her hevdes det imidlertid at anerkjennelse er noe man kan øve seg på gjennom å bli flinkere til å rose.

Olsen (2010:124) hevder at alle kan kjenne på hva anerkjennelse er, da «alle har vært der». Det påpekes imidlertid at anerkjennelse merkes mest når den ikke er tilstede. «Betydningen av anerkjennelse viser seg for alvor i sit fravær». Det affektive og relasjonelle utdypes ikke her.

### **2.3.3 Anerkjennelse kan forstås noe mer komplekst**

Når vi legger inn det affektive i handlingsaspektet framstår fenomenet straks mer komplisert.

I motsetning til Holm (2010), Espedal (2010) og Møller (2012) som alle hevder at anerkjennelse handler om «den vi er, ikke det vi gjør» legger Honneth både «å være og å gjøre samt føle» inn i begrepet. Alle er imidlertid opptatt av det emosjonelle aspektet da de snakker om «å føle seg akseptert». Ingen av dem fokuserer på kreftene, effektene eller det affektive som ligger i selve emosjonene.

Møller er opptatt av hvordan anerkjennelse konkret ser ut i samspill mellom mennesker og hvordan man er tilstede i situasjonen. På samme måte som Espedal (2010) og Schibbye (2009) sier hun at anerkjennelse er «vår måte å være tilstede på». Her knyttes anerkjennelse til væremåte og til de grunnleggende holdninger og verdier den enkelte bringer med seg inn i relasjonen. Hun sier også at «du skal anerkjennes som den du er, ikke det du gjør», på lik linje med synet Espedal og Schibbye forfekter.

Den som har fokusert mest på den følelsesmessige dimensjonen i anerkjennelse er Espedal (2010). I sin forskning tar hun opp dette både direkte og indirekte opp gjennom eksempler på positiv psykologi og opplevelser av mestring. Hun fokuserer på å lete etter styrker og ressurser framfor feil og mangler. Det vil være av stor betydning for en ansatt hvilket perspektiv en leder har. Er lederen en «kontrollfreak» som leter etter det som er feil hos medarbeideren eller klarer lederen å fokusere på medarbeiderens gode egenskaper og intensjoner og det som er bra i utførelsen av arbeidet. Følelsene medarbeideren sitter igjen med vil være svært forskjellig, alt ut fra hvordan han har blitt møtt i situasjonen.

Espedal (2010) trekker videre fram det kognitive aspektet i anerkjennelse. For å være en anerkjennende leder hevder hun at fokus må være på egenskaper som «bringer fram det beste i andre og seg selv». Dette finner vi igjen både innenfor LØFT (Langslet 1999, 2000, 2002, 2008, 2012) og positiv psykologi.

Espedal støtter seg til grunntanken i Kierkegaards filosofi og påpeker at den største og første utfordringen ligger i å «bli bedre kjent med seg selv» (2010:18). Så enkelt, men samtidig også veldig vanskelig. Espedal hevder at dette gjenspeiler det å ha en anerkjennende væremåte. Da i den forstand at tanker, grunnleggende holdninger, verdier og handlinger vises gjennom hvordan vi framstår i møtet med «den andre». Hun hevder at en anerkjennende lederstil krever investering i både tid, omtanke og refleksjon. En langsiktig gevinst her vil være økt engasjement og gode resultater for organisasjonen (ibid.). Disse tankene fant jeg også hos mine informanter.

I motsetning til Holm tar Møller (2012:18) for seg hvordan man som profesjonell kan utvikle og styrke evnen til å være anerkjennende. Hun får støtte fra Espedal i dette synet. Espedal sier ros handler mer om enkle positive tilbakemeldinger og feedback. Hun poengterer at hvis en leder ønsker å bli bedre til å anerkjenne kan den begynne med å gi mer ros. Espedal forfekter med andre ord synet på at anerkjennelse kan læres, og at dette handler om holdninger og «bevissthet knyttet til egen lederstil og rolle» (2010:16).

Det jeg finner igjen hos de fleste teoretikerne er at anerkjennelse handler om «noe som er dypere enn noe annet», eks dypere enn ros og positive tilbakemeldinger. Det handler om grunnleggende tanker, emosjoner, verdier, holdninger og handlinger. Dette er vilkår som er avgjørende for den enkeltes identitetsutvikling og selvfølelse. Schibbye går til og med så langt at hun snakker om «ånden» i fenomenet (2009). Dette kan ut fra mine tolkninger også handle om det affektive perspektivet jeg beskriver som et hovedfunn i denne studien.

## **2.4 Ulike perspektiver**

Vi kan se anerkjennelse med utgangspunkt i ulike vitenskapelige perspektiver. Mange av begrepene er overlappende men det ligger noe ulik betydning i de ulike perspektivene. For å gå i dybden av fenomenet har det vært naturlig å splitte dette opp og se det fra ulike vitenskapelige retninger.

### **2.4.1 Historisk - og filosofisk perspektiv**

I et historisk perspektiv strekker anerkjennelse seg fra filosofen Georg Hegel via hans etterfølger Axel Honneth og til dagens mest relevante teoretikere på feltet; alt fra Anne Lise Løvlie Schibbye og Gry Espedal til Inge Schützack Holm og Liz Møller. Jeg har valgt ut disse da de både utfyller hverandre teoretisk, men også utdyper fenomenet og begrepet anerkjennelse både likt og noe ulikt. Samtidig finner jeg alle relevante innenfor et ledelsesperspektiv. Ingen av dem ser imidlertid på det affektive, det som skjer i den enkelte når anerkjennelsen treffer eller uteblir. Der det affektive slår inn og konsekvensene av dette, er viktige funn i mitt studium.

Der Honneth tar for seg det mer overordnede planet av anerkjennelsesformer knyttet til selvrealisering, går de andres forskning mer i dybden av det relasjonelle. Felles for alle er enighet om at anerkjennelse bygger på ekthet og gjensidighet og kommer til uttrykk på mange ulike områder og i ulike former.

I følge Honneth er Hegel den eneste av de klassiske moralfilosofene som «har gjort anerkjennelse til grunnstein for etikken». Honneth tar dette videre og hevder at anerkjennelse er et utgangspunkt for universell etikk. Hans teori ser etter hvordan det kan gi mening å forstå anerkjennelse som «menneskets etiske fordring». Med fordring kan vi forstå de problemer

som oppstår når anerkjennelse er fraværende. Det problematiske her ligger i at mennesker trenger anerkjennelse for å realisere seg selv, utvikle en personlig identitet og «fullbyrde det gode liv».

I en oppgave om anerkjennelse kommer vi ikke utenom Honneths tredeling av begrepet. Disse sfærene omtales som, den private sfære, den rettslige sfære og den solidariske sfære (1992). Kort oppsummert handler dette om at «den intersubjektive anerkjennelsens mønstre er kjærlighet, rett og solidaritet». Honneth påpeker at en forutsetning er at anerkjennelse må være innfridd i alle tre sfærene for at den enkelte skal ha forutsetninger for selvrealisering (ibid.). Dette er sammenlignbart med Mazlows behovspyramide.

Innenfor rammen av denne oppgaven er den tredje sfæren mest relevant å se til ettersom jeg knytter anerkjennelse til ledelse. I denne sfæren finner vi det arbeidsmessige fellesskapet der individet, i følge Holm (201:235), «anerkjennes for kompetanse og handling». En utfordring i dette vil være å skille ros og anerkjennelse. Det problematiske er et ulikt syn på hvorvidt anerkjennelse er noe man «er», noe man «gjør» eller begge deler. Dette gjenspeiler seg også i mine funn. I arbeidslivet er man slik jeg ser det ikke bare verdifull i kraft av den man er, men også for det man gjør eller tilfører organisasjonen i form av kompetanse.

For at vi skal forstå hva anerkjennelse er og hvordan dette kan oppnås mener Honneth (1992) at vi må se på anerkjennelsens bakside. Han ser mangel på anerkjennelse som det samme som krenkelse av menneskeverdet. Han beskriver tre former for krenkelser som relateres til anerkjennelsens tre sfærer. Med krenkelse i den første sfæren menes det å bli ydmyket eller å oppleve manglende respekt, eksempelvis gjennom fysiske eller psykiske overgrep. I den andre sfæren kan det handle om ekskludering, ikke bli tatt på alvor eller bli fratatt eller nektet rettigheter. Den siste sfæren tar for seg det og ikke å være betydningsfull for andre eller være prisgitt nedverdiggende livsvilkår. Her kan vi gjenkjenne følelsen av å ikke bli regnet med som bidragsyter til yrkeslivet. Honneth (1992) hevder at «jo mer elementært det forholdet som krenkes er for den enkelte, jo sterkere føles krenkelsen». Dette støttes også av annen forskning.

I et filosofisk perspektiv trekker Fløystad inn selvrealisering gjennom å vise til blant annet Aristoteles som spør hva det vil det si å realisere seg selv og svarer at det skjer i tre stadier; i familien, i landsbyen og i staten». Disse tre stadiene finner vi igjen i Honneths inndeling av anerkjennelse i tre sfærer (2002/2008:404).

## 2.4.2 Psykologiske perspektiver

### 2.4.2.1 *Tilknytningsteori*

I følge Aamodt (1997:191) finner vi igjen utgangspunktet for selve fenomenet anerkjennelse i et psykologisk perspektiv i Daniel Sterns teori om selvutvikling. Utgangspunktet ligger i det helt tidlige samspillet mellom det nyfødte barnet og betydningsfulle andre. Anerkjennelse anses her som en hovedkilde til utvikling av god selvfølelse. Her dannes grunnlaget for individets tilknytningsevne som et bakteppe for intersubjektivitet og senere relasjonskompetanse og emosjonell fungering. Dette synet støttes blant annet av Holm (2010).

Intersubjektivitet, det å dele følelser (se og speile andres følelser og bekrefte dette) finner vi også i anerkjennelsesbegrepet. I følge Møller (2012:184) kan dette betegnes som «et følelsesmessig møte». Her ligger grunnlaget for å skape gode relasjoner med tanke på trygghet og tillitt innenfor et arbeidsmiljø. Dette gjenspeiles også i et etisk perspektiv, der trygghet og sikkerhet for alle er en vesentlig faktor. I dette ligger det at det er en forutsetning at en leder framstår som autentisk i møtet med medarbeideren, at lederen reagerer som forventet ut fra rollen og viser kongruens i ord og handling.

Den canadiske filosofen Charles Taylor (2008) hevder at behovet for anerkjennelse er medfødt og at anerkjennelsen utvikler seg i samspill med nære relasjoner. Taylor får støtte fra tilknytningspsykologer for sitt syn ift. betydningen av disse tidlige relasjonserfaringene og for utvikling av samspill i nære relasjoner også utover i alder. I dette perspektivet kan en lettere forstå ulikheter med tanke på at mennesker reagerer ulikt på anerkjennelse og har ulike behov for anerkjennelse. Hva som treffer den enkelte vil blant annet variere ut fra den enkeltes tilknytningserfaringer. Taylor påstår at «ingen kan kreve anerkjennelse». Dette støttes i det som framkommer i intervjuene. Viktigheten av å bli sett av andre er essensiell. For lederen handler dette om å finne den rette knappen å trykke på som gjelder for hver og en av medarbeiderne.

Smith (2002:25) hevder på lik linje som Holm at den «følelsesmessige tilknytningen kan forstås som tilknytningsbånd». Dette kan også være identisk med det båndet som knytter anerkjennelse til det affektive og til lojalitet og troverdighet i denne sammenhengen.

Holm hevder at tilknytning er «følelsmessig forbundethet» og poengterer at «en tilknytningsteoretisk forståelse av anerkjennelse bygger på en fenomenologisk forståelse av verden». I dette ligger en tanke om «en førspråklig erfaring». Holm sier det så sterkt at «dersom man ikke har med seg disse grunnleggende erfaringene fra tidligere, vil det være problematisk å inngå i anerkjennende relasjoner da den følelsmessige dimensjonen mangler» (ibid.). Vi finner det samme igjen hos Honneth (1992:105,106,145), som viser til teoretikerne Winnicott, Bowlby, Stern og Dewey.

Holm (2010:16/17) peker på at tilknytningsteori og systemisk teori gjenspeiler to vesensforskjellige paradigmer i synet på anerkjennelse. Den psykodynamiske tradisjonen ser på anerkjennelse som en relasjonell prosess, mens anerkjennelse, i følge systemisk teori, forstås som en språklig interaksjon. Holm hevder at det kan være et poeng å se på begrepet anerkjennelse ut fra begge ståstedene da «anerkjennelse med fordel både kan forstås som språklig handling og som en rasjonell, psykologisk tilstand og prosess». Det systemiske perspektivet behandles senere i oppgaven.

#### **2.4.2.2 Dialektisk perspektiv**

Aadland (1997) betegner dialektikk som «samtalekunst». Schibbye inntar et perspektiv og en tilnærming til anerkjennelse som betegnes som dialektisk. Hun hevder at «begrepet anerkjennelse er helt sentralt og overordnet i dialektisk teori» (2009:256).

Schibbye tar for seg «ingrediensene i anerkjennelse»; «lytting, toleranse, forståelse, aksept og bekreftelse» (ibid.:266). Schibbye betegner begrepene som dialektiske da de både henger sammen og er overlappende, men samtidig «inngår i et hele» og ikke kan ses hver for seg. Hun hevder at «lytting er en forutsetning for forståelse og at forståelse er en forutsetning for aksept og bekreftelser osv. (ibid.:263). Schibbye er opptatt av det likeverdige og gjensidige i anerkjennelsen.

Ettersom Espedal (2010) og Schibbye (2009) ikke spesifikt har med det «å se» i anerkjennelsens ingredienser antar jeg at det er innbakt i bekreftelsen. Schibbye sier at i anerkjennelse ligger også «ideen om å «se igjen», gjenkjenne, skjelne, befeste, erkjenne og styrke» (2009:256).

Espedal (2010) tar for seg grunnelementer i «anerkjennelsens kunst». Disse samsvarer med elementene Schibbye har med i sin dialektiske relasjonsforståelse. Heller ikke hos Espedal



finner vi eksplisitt det «å se den andre». Dette er forunderlig ettersom hun språklig innleder med «Sawu bona/Shikona», som absolutt handler om «å se den andre». Jeg går ut fra at det «å se» mest sannsynlig ligger i bekreftelse og/eller også i respekt.

### **2.4.3 Pedagogisk perspektiv**

Innenfor pedagogikken har anerkjennelse vært en vesentlig faktor forbundet med «anerkjennende relasjoner», særlig innenfor skole og barnehage i mange år. Pedagogenes oppgave har vært å bidra til utvikling av barns sosiale- og relasjonelle kompetanse, ofte gjennom å fokusere på det særegne, unike og uerstattelige i hvert enkelt individ. På mange måter kan dette overføres til et ledelsesperspektiv. En leder har et stort ansvar for å tilrettelegge for utvikling og motivasjon i et lærende arbeidsmiljø. Derfor er også det pedagogiske perspektivet et relevant bidrag til å belyse anerkjennelse knyttet til ledelse. Men igjen med et kritisk blikk, en kan ikke uten videre overføre begreper uten å plassere det i riktig sammenheng og med riktig betydning.

I følge Bae (1999) er anerkjennelse ikke en metode, men en grunnleggende holdning. Hun poengterer at anerkjennende pedagogikk handler om hvordan vi påvirker hverandre gjennom de relasjoner vi inngår i. Den enkelte får selvverd og identitet gjennom å bli sett, hørt og forstått. For henne er det viktig å være åpen, være god til å lytte og sette seg inn i den andres opplevelsesverden.

Bae hevder at relasjonserfaringer uten anerkjennelse fører til undertrykkelse og dårlige forhold for selvutvikling. I et dialektisk perspektiv kommer hun med; anerkjennelse – «the difference which makes the difference» (ibid.:38). Hvilken forskjell dette kan handle om i et ledelsesperspektiv er selve essensen i denne oppgaven.

Bae påpeker imidlertid at anerkjennelse er vanskelig å få tak på både som «teoretisk begrep og som levd fenomen» (ibid.:28). Heller ikke hos Bae gis det plass til det affektive og effektene av fenomenet.

#### 2.4.4 Systemisk teori

Gjennom systemisk teori kan vi i følge Holm (2010:57) se det andre perspektivet knyttet til å forstå anerkjennelse, men da som en språklig mulighet. Her er det språket som skal «produsere anerkjennelsen». Vi snakker om å stille anerkjennende og utforskende spørsmål og være lydhør for mulighetene som ligger i svaret (ibid.:61). Forfatteren hevder imidlertid at en «språklig tilgang til anerkjennelse ikke vil være tilstrekkelig til å forklare anerkjennelsesbegrepets kompleksitet». Dette kan best gjøres gjennom psykologisk teori som kan vise til konkrete verbale og non-verbale handlinger (ibid.:17). Hun trekker det så langt som å si at «anerkjennelse hverken kan forstås eller praktiseres uten en primær førspråklig erfaring». Dette viser tilbake på hvordan tilknytningsperspektivet ser på anerkjennelse. Begge perspektivene, både det psykologiske- og det systemiske perspektivet må til for å beskrive fenomenet best mulig.

Eide & Eide (2007:12) hevder at «kjernen i kommunikasjonens kunst er å anerkjenne den andre – å være aktiv lyttende, åpen og samtidig direkte». Her tenkes det både verbal og non-verbal kommunikasjon, hvor det vesentlige er kongruens mellom uttryksformene og bevissthet knyttet til dette. Det kan handle om noe så enkelt som et blick. Her trekkes et gammelt ordtak frem; «øynene er sjelens speil» (ibid.:205). Igjen kan vi se for oss noe som stikker dypere hos den enkelte og sender signaler tilbake.

Innenfor «LØFT-tankegangen» fokuseres det på språkets betydning. Det hevdes at språket vi bruker skaper vår virkelighet, vår fortid, nåtid og fremtid (Johnsrud: 1999, 2002). Et viktig poeng også hos Espedal (2010) er betoning og kontekst. Hvordan språket brukes og hvordan ordene uttales har større betydning enn antall ord. Bare ordet «hei» kan sies på mange ulike måter, og oppfattes ulikt ut fra hvordan det sies og hvordan det henger sammen med kroppsspråket til den som sier det. Det handler også om relasjonen. «Hei» kan sies med omtanke, mer overfladisk, eller utelates helt.

Vi ser at ulike språk, som afrikansk, fransk, engelsk og tysk definerer anerkjennelse ulikt. «Sawu bona» er en afrikansk hilsen som betyr hei. Betydningen av ordet «Sawu bona» er noe mer enn det norske «hei». «Sawu bona» betyr «jeg ser deg» og er en bekreftelse på både eksistens og at du faktisk har sett den andre. Det anses som uhøflige å ikke si Sawu bona. Man skal virkelig *se* hver gang man ser et annet menneske. Men for at denne hilsenen skal bli gjensidig må den besvares med «Sikhona», som betyr «jeg er her». Det poengteres at

rekkefølgen av det som skjer er vesentlig; «inntil du ser meg, eksisterer jeg ikke. Det er når du ser meg at du gir meg eksistens» (Peter Senge (1995) i Espedal (2010:84)).

Aadland (2004) hevder at Bateson er en sentral bidragsyter innen helse- og sosialfagene med tanke på systemteori. Bateson er som Bae opptatt av «forskjellen som gjør en forskjell». I følge Aadland framhever han særlig betydningen som sammenhengen og relasjonen har for all forståelse. I følge Aadland hevder han at «relasjonell kunnskap hjelper oss til å omgås og forholde oss til andre» (2004:234).

#### **2.4.5 Kritisk blikk**

Holm (2010, 2011) er opptatt av at anerkjennelse skaper store utfordringer når det kobles til ledelse. I dette legger hun at ledelse er en dynamisk og motsetningsfull prosess, som innebærer evne til refleksjon, gjensidighet og god tilknytnings- og relasjonskompetanse. Hun hevder at dette utfordrer noen ledere mer enn andre. Hun advarer mot å komme i en situasjon der leder framstår som terapeut og medarbeideren får en klientrolle. Hun advarer også mot at «anerkjennelse settes på formel» da den «hverken lar seg forme eller diktere». Man må ha med seg de relasjonelle aspektene, det som skjer «mellom» leder og medarbeider. Hvis anerkjennelse «settes på formel» vil dette i følge Holms føre til «uautentiske møter» mellom leder og medarbeider som ikke verken vil medføre anerkjennelse eller økt motivasjon. Her vil mange være uenige og si at anerkjennelse kan virke selv om den bærer preg av mer strategisk karakter. Dette utdypes imidlertid ikke i denne oppgaven.

Holm oppfordrer isteden organisasjoner til å etterstrebe strukturer, grunnleggende antakelser og en kultur som støtter opp under betydningen av den enkeltes verdi og bidrag til at primæroppgavene blir utført. Dette kan f.eks gjøres ved at organisasjonen verdsetter og favoriserer ledere som opptrer anerkjennende og samtidig sanksjonerer ledere som ikke viser denne atferden. Jeg stiller spørsmål ved dette fordi jeg lurer på hvor den anerkjennende holdningen i dette da blir av. For meg høres dette mer ut som et strategisk virkemiddel på et høyere plan og at Holm taler litt i mot seg selv her. Langslet (2012:215) støtter Holms syn og påpeker at «anerkjennelse mister sin betydning og blir uetisk når den har et strategisk formål».

Praktiske implikasjoner knyttet til å se ledelse ut fra et relasjonelt perspektiv er at leder må evne å skille mellom sak og person, vise tillit og respekt samt ivareta og gi medarbeiderne nødvendig oppfølging og omtanke. Holm oppfordrer til at det rettes fokus mot «rummeligheten for det uperfekte», framfor å tro at det finnes en ideell modell for ledelse i alle situasjoner. Hun beskriver ledelse som «et flydende, foranderligt og tidstypisk fænomen» (ibid.). Fra mitt ståsted vil jeg påpeke at det også må ligge en romslighet og anerkjennelse ift. at det rett og slett gjøres feil i ulike situasjoner.

Holm påpeker (2011) at når det fokuseres på det ideelle, kan man overse den faktiske situasjonen og det som egentlig skjer i relasjonen eller i et arbeidsmiljø. Hun hevder at dersom en leder ønsker troverdighet, må ulikheter tolereres og det må aksepteres at ting ikke er perfekte. Ledelse må utgå fra at lederen ikke er redd for endringer og handler ut fra den konkrete konteksten.

Kirkhaug hevder at en «utfordring for lederskapet er å anvende ledertilnæringer som er passende til og akseptable for ulike profesjonelle verdier, men som samtidig kan overstyre disse når det er nødvendig for at organisasjonen skal unngå sprik i alle retninger, framstå som enhetlig og derigjennom ivareta identitet og omdømme, samt nå sine mål». Etter hans syn handler dette om «to viktige og prinsipielle dimensjoner; ansattes tilhørighet og lojalitet til organisasjonen og relasjonen mellom ansatte og ledere» (2013:40).

## **2.5 Oppsummering**

Gjennom dette kapittelet har jeg sett på relevant nyere forskning og litteratur knyttet til oppgavens tema. Jeg har operasjonalisert fenomenet anerkjennelse gjennom ulike perspektiver og ved hjelp av andre begreper. Anerkjennelse kan forstås både enkelt og komplisert. Jeg tør påstå at dette er med på å bekrefte anerkjennelsens kompleksitet og mangfold, men samtidig bidrar til å se de mulighetene og kraften som ligger i fenomenet ut fra et ledelsesperspektiv.

Det kritiske spennet ligger i bevisstheten ift. hvem, hva, hvordan og hvorfor anerkjennelsen anvendes, og hvorvidt den ligger som en grunnleggende holdning og verdi i den enkelte leder.

Så langt mine undersøkelser viser bekrefte det at det finnes lite forskning på betydningen av anerkjennelse i et ledelsesperspektiv.

### 3 Ledelse

Platon hadde i år 400 f.kr. følgende syn på ledelse:

*«Kongelig kunst er lederens evne til å veve sammen sinnene og inspirere dem til frivillig å tilpasse seg og innordne seg. En slik kunst forutsetter at lederen har en strukturert karakter og at han samtidig har evnen til å sette seg inn i andres liv, og behandle dem etter deres egenart og posisjon.»*

*Sitat fra Platon (Kjellaug Tørstad)*

Det synet på ledelse som legges til grunn i denne oppgaven er knyttet til en relasjonell forståelse. For å plassere fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv har jeg funnet det relevant å trekke inn det som er mest aktuelt knyttet til å se ledelse i et slikt perspektiv. Videre vil jeg trekke fram relevante ledelsesformer og se hvordan anerkjennelse trer fram her.

Espedal 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 (2010:14). Vi finner dette igjen i autentisk ledelse gjennom uttrykket «hel ved».

I Velten (2008) poengteres det at «anerkjennelse er en lederoppgave som ofte blir forsømt» og at «anerkjennelse utløser drivkraft til ny innsats». Det hevdes videre at «delt ansvar og delt gevinst skaper lojalitet og tilhørighet» (ibid.:18,19). Dette finner jeg igjen i mitt materiale.

Det hevdes at et godt lederskap starter med respekt i betydningen av hvordan man som leder ser sine medarbeidere. Følgende sitat beskriver etter min mening dette på en god måte.

*«På seg selv kjenner man ikke andre. Ser du en person med verdighet – gjør alt du kan for å leve opp til det du ser – ser du en person uten verdighet – gransk deg selv i ditt innerste» - Confucius 640 f kr. (Selmundseth mfl.2012)*

#### 3.1 Destruktiv ledelse

I likhet med Honneth (1992) kan vi se på anerkjennende ledelse ved å se til det motsatte; destruktiv ledelse. Merethe Schanke Aasland har i sin nylig avlagte doktoravhandling sett på destruktiv ledelse på arbeidsplasser og effekten av dette. Som et av hovedfunnene vises det til at 33,5 % av respondentene svarte at de «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» hadde opplevd destruktiv ledelse de siste 6 månedene. Totalt svarte 61 % at de har opplevd en eller annen form for destruktiv ledelse.

Undersøkelsen viste at «laissez-faire»-ledelse («la det skure og gå ledelse») har sterkest negativ effekt på arbeidstagere over tid ift. tilfredshet og usikkerhet. Aasland poengterer at destruktiv ledelse innebærer en støttende, men illojal lederstil der lederen opptrer som kompis. Den illojale lederen jobber i denne sammenheng ikke for organisasjonens beste, men tror at han gjør det gjennom å være en kul og godt likt leder. Imidlertid framstår denne type leder som uforutsigbar og ikke til å stole på for medarbeiderne.

For å si noe om hvor utbredt denne formen for ledelse er viser jeg til en studie av norske arbeidsmiljøer (Einarsen et al.2007 i Glasø 2008). Studien peker på at «25 prosent av norske medarbeidere opplever grader av destruktiv atferd hos sin nærmeste leder». Effekten av destruktiv ledelse fører til at medarbeiderne føler seg avvist og blir usikre. Dette påvirker jobbtildfredshet og jobbusikkerhet og kan gå på bekostning av organisasjonens måloppnåelse. Begge disse studiene støtter opp under mine funn.

Aasland oppfordrer ledere til ikke å «undervurdere effekten av å «se» medarbeiderne, gi anerkjennelse og gjerne en klapp på skulderen». Det hevdes at det er fort gjort å ødelegge medarbeidere gjennom dårlig ledelse (Aftenposten, 18.11.2012).

Vi finner igjen de samme perspektivene i Skogstad & Einarsen m.fl.(2008:233). Der er forfatterne opptatt av å få fram hva destruktive ledere gjør. Eksempler her er «dårlig lytter, autokratisk, løgner og forvrengning, trusler, isolering, arroganse, personmotarbeidene atferd og manglende sosiale ferdigheter» (ibid.:238).

I hovedsak omtaler de destruktiv ledelse som fravær av den atferden som vanligvis betegnes som god ledelse. Dette innebærer både det en leder utfører og ikke utfører ift. medarbeidere samt til manglende lederkompetanse eller såkalt laissez faire-ledelse.

Vi er her inne på en type atferd som har store negative konsekvenser både for medarbeidere og for organisasjonen som helhet. Det står for det motsatte av hva som i dagligtalen legges til anerkjennelse. Dette er bare noen av eksemplene, men de framstår som klare motsetninger av det som mine informanter legger i sine refleksjoner der anerkjennelse er tilstede. Dette bekrefter det affektive og konsekvensene av manglende anerkjennelse.

### 3.2 Transformasjonsledelse og arbeidsglede

Karoline M.H. Kopperud (2012) har i sitt doktorgradsprosjekt gjennomført to undersøkelser der hun har sett på hvordan ledere kan øke medarbeideres prestasjoner gjennom å skape arbeidsglede. Hun har sett på lederstil og effekten dette hadde på de ansattes jobbengasjement. Det oppsiktsvekkende funnet var at det var «medarbeidernes opplevde vurdering av lederens evne til å engasjere» som var avgjørende for deres arbeidsglede.

Kopperud fant blant annet at transformasjonsledelse var både tidsriktig og forbundet med gode resultater på bunnlinjen. Hun hevder blant annet at «en innsiktsfull leder viser god forståelse av egne behov, følelser, evner og atferd i tillegg til å være proaktiv». Det fokuseres på lederens evne til selvrefleksjon som en avgjørende faktor.

Glasø (2008) viser til transformasjonsledelse knyttet til det emosjonelle perspektivet i ledelse. Det interessante knyttet til min undersøkelse er at han påpeker at Bass (1990) la stor vekt på emosjoner knyttet til betydningen av effektivt lederskap. Han viser til (Salovey & Mayer, 1990) som hevder at «emosjoner og emosjonell intelligens utgjør selv essensen av lederskap». Glasø understøtter dette synet gjennom å vise til erfaringer fra praksisfeltet i en rapport fra 2002. Ut fra et affektivt perspektiv tenker jeg også på betydningen av den makten som ligger i ledelse. Leder kan ved få grep være en viktig premissleverandør både i positiv og negativ retning opp mot den enkelte medarbeider, i arbeidsmiljøet og for organisasjonen i sin helhet. Vi snakker her om sterke krefter som krever at ledere manøvrerer korrekt. Det kan generere mye positive krefter i medarbeidere som har en leder som påvirker dem «i riktig retning». Glasø peker på at det trengs mer forskning på området.

Martinsen (2005:38) hevder på bakgrunn av ulike studier at man antar at transformasjonsledelse og relasjonsaspektet antageligvis har bedre forklaringskraft enn transaksjonsledelse når det gjelder effekt. Han er opptatt av at «lederens verdier (psykologiske) vil bety mye i lederutvikling og spesielt hvordan lederens verdier manifesterer seg i praktiske handlinger» (ibid.:39). Igjen er vi tilbake til betydningen av kongruens og den sammenhengen vi ser med kvalitet i ledelse. Det affektive belyses ikke her.

Det affektive aspektet i anerkjennelse, ledelse og ikke minst i motivasjon er noe jeg vil komme nærmere inn på i oppgavens analyse- og drøftingskapitler gjennom undersøkelsens

hovedfunn. Ut fra ovenstående sammenlignbare forskning er dette et felt som fortsatt står åpent.

### **3.3 Verdibasert ledelse**

Kirkhaug (2013:13) formidler at verdibasert ledelse ofte «refereres til som et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå mål». Hvis denne definisjonen legges til grunn vil en anerkjennende holdning bli en utfordring i et lederskap som tilstreber verdibasert ledelse. Begrunnelsen for dette ligger etter min mening i at det vil innebære en konflikt ift. å inneha en åpen og nysgjerrig tilnærming som anerkjennelse tilstreber. Kirkhaug påstår at «konseptet er avhengig av troverdigheten til leder», i tillegg til at organisasjonen må evne å sikre implementering av nye verdier. Troverdighet i ledelse kommer jeg tilbake til i kapittel 5 og 6.

Kirkhaug påpeker at organisasjoner og ledere ikke har fått tilstrekkelig gode kunnskaper om «hvordan verdier kan brukes som ledelsesverktøy, og hvilke personlige, sosiale og formelle betingelser som må være tilstede for praktisering av konseptet verdibasert ledelse» (ibid.:13). Jeg stiller meg imidlertid kritisk til ordbruken der verdier omtales som verktøy.

### **3.4 Autentisk ledelse**

Autentisk betyr troverdig og ekte. Autentisk ledelse innebærer samsvar mellom lederens verdier og praktisk utførelse av lederskapet. Troverdighet i lederskapet speiles ved at «lederen framstår som seg selv», ikke påtar seg en rolle eller tillegger seg en «falsk» lederstil. Det må være kongruens mellom ord og handling. Dette sammenfaller med det som tilskrives anerkjennelse i ledelse.

Kaufmann og Kaufmann (2009) tar for seg «autentisk lederskap» og mener dette best kan forklares med at en kongruent eller troverdig leder «er den den gir seg ut for å være». De hevder at vi finner «godt samsvar mellom verdier og handlinger» og det handler om «å praktisere en grunnholdning» i dette perspektivet (ibid.:361).

Bakgrunnen for betegnelsen autentisk i lederskapssammenheng finner vi hos den amerikanske ledelsesforskeren Bruce Avolio. Han har bakgrunn fra transformasjonsledelse, der han har tatt for seg det etiske og uetiske ved denne ledelsestankegangen. I følge Kaufmann m.fl.



(2009:361) har Avolio videreutviklet sine tanker over til en ny teoriformulering. Denne ser på en autentisk leder som en som har «dyp innsikt i hvordan han eller hun tenker og handler, og oppleves av sine medarbeidere som meget bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver».

Igjen kommer dette dyptliggende fram, som også de fleste teoretikere og mine informanter beskriver i sammenheng med fenomenet anerkjennelse. Men også refleksjonsevne, samsvar mellom ord og handling samt evnen til å sette seg inn i andres livsverdener som ligger i denne ledelsesformen finner vi igjen i anerkjennelsen.

Arnulf hevder at «ledere må ikke spille et spill, men tørre å fylle rollene og våge å være seg selv» (2012:68). Ekthet eller autenticitet har også en etisk dimensjon.(ibid.:69). Etikk i ledelse oppstår bare når det er en tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider på en måte som deltagerne selv tror på.

Spurkeland (2009) beskriver relasjonsledelse, mens Langslet (1999, 2000, 2002, 2008, 2012) er opptatt av LØFT. Begge disse formene for ledelse, eller ledelsestilnærmingene, har det til felles med autentisk lederstil at de bygger på ekthet og har fokus på et positivt menneskesyn. Spurkeland beskriver disse kvalitetene som «menneskeorientert, følelsesbevisst, aktiv lyttende, empatisk og motiverende» (2009:13).

Aadland (1997) hevder at det å være en troverdig leder innebærer å beherske både etikk og estetikk. Han etterlyser imidlertid dette i dagens samfunn, og begrunner det med at det overfladiske ofte dominerer over indre verdier og kvalitet. Når Aadland snakker om etikk relaterer han det til systematisk refleksjon om både egen og andres moral. Viktigheten av refleksjonsevne hos leder finner vi igjen i anerkjennelsen. Aadland (2004:31) sier det handler om «å finne leia», noe som kan samles i begrepet «den troverdige leiaren (ibid.:11). Det handler om «å bli dugande og hjartevarm» (ibid.:14). Etikk, moral, verdier, holdninger og kompetanse må sammenbindes gjennom selvrefleksjon. I følge Aadland finner vi troverdigheten i lederskapet ved å gå i dybden og framstå reflektert. Han snakker om å bli «hjartevarm», men heller ikke han tar for seg det affektive i refleksjonene eller relasjonene.

### 3.5 Oppsummering

I denne oppgaven ses ledelse på som en relasjonell prosess. Det å være en anerkjennende leder innebærer ekthet og troverdighet. Dette poengteres blant annet av Arnulf (2012). En anerkjennende lederstil ser ut til å være utelukkende positivt med tanke på organisasjonens bunnlinje. Selv om anerkjennelse ikke spesifikt er vektlegges i ovennevnte forskning.

Av nyere forskningsarbeider er det Glasø (2008) som har fokusert mest på det emosjonelle aspektet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Han viser til Bass som tillegger det affektive i lederskapet stor betydning. Han poengterer viktigheten av dyp innsikt i måten leder håndterer sitt lederskap. Aadland støtter dette og hevder at troverdighet i ledelse innebærer refleksjon, etikk og estetikk, både om seg selv og andre.

Etter mitt syn handler både anerkjennelse i ledelse, transformasjonsledelse, verdibasert ledelse og autentisk ledelse om ekthet i lederskapet. De kan på mange måter anses som dialektiske og beslektede. Hvordan ledere er og hva de gjør ift. anerkjennelse i praksis kan trekkes inn i de tre ledelsesperspektivene. Dette er bakgrunnen til hvorfor disse er trukket inn i oppgaven.

Destruktiv ledelse trekkes inn i oppgaven for å belyse hva en motsatt lederstil og fravær av anerkjennelse kan medføre både for medarbeiderne og for organisasjonen i sin helhet. Ut fra ovenstående og gjennomgått teori om ledelse er det etter min mening ingen tvil om at det i utøvelsen av ledelse ligger mye makt.

## 4 Metode

I dette kapittelet tar jeg for meg og begrunner oppgavens metodiske tilnærming. Kvale hevder at metode i utgangspunktet betyr «et veivalg som fører til målet» (2001:20).

### 4.1 Valg av metode

Mitt utgangspunkt for valg av metode har vært at «problemstillingen er sjefen». Dette innebærer at den metoden som velges må være relevant både for å belyse og besvare problemstillingen.

Min undersøkelse er et empirisk bidrag som viser hvordan fem ulike mellomledere i en diakonal organisasjon forstår og praktiserer fenomenet anerkjennelse i sitt lederskap og mulige effekter av dette. Jeg tilstrebet en anerkjennende og «uvitende» tilnærming til intervjuobjektene, da jeg i størst mulig grad ønsket å få frem deres egne erfaringer, opplevelser, historier og tolkninger. Jeg har etter beste evne forsøkt å ikke være forutinntatt for å unngå å farge svarene med egne erfaringer eller det jeg hadde forventinger om at informantene skulle mene.

I undersøkelsen har jeg benyttet meg av kvalitativ metode. Metoden gir grunnlag for å gå i dybden av et tema, i motsetning til å se på det tallmessige som kvantitativ metode legger opp til. En kvantitativ tilnærming til denne type problemstilling ville ikke ha gitt meg det jeg trenger for å svare på problemstillingen. Mitt datatilfang er i form av tekst, derfor er kvalitativ tilnærming relevant.

Undersøkelsen tar for seg et lite, begrenset tema innenfor en spesiell kontekst. Formålet er å gå på oppdagelse i informantenes livsverden. I følge Moen (2011:87) er et av kjennetegnene ved kvalitativ forskning at informantenes stemmer løftes fram. Det er derfor viktig at jeg er bevisst min rolle som forsker og legger egne erfaringer, synspunkter, verdier og holdninger til side i de ulike intervjusituasjonene. Moen vektlegger også premisset om at forskeren må ha relasjonskompetanse i tillegg til en distanse.

For å imøtekomme kravet om distanse benyttes ulike teorier og perspektiver til å se fenomener eller ulike synspunkter. Relasjonskompetanse er et av elementene jeg ser på i oppgaven ift. ledere. For at informantenes opplevelser og refleksjoner rundt anerkjennelse

skulle komme best mulig fram, oppfordret jeg i intervjuguiden til at de kunne komme med små historier.

Videre er Moen (ibid.:95) opptatt av at forskeren skal anerkjenne informantene. Hun viser her til Schibbye (2005) som også er en av de sentrale teoretikerne jeg henviser til i oppgaven. Moen hevder det er nødvendig at forskeren har «forståelse for og setter seg inn i informantenes kontekst, både mentalt og følelsesmessig». Dette var noe jeg hadde med som et bakteppe inn i intervjusituasjonene. Kontekst for intervjuene ble avtalt i samsvar med hver enkelt informant og de fikk tilsendt intervjuguiden i forkant.

For å systematisere det videre arbeidet tok jeg utgangspunkt i Jacobsens (2005) 7 ulike undersøkelsesfaser. Jeg benyttet meg også av Eurett og Furseth (2012) ift. selve prosessen med utarbeidelse av oppgaven.

## **4.2 Hermeneutisk perspektiv**

Aadland (2004) tar for seg tre grunnposisjoner for analyse. Disse tre er positivistisk, hermeneutisk og postmoderne. Mest relevant for min oppgave er den hermeneutiske tilnærmingen. Her er utgangspunktet at virkeligheten er konstruert av mennesker og derfor må studeres gjennom å forske på hvordan virkeligheten oppfattes nettopp av dem det angår. Hermeneutikken fokuserer på at det er en dypere mening bak handlinger, enn det først kan se ut som. I analysedelen tar jeg for meg en rekke eksempler som beskriver hvordan lederne utøver anerkjennelse og hva de opplever og reflekterer knyttet til fravær av anerkjennelse. Jeg mener jeg viser dette ved at jeg tar for meg delene for å forstå helheten gjennom operasjonalisering av fenomenet og ved hjelp av informantenes beskrivelser og mine tolkninger av det affektive som kommer fram under intervjuene.

I motsetning til positivismen som tar for seg tall, avstand og betegnes som nøytral og objektiv egner hermeneutikken seg ift. ord, verdier og interesser. I følge Riber (2005:18) forstår hermeneutikken helheten ut fra delene og delene ut fra helheten. Denne tolkningen kan brukes systematisk for å få tak i informantenes meninger i en gitt sosial interaksjon. Den sosiale interaksjonen i denne undersøkelsen er ledere/medarbeidere/psykososialt arbeidsmiljø. En hermeneutisk tilnærming i oppgavens analysedel er derfor relevant. Analysen veksler mellom helhet og deler og en sammenstilling for å finne det som er likt og ulikt i datagrunnlaget.

I følge Jacobsen (2005:32) benyttes hermeneutisk metode for å finne det særegne, lokale og unike og viser til nærhetsdimensjonen. Videre hevdes det at hermeneutikken også er styrt av forskerens verdier og interesser. Min forforståelse ligger i egen erfaring og utdanning samt i undersøkelsen jeg viste til innledningsvis der medarbeiderne selv oppgav at anerkjennelse var av stor betydning for deres arbeidsglede.

Før undersøkelsens problemstilling startet jeg med utsagnet fra egen tidligere forskning om at anerkjennelse gir medarbeiderne arbeidsglede. Denne forutinntattheten har jeg tatt med meg inn i denne undersøkelsen. Min tilnærming til hvordan anerkjennelse kan gjøre en forskjell i ledelse har vært å etterspørre lederes refleksjoner knyttet til deres lederskap. Jeg har trukket inn relevant litteratur og sett til annen forskning. Gjennom en operasjonalisering av fenomenet og intervjuer med ledere har dette gitt spenn og interessante funn knyttet til ledelsesperspektivet. Analysen og drøftinger viser det hermeneutiske ettersom funnene og konklusjonene basert på ovennevnte også gir ny innsikt.

Alvesson og Sköldberg (2010:22) påpeker at hermeneutikken er en viktig refleksjonsform. Med dette menes det at det er betydningsfullt å reflektere over egen forskning, både når det gjelder tolkning og resultater. Dette gjøres i kapittel 6 under punktet 4.11 i dette kapittelet.

### **4.3 Fenomenologisk tilnærming**

Mitt empiriske materiale er hentet fra et utvalg mellomlederes arbeidshverdag og den enkeltes opplevelser av situasjoner som beskrives i resultatkapittelet. For å forske på hvordan et fenomen opptrer i en viss kontekst har jeg valgt en fenomenologisk tilnærming i undersøkelsen. Videre vil jeg redegjøre for bruken av fenomenologi som metode.

I følge Kvale og Brinkmann (2009:45/46) er denne tilnærmingen relevant når forskeren vil ta for seg «sosiale fenomen ut fra aktørens egne perspektiver» og beskrive betydningen av et fenomen ut fra deres «livsverden». Fenomenologiens utgangspunkt er å forstå et fenomen i sin helhet, eller som Schibbye hevder, at vi må la fenomenet «fremtre for oss» (2009:267). I dette legger hun viktigheten av «virkelig å høre og se hva som formidles» fra informantene (ibid.:267). For å imøtekomme dette kravet forsøkte jeg å være bevisst min rolle som forsker i møte med den enkelte informant og la dennes refleksjoner og erfaringer være fokus.

Grunnordet i fenomenologi er i følge Martinsen (1996) det å oppdage, framfor å konstruere. Dette samsvarer med det vi finner hos Schibbye (2009). Fokus på mellomlederens konkrete opplevelser av fenomenet anerkjennelse i deres lederrolle er relevant med tanke på undersøkelsens problemstilling. Ettersom undersøkelsen er en kvalitativ studie, fokuseres det på informantenes egne beskrivelser og fortolkning av egen praksis ved bruk av eksempler fra lederhverdagen. Utgangspunktet er med andre ord en «fenomenologisk virkelighetsforståelse» som et grunnlag for tolkning og analyse av datamaterialet.

Informantenes narrativer, små historier knyttet til deres praksishverdag som ledere, gav mulighet for innsikt i deres unike følelser, holdninger og verdier knyttet til deres erfaringer og opplevelser. Dette kom også non-verbalt fram gjennom intervjuene i form av kroppsholdning, mimikk, toneleie etc. Jeg ville ikke fått fram det samme dersom jeg hadde valgt intervjuform via telefon eller skriftlige svar ihht intervjuguide eller kvantitativ metode.

I og med at jeg skal forske på et fenomen innenfor egen organisasjon og i datainnsamlingen skal benytte meg av intervjuer, anser jeg en kombinasjon av kvalitativ, hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming som egnede metodevalg. Forhåpentligvis favner dette både forberedelser, innsamling av relevante data, analyse og drøfting/presentasjon av funn innenfor en vitenskapsteoretisk ramme.

Det affektive hovedfunnet lå i det som ikke eksplisitt ble uttalt i intervjuene, men er mine tolkninger av delene og helheten.

#### **4.4 Narrativer**

Det narrative perspektivet kan i følge Lundby (1998:30) oversettes med historiefortelling og innebærer at vi mennesker skaper mening i våre liv og vår tilværelse gjennom de historiene vi forteller om oss selv og andre. Det narrative er en metafor som sier at vi mennesker opplever og erfarer våre liv gjennom de historiene vi forteller. Hver leders historie kan sies å være unik.

## 4.5 Litteratur

Litteraturgjennomgang har vært et viktig stykke arbeid i denne oppgaven. Det har bestått i systematiske søk i ulike databaser. I følge Euret og Furseth (2012:94) er hensikten med dette å finne ut av hva andre forskere ikke har sett eller vektlagt. Jeg har tatt for meg et stort tilfang av andre masteroppgaver, faglitteratur, artikler og forskningsrapporter uten å finne tilsvarende undersøkelser eller problemstillinger utover det jeg har presentert i min oppgave. Kilder til denne utforskningen har bestått av Google, Bibsys, Diora og forskning.no.

## 4.6 Framgangsmåte

Valg av problemstilling har kommet fram gjennom studier og erfaringer knyttet til egne ledererfaringer og ulike psykososiale arbeidsmiljøer. Jeg har undersøkt og gått i dybden av fenomenet anerkjennelse og sett det opp mot et ledelsesperspektiv. Videre er det belyst og diskutert så grundig som mulig med hjelp av teori og empiri.

Jacobsen (2005:131) hevder at kvalitativ metode er best egnet når formålet er å finne ut av hva som ligger i et fenomen. Valg av undersøkelsesdesign er gjort med hensikt å besvare problemstillingen best mulig. For å få fram relevante data valgte jeg semistrukturerte intervjuer. Intervjuene ble tatt opp på lydfiler og transkribert nøye i etterkant.

Utvalget av enheter ble, med tanke på oppgavens begrensinger, foretatt ut fra antagelser om å nå fram til informanter jeg antok hadde formening om både anerkjennelse og ledelse.

Analyseringen har vært tidkrevende og blitt systematisert gjennom nøye kategorisering på kryss og tvers. Fargekoder ble benyttet både ift. «klipp og lim», men også for å skille de ulike informantenes utsagn fra hverandre. Jeg benyttet meg av åpen og aksial koding. Dette innebærer en forenkling av datamaterialet ned til begreper og kategorier. I etterkant fikk jeg ut det som kalles meningsfortetning.

Forskningsresultatene kan brukes for å gi økt innsikt og bevissthet om betydningen av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv. Den enkelte leder kan selv reflektere over hvor de befinner seg ift. dette. Imidlertid må det påpekes at resultatene utelukkende knytter seg til meg som forsker og mine tolkninger av datamaterialet og til det faktum at jeg selv valgte informanter ut fra gitte kriterier og at de tilhører samme organisasjonskultur.

## 4.7 Organisasjonen og informantene

Organisasjonen er en diakonal organisasjon med stort samfunnsengasjement og har en høy anerkjent posisjon i samfunnet. Verdien «sitter i veggene» og er allment kjent. Dette kan være en faktor som forplikter informantene spesielt knyttet til tema. Av hensyn til anonymitetsprinsippet overfor informantene opplyses det ikke om navn på organisasjonen. Ledelse foregår alltid i en kontekst. Derfor er det relevant å plassere informantene inn i organisasjonen. Utover dette vil ikke organisasjonen bli utdypet i oppgaven.

Mitt datamateriale består fortrinnsvis av transkriberte semistrukturerte intervjuer med et utvalg mellomledere. Utvalget ble foretatt i egen organisasjon da min nysgjerrighet i første omgang måtte begrense seg i omfang, og min interesse for tema innenfor egne rekker virket særlig relevant. Felles for alle informantene er at de er ansatt innenfor samme diakonale organisasjon. Alle har lederansvar og også sosialfaglig- og lederutdanning. Utvalget av respondenter ble foretatt med ønske om bredde i kjønn, alder, erfaring og geografi.

I forkant av intervjuene innhentet jeg skriftlig tillatelse til gjennomføringen av undersøkelsen fra organisasjonens ledelse (vedlegg 1). Godkjennelsen omfattet også gjennomføring av intervjuene innenfor informantenes arbeidstid. I tillegg sendte jeg ut skriftlig informasjon om de praktiske forholdene rundt selve gjennomføringen med tilhørende intervjuguide (vedlegg 2 og 3) til aktuelle informanter. Dette ble gjort fordi jeg ønsket at de skulle reflektere rundt tema i forkant og komme på historier eller situasjoner de kunne bringe fram under selve intervjuet. Jeg var ikke opptatt av at «de skulle være flinke» til å svare «riktig» på mine spørsmål, men heller få fram dybde og refleksjoner.

Av syv aktuelle kandidater samtykket fem til å stille som informanter, noe jeg vurderte som tilstrekkelig for et tilfredsstillende datagrunnlag. Rammen for varighetene av intervjuene ble i forkant satt til maks 1,5 time. I praksis varierte disse mellom 45 minutter til 1,5 time. Under selve intervjuene noterte jeg mine egne refleksjoner knyttet til informantenes kroppsspråk, mimikk mm. Intervjuene ble tatt opp på lydfil, både for å gjøre transkriberingen lettere, men også for kvalitetssikring av data i etterkant. Jeg benyttet diktafon og opptaker på mobiltelefon for å sikre at jeg fikk med alt som ble sagt under intervjuene. Transkribering var både utfordrende og tidkrevende ettersom informantene hadde mye på hjertet, snakket ulike dialekter og en et annet morsmål enn norsk. Til sammen består intervjuene av mer enn 25.000 skrevne ord eller noe over 50 sider datamateriale.



Det som i ble ekstra interessant under intervjuene var de nonverbale uttrykksformene som kom fram. Alt fra framoverlente, engasjerte informanter til noe mer tilbaketrukne og ettertenksomme. Det affektive knyttet til informantenes engasjement hang nøye sammen med de ulike temaene vi berørte. Da de snakket om drivkraften som gav dem energi og motivasjon samsvarte dette både med ansiktsuttrykk og kroppsholdning. De viste stor iver rundt tema gjennom mimikk og kroppsspråk. Når samtalene gikk over på de mer vanskelige områdene, trengte de noe mer tid på å svare. De ble tilbakelente, mer alvorspreget og ettertenksomme i uttrykksformen. Der de snakket om manglende anerkjennelse eller følelse av krenkelse gjenspeilet også dette seg tydelig i kroppsspråket og det affektive ble særlig framtrødende.

Spørsmål fra en «ikke vitende» posisjon/tilnærming, eller tilsvarende sokratiske metode (eks hvis du hadde spurt dine medarbeidere, hva hadde de sagt hvis....) ble også benyttet (ibid.:114).

For å sikre informantenes anonymitet vil all data bli slettet når oppgaven er godkjent. Dette gjelder både lydfiler og de transkriberte dataene.

Taushetsplikten og informantenes integritet ivaretas gjennom at jeg konsekvent bruker betegnelsen informant og «hun» om alle informantene.

#### **4.8 Validitet og reliabilitet**

Jacobsen hevder at kvalitativ metode er kontekststøttet og at det derfor ikke vil være mulig å gjenta samme forskning med samme resultat (2005:230). Samhandlingen mellom mine informanter og meg som forsker vil ikke la seg kopiere. Datainnsamlingsmetoden og konteksten i seg selv vil påvirke dataenes validitet. Dette kalles undersøkelseseffekt. Svarene man får i en slik undersøkelse kunne med fordel vært diskutert med informantene i etterkant. Dette lot seg imidlertid ikke gjennomføre innenfor oppgavens gitte rammer. Isteden vil åpenhet knyttet til kontekst, tilnærming, tolkning og funn gi andre nødvendig tilgang på dataene og dermed sikre gyldigheten. Dette har jeg forsøkt å beskrive etter beste evne i dette kapittelet. I tillegg er intervjuene tatt opp på lydfiler og kan på denne måten sjekkes opp mot transkriberingen hvis ønskelig. Det affektive som tolkes som hovedfunn ville imidlertid kommet bedre fram dersom intervjuene også hadde blitt tatt opp på video.

Min relasjon til informantene er av mindre betydning ettersom vi ikke har daglig samhandling. Jeg mener jeg som forsker har relevant avstand til deres livsverden og dermed til mitt datamateriell. Undersøkelsen er gjort innenfor en organisasjon, derfor er ikke resultatene nødvendigvis overførbare til andre kontekster. Men samtidig tar undersøkelsen for seg et generelt tema, og det utelukkes derfor ikke at resultatene vil kunne være sammenlignbare med lignende undersøkelser i andre organisasjoner.

Reliabilitet handler om pålitelighet ift. undersøkelsens data. Hvordan data er samlet inn, hvordan de brukes og hvordan analysen er foretatt er kritiske punkter for troverdigheten. I og med at kvalitative studier også innebærer en stor grad av tolkning vil dette være subjektivt fra forskerens side. Etterprøvnbarhet av data kan sikre dette til en viss grad. Det affektive er mine tolkninger av det som lå i dybden bak informantenes opplevelser og narrativer.

#### **4.9 Veiledning**

Ifølge Moen (2011:13) er veiledning en sentral aktivitet knyttet til arbeidet med en masteroppgave. Å ha mottatt veiledning, både individuelt og i gruppe, har for meg vært av stor betydning. Det har vært viktig både for å komme gjennom selve prosessen, og når det gjelder konkrete innspill og konstruktiv kritikk til selve produktet.

Gjennom diskusjoner og oppmuntrende innspill fra veileder har jeg sakte men sikkert jobbet meg systematisk gjennom det nødvendige materialet som ligger til grunn for den skriftlige framstillingen og selve sluttresultatet. Jeg har i tillegg hatt stor nytte av delta på undervisning og i kollokviegruppen. Her har det hele tiden vært fokus på oppmuntring og gjensidig støtte, men samtidig har konstruktiv kritikk av det pågående arbeidet vært nyttig.

#### **4.10 Analyseprosessen**

Etter selve transkriberingen av intervjuene både leste jeg gjennom og lyttet til opptakene gjentatte ganger for å få med alt bakenforliggende og for å foreta en meningsfortetning av alle utsagnene. Jeg systematiserte og kategoriserte alle data med utgangspunkt i intervjuguiden. Her så jeg etter likheter og forskjeller på tvers av informantenes svar. Deretter foretok jeg et utvalg av de mest interessante funnene hvor jeg kunne finne spenn i materialet. Dette dannet grunnlaget for temaene i de ulike overskriftene i analysedelen. I tillegg hadde jeg notert ned

egne stikkord og refleksjoner i etterkant av hvert intervju. Disse ble benyttet sammen med utvalget av teori da utsagnene skulle tolkes. Til sammen utgjør dette grunnlaget for diskusjonen knyttet til hvorvidt funnene framstår som relevante for problemstillingen eller ikke.

I analysen fant jeg meningsfulle sammenhenger mellom de ulike ledernes refleksjoner på noen områder, mens det på andre områder var større forskjeller. Det å finne likheter styrker gyldigheten av forskningsfunnene. For å sortere funnene kategoriserte jeg dem i relevante kategorier og kryssjekket i etterkant for nettopp å få fram likheter og forskjeller. Jeg mener at jeg gjennom dette arbeidet og dialogen med veileder, har klart å skille ut de mest betydningsfulle og interessante funnene.

#### **4.11 Kritisk blikk**

All forskning har både styrker og svakheter, og mitt tolkningsarbeid må også evalueres. Mye kunne vært gjort annerledes ift. utvalg av teorier, problemstilling, intervjuguide, informanter, valg av undersøkelsesdesign mm. Alt dette er variabler som påvirker forskningsresultatet. Organisasjonskulturen og konteksten også avgjørende for utfallet.

Det er allment kjent at enhver undersøkelse vil være en påvirkning. Ved å fokusere på et tema og stille åpne spørsmål påvirkes informantene til refleksjon. Hvilke spørsmål som stilles er relevant. I etterkant vil man ofte se at enkelte spørsmål kunne vært stilt annerledes, eller utelatt, samt at man gjerne ville ha spurt om helt andre ting.

I intervjuguiden har jeg ikke eksplisitt tatt høyde for informantenes relasjon til organisasjonen. Heller ikke om de har søkt seg til organisasjonen med forventinger knyttet til å bli møtt med de samme grunnleggende holdninger og verdigrunnlag organisasjonen forfekter utad. Jeg har ikke sett på om de på noen måte identifiserer seg med dette eller om de både forventer at dette gjenspeiler seg i organisasjonen og at det forventes tilsvarende holdninger fra dem overfor medarbeiderne. Det er ikke problematisert innenfor rammen av denne oppgaven hvorvidt de gir/mottar anerkjennelse for holdninger, verdier og handlinger som er identifiserbare med organisasjonens verdigrunnlag.

I en kvalitativ undersøkelse vil det være relevant å få fram informantenes refleksjoner og forståelse knyttet til tema. Det er uunngåelig at informantene påvirkes av undersøkelsens

fokus gjennom intervjusituasjonene. Hvis jeg skulle valgt en kvantitativ tilnærming, ville jeg ikke fått fram den samme dybden i deres refleksjoner.

Utvalg av data og analysemetode hadde sett annerledes ut hvis jeg som forsker eksempelvis hadde hatt en annen bakgrunn eller interesseområde. Jeg har heller ikke tatt for meg lederstil eller personlige egenskaper hos informantene. Dette ville etter min mening ha blitt for sært ut i fra et så lite utvalg som fem.

En kvalitativ undersøkelse er ressurskrevende. Det er derfor nødvendig å begrense tilfang av data gjennom antall respondenter og utvalg av teori/litteratur. Jeg var klar over at det å forske i egen organisasjon innebar utfordringer og risiko for både forutinntatthet og påvirkning av informanter. Ved å innta en åpen og undrende holdning som forsker har jeg bevisst søkt å legge til side min forforståelse.

Å være forsker i egen organisasjon kan være både en styrke og en svakhet. En av svakhetene slik jeg ser det er at ting som ligger implisitt hos de involverte ikke uttales eksplisitt. Styrken er at jeg kjenner organisasjonen og vet hva «som ligger i veggene».

En styrking av undersøkelsen ville vært om jeg hadde sjekket ut i hvilken grad det er samsvar mellom det informantene tror medarbeiderne opplever som anerkjennende og hva medarbeiderne selv mener. Det hadde også av interesse og undersøkt om det affektive funnet, spennet og kraften knyttet til tilstedeværelse eller fravær av anerkjennelse i denne oppgaven hadde gitt samme utslag hos informantenes medarbeidere.

Oppgavens rammer gir ikke mulighet til å foreta nye intervjuer med informantene for å få fram hvilke refleksjoner og erfaringer de har gjort seg i etterkant av undersøkelsen. Det ville vært spennende å sjekke ut om de opplever en forskjell før og etter intervjuene.

## 4.12 Oppsummering

Denne studien som omhandler fenomenet anerkjennelse i ledelse er basert på semistrukturerte intervjuer med fem mellomledere i en diakonal organisasjon. Undersøkelsens fokus er både teoretisk og empirisk, i det den tar for seg teori om anerkjennelse, ledelse og relevante begreper knyttet til dette. I tillegg fokuserer den på hva ledere legger i fenomenet anerkjennelse, hvordan de utøver dette i praksis og betydningen dette har i lederskapet.

Formålet er å få fram ny innsikt og å utfylle eksisterende forskning. Denne undersøkelsen er knyttet opp til en spesiell organisasjon. Mitt utgangspunkt som forsker har vært å være så åpen og nysgjerrig som mulig og å jakte på den atferden et utvalg ledere selv mener best beskriver hvordan anerkjennelse kommer til uttrykk og gjør en forskjell i deres lederskap. Selve undersøkelsen blir av denne grunn snever og kan ikke generaliseres eller overføres til andre organisasjoner. Likevel vil mine funn være belysende, relevante og etter min mening vise hvordan anerkjennelse gjør en forskjell i et lederskap.

Analyse av undersøkelsen, resultatene og drøftingene presenteres i neste kapittel.

## 5 Resultater og drøfting

I dette kapitlet presenteres et utvalg data, tolkninger og resultater fra undersøkelsen som drøftes opp mot relevant teori og forskning. Min forforståelse, mitt interesseområde og faglige utdannings- og erfaringsbakgrunn farger dette kapitlet.

De mest interessante funnene vektlegges framfor funn som framstår som mer elementære og forutsigbare, selv om disse ville vært interessante å følge i en annen sammenheng.

Presentasjonen følger strukturen i teoritilfanget og egen metodeskisse (figur 1). Hvordan mellomledere i en diakonal organisasjon forstår fenomenet anerkjennelse og hvordan dette framtrer i praksis trekkes fram for å besvare og belyse problemstillingen. Utover dette viser studien at anerkjennelse utgjør en stor forskjell i et ledelsesperspektiv, for et arbeidsmiljø og for den enkelte medarbeider. Det anses også som et funn at anerkjennelse kan være et element i en plattform i troverdig ledelse.

Hva er det ved anerkjennelse som på den ene siden gjør den så positiv kraftfull ved tilstedeværelse og så fatalt negativt når den er fraværende? Dette er det som gir spenn til undersøkelsen. Der anerkjennelsen utfordres og den kraft og energi som ligger i affektene og motivasjonen som genererer effekter og konsekvenser anses som essensielt.

Grunnleggende verdier og holdninger gjenspeiler seg i handling og utgjør den andre retningen jeg har valgt å vektlegge når det gjelder funn og konklusjoner. Her finner vi lojalitet, legitimitet og troverdighet. Det er når jeg på bakgrunn av analysen trekker sammen disse to retningene at jeg kommer fram til påstanden om at anerkjennelse betyr en forskjell og kan være et element i et troverdig lederskap.

I en gammel, ærverdig organisasjon som er rammen for denne undersøkelsen, handler det om å «rekruttere de rette medarbeiderne». Dette fordi de grunnleggende verdiene og holdningene er allmenne og statiske i den forstand at de ikke skal fornyes til en hver tid, men ligge fast som en grunnmur. Holm (2010, 2011) poengterer at «en leder er nødt til å praktisere ledelse med seg selv som utgangspunkt». Det må også være «forenelig med det den tror på» og ligger «som er usynlig, men merkbar understrøm i relasjonen». Hun hevder at dersom organisasjonen ønsker bestemte verdier inn, må de rekruttere ledere som både innehar de samme verdiene og som evner å omsette dem i praksis.

Det å gi anerkjennelse til verdier og grunnleggende positivt menneskesyn gir troverdighet og legitimitet. Hvis fenomenet anerkjennelse ses på som en verdi, vil det være verdifullt og

viktig for medarbeidere å bli sett, forstått, vist respekt og imøtekommet av en leder som ivaretar disse aspektene. Hvis anerkjennelse ikke framstår som genuin og ekte virker det mot sin hensikt og lederen framstår som uekte og falsk. Dette var overhode ikke tilfelle hos mine informanter. De framsto som oppriktige i sine refleksjoner og sa at anerkjennelse ikke alltid var like lett å praktisere og spesielt utfordrende i vanskelige situasjoner.

Videre vil jeg vise til hvordan informantene tenker, føler og handler for å framstå anerkjennende i sitt lederskap. Gjennom dette vil jeg vise hvordan anerkjennelse kan gjøre en forskjell i ledelse. Ut fra mine funn og tolkninger finner jeg de refleksjoner, verdier og grunnleggende holdninger informantene trekker fram i sine lederskap igjen i autentisk ledelse.

## **5.1 Hvordan forstås anerkjennelse**

Informantenes refleksjoner om fenomenet speiler det teoretiske mangfoldet og kompleksiteten som er gjengitt tidligere i oppgaven. Felles for informantene er at de har en sosionom eller barnevernpedagogutdanning i bunnen og/eller ledererfaring/utdanning i tillegg. Dette må ses på som en mulig forklaring på deres tilnærming til fenomenet. Dette innebærer felles referanseramme ift. både de psykologiske, pedagogiske og systemiske perspektivene. Et eksempel kan være at forholdet mellom leder og medarbeider handler om en subjekt-subjekt relasjon, og at den enkeltes intersubjektive erfaringsbakgrunn er av betydning for begge relasjonskompetanse. Det at anerkjennelse er av stor betydning for utvikling av selvet og sosial kompetanse er også godt kjent. I tillegg til at de er ledere i en diakonal organisasjon der grunnleggende holdninger, verdier og menneskesyn sammen med organisasjonens historie farger kulturen og målsettingene.

Et utsagn fra en av informantene kan stå som en ramme rundt deres refleksjoner;

«Det vi gjør i dag er anerkjennelse. Å bli spurt om det jeg gjør og tenker om anerkjennelse, det er stort i seg selv. Det fokuset du har, at du spør, at man tar kunnskapen som finns der på alvor det er for meg anerkjennelse i praksis».

For å vise til oppgavens røde tråder og konklusjoner tar jeg utgangspunkt i og følger modellen (figur 1, s.10) jeg har utviklet for å visualisere det hele. Modellen er en skisse av mine tolkninger og analyser på bakgrunn av et utvalg av funn fra datamaterialet. Den viser til dels også noe av det hermeneutiske i tilnærmingen ved at den stykker opp helheten og setter det sammen igjen slik at vi får ny viten.

## **5.2 Ingrediensene i «anerkjennelsens kunst»**

Fra datamaterialet har jeg trukket ut det som omhandler det kognitive, det emosjonelle, verdier/holdninger og handlinger som det mest essensielle. I tillegg kommer det affektive og effektene av dette. Begrepene er som sagt noe overlappende så jeg ser at noen av utsagnene like gjerne kunne vært plassert under andre begrep. Det ene kan være like riktig eller galt som noe annet.

Jeg opplevde imidlertid at informantene så på anerkjennelse som en helhet. De synes det var vanskelig å operasjonalisere fenomenet og beskrive hvordan det framstår i praksis. Det utfordrer både det språklige, men også refleksjonsevnen hos informantene.

### **5.2.1 Et anerkjennende tankesett**

Espedal (2010:66) snakker om en anerkjennende lederstil. Med dette mener hun at en leder må fokusere på det som bringer fram det beste i både andre og lederen selv. Det viktigste her er et «bekreftende tankesett». Dette kan sammenlignes med positiv psykologi, der fokus er å legge merke til det positive og utfordrende/løsningsorienterte, framfor det dømmende og problemorienterte. Plattformen for en anerkjennende leder er i følge Espedal å være bevisst sitt menneskesyn og ha realistiske forventinger ift. medarbeideres evner og kompetanse. Et viktig moment her er å se hva medarbeidere gjør som er bra, og støtte opp under dette, framfor å lete etter feil og mangler. Vi finner igjen mye av dette tankegodset i LØFT (Johnsrud:1999, 2002). Her spørres det gjentatte ganger for å gå bak og i dybden særlig ift. mestring og ressurser.

Informantene definerer anerkjennelse noe ulikt ut fra forskjellige situasjoner/kontekster. Alle hevder at de bevisst bruker og har fokus på anerkjennelse i sitt daglige lederskap. For alle handler det om noe dypere, noe mer enn ros og positive tilbakemeldinger. Det kommer fram at anerkjennelse påvirkes av det relasjonelle mellom leder og medarbeider og treffer den enkelte følelsesmessig enten i positiv eller negativ retning.

På den ene siden handler det om det helhetlige perspektivet og de grunnleggende holdningene. På den andre snakker vi om detaljnivå i form av noe så lite som et blikk. Ingen av informantene beskrev anerkjennelse som noe negativt eller var kritiske til bruken av



anerkjennelse i sitt lederskap. Det som framkom som negativt var situasjoner eller relasjoner der anerkjennelsen var fraværende, ikke «virket» etter intensjonene eller slo feil ut.

Aubert m fl. (2008:145) er opptatt av det «å være tilstede og nærværende i møte med andre mennesker». Her menes det både bokstavelig, men også psykologisk også for å kunne «sense» stemninger og tolke situasjoner. For å oppnå dette må man også være tilstede i seg selv. Det påpekes videre at dersom en blir møtt med anerkjennelse fører det til muligheter for selvrefleksjon og avgrensing.

### **5.2.2 Anerkjennende verdier og holdninger**

Organisasjonen i denne undersøkelsen er som nevnt tidligere høyt anerkjent i samfunnet. Verdigrunnlaget ligger som et bakteppe for informantene og meg som forsker, både gjennom intervjuene og for funnene. I stillingsutlysninger sies det sjelden noe om hva slags lederstil som ønskes, men det søkes ofte etter personlig egnethet, kompetanse, erfaring og resultater. Spørsmålet da blir om og hvordan de forfektete verdiene praktiseres innad i organisasjonen. Som «inhabil» forsker fornemmet jeg at lojaliteten knyttet til dette lå bak informantenes refleksjoner. Den lå også i min forforståelse.

Informantene formidlet en lojalitet til organisasjonen, en positiv forpliktelse til å omsette organisasjonens verdigrunnlag og holdninger i praksis. Ut fra mine vurderinger handler dette om et ansvar de har påtatt seg som ledere i denne organisasjonen. I praksis viser dette seg som anerkjennelse i ledernes møter med medarbeiderne. For alle var det viktig at dette var ekte og genuint, selv om de også var ydmyke ift. at det ikke alltid var like lett. Gjennom å opptre sant og ekte framstår lederen troverdig. I dette ligger det også makt. Det ekte og genuine i ledelse finnes igjen innenfor autentisk ledelse. Ut fra mine funn kan anerkjennelse i praksis være en plattform for troverdig ledelse. Dette med ekte og genuint tilstedeværelse støttes av Møller (2012) som hevder at det motsatte vil være likegyldighet.

Jeg har ikke funnet at noen av de teoretiske perspektivene jeg omtaler under teorikapittelet er mer framtrædende enn noe annet hos mine sosialfaglige lederinformanter. De ble heller ikke spesifikt spurt om lederstil. Det varierte hvilke briller de til enhver tid hadde på seg under intervjuene. Alle var opptatt av det emosjonelle og relasjonelle knyttet til lederskapet. Dette kombinerte de med egne og organisasjonens grunnleggende holdninger og verdier. De ønsket

alle å framstå som troverdige og kongruente i sitt lederskap og anså anerkjennelse som et viktig og sentralt element i dette.

Bare en av informantene uttalte seg spesielt om teorier knyttet til ledelse («Tøff Love»). De øvrige trakk det mer inn som forklaringsbakgrunn for sine refleksjoner. To viste imidlertid til utsagn knyttet til «LØFT». Ut fra mine tolkninger lå dette implisitt i lederkompetansen og i lederskapet også til de øvrige informantene. Dette kan henge sammen med at organisasjonen for en tid tilbake hadde en systematisk LØFT-basert lederopplæring og fortsatt har et sterkt fokus på det ressursorienterte mestringsperspektivet. Dette er et fokus i utøvelsen av ledelse, men er også knyttet til ulike brukergrupper og som grunnlag for medarbeiderne og organisasjonens faglige tilnærming (Langslet: 1999, 2000, 2002, 2012).

I følge Schibbye rommer anerkjennelse «emosjonell tilgjengelighet, omsorg, innlevelse, forståelse, respekt, bekreftelse og en genuin vilje til å gi den andre rett til sine opplevelser (2009.:130). Dette er alle elementer som jeg finner igjen i refleksjonene til mine informanter.

På lik linje med refererte teoretikere oppleves anerkjennelse som et komplekst og sammensatt fenomen. Men samtidig sa en av informantene det så enkelt som at «det er ikke noe hokus, pokus, det handler om respekt». Dette var helt i starten av intervjuet. Bildet nyanserte seg imidlertid betraktelig i løpet av intervjuet.

Andre kom umiddelbart med utsagn som viste til at det er «noe dypere og mer enn både respekt, ros, aksept, bekreftelse, empati og tilbakemelding». En sa at «det er litt mer inn i kjernen», mens en annen fokuserte på «dybden av fenomenet». Felles for alle var at de snakket om «respekt», en «grunnleggende holdning», «de grunnleggende verdiene», og at det for alle handlet om bekreftelser og «det å bli sett og hørt». Dette samsvarer med Eilifsen (2012:173) der styrernes felles forståelse var at anerkjennelse handlet om «å se sine ansatte». I dette ligger det både å se og å lytte «bakenfor» personen eller handlingen, se og lytte etter verdier, holdninger, følelser, behov, ressurser og mestring.

Verdier som «respekt, tillit, menneskeverd, å trygge de ansatte og gi ansvar» ble nevnt av flere informanter, det å «jobbe ut fra ideologi og gjøre det som er legalt» kom opp hos flere. En uttalte;

«Respekt for mennesker på en måte, da i de helt grunnleggende verdiene. Det grunnleggende menneskesynet, at alle er like mye verd og har like mye rett til å bli anerkjent, til å utvikle seg i jobben sin. Det var jo kanskje noe av utgangspunktet for

denne organisasjonen, at man har en forpliktelse til å ha det tankegodset med seg i det vi gjør?»

I dette utsagnet finner vi igjen følelsen av forpliktelse. Muligens kan vi hente både lojalitet og legitimitet knyttet til lederrollen her. Ut fra mine funn synes den forskjellig anerkjennelse gjør i ledelse å ligge i sterke sosiale og emosjonelle bånd og lojalitet mellom medarbeidere og ledere/organisasjon. Den enkeltes tilknytningskompetanse kommer imidlertid inn som en av flere variabler.

Jeg har her valgt å sette opp en tabell, for lettere å synliggjøre hvordan verdier og holdninger kan komme til uttrykk. Det affektive aspektet blir behandlet senere i oppgaven.

<b>Verdier</b>	<b>Holdninger</b>	<b>Handling</b>
Anerkjennelse	Grunnleggende behov (i dybden av det personlige)	Se, høre, forstå, bekrefte, respektere (bak, i dybden)
Menneskeverd	Alle mennesker har samme verdi Menneskeverdet er ukrenkelig. Alle stemmer lik betydning	Alle ansatte blir hørt, lyttet til, tatt med i diskusjoner, blir informert, delegerer ansvar, demokratiske prosesser knyttet til beslutninger
Gjensidighet/ likeverd i relasjoner	Leder/medarbeider like stor verdi som mennesker, men relasjonen kan framstå asymmetrisk da leder tillegges større ansvar for det relasjonelle	Bevissthet knyttet til lederrolle, ansvar for å legge til rette for motivasjon, uten å forvente det samme tilbake
Respekt	Det finnes mange veier til et mål Verdighet	Valgfrihet ift. jobbutførelse Se igjen, se bak
Positiv psykologi	Medarbeidere gjør så godt de kan	Positiv oppbacking, heie på hverandre, støtte, løfte, fokusere på det som er bra og som vi vil ha mer av
Tilstedeværelse	For at leder skal være anerkjennende vs medarbeidere er det viktig å ha en åpen dør, være tilgjengelig, være både fysisk og kognitivt tilstede for medarbeidere	Prioritere, sette av nok tid til deltakelse og kommunikasjon/dialog. Kjenne til de ansattes utfordringer og behov
Ekthet og kongruens	Tydlig lederskap Lojalitet, legitimitet	Opplevd anerkjennelse

**Tabell 1. «verdier, holdninger og handling»**

En av informantene uttalte: «jeg kunne fylt en hel institusjon med folk med de samme grunnholdningene som meg», et utsagn som gjenspeiler kompleksiteten i fenomenet. Det er ikke slik at dette nødvendigvis viser anerkjennelse. Det at «folk skal ha de samme grunnholdningene» som lederen kan bety at lederen selv mener egne holdninger er de beste.

Og/eller at holdningene samsvarer med organisasjonens grunnleggende holdninger og verdier og at det derfor anses som bra at medarbeidere står inne for de samme verdiene.

I forbindelse med rekruttering anvendes ofte verdier og grunnleggende holdninger bevisst. Organisasjoner søker bevisst etter medarbeidere som innehar verdier og holdninger tilsvarende det organisasjonen forfekter. Det er lettere for organisasjonen å lykkes med «oppdraget» hvis de ansatte har felles forståelse og har akseptert verdier, metoder og målsettinger. Dette kan i seg selv være en årsak til at alle informantene i denne undersøkelsen har et bevisst forhold til anerkjennelse.

Holm (2011) sier det så sterkt som at anerkjennelse forutsetter ekthet hvis den ikke skal oppleves som falsk. Hun hevder at anerkjennelse ikke er noe som kan læres eller «settes på formel». I dette ligger det at anerkjennelse ikke kan innføres i en organisasjon som en ledelsesform. Anerkjennelse må ligge genuint som en grunnleggende holdning og verdi i den enkelte leder.

Informantene var opptatt av hva medarbeiderne ønsker seg i jobben sin og som gjør at de blir værende over tid og tilfører organisasjonen viktig kompetanse, verdier og holdninger. De formidlet viktigheten av å møte medarbeidere og samarbeidspartnere med en anerkjennende holdning. Dette kan være i form av respekt, inkludering, informasjon, rett belønning, muligheter for personlig og faglig utvikling samt kongruens mellom ord og handling fra organisasjonen og leder. Anerkjennelse handler om å gi andre følelsen av tillit og trygghet og opplevelsen av å utgjøre en forskjell. Dette kommer i tillegg til at selve arbeidet må være givende.

### **5.3 «Anerkjennelsens kunst» i praksis**

Espedal (2010) trekker paralleller fra klient-terapeut og over til leder-medarbeiderrelasjonen er også noe av det samme jeg ser som er viktig for min oppgave. Men man skal vokte seg vel for å sammenligne denne relasjonen mer bokstavelig fordi leder innehar en helt annen rolle og relasjon til sine medarbeidere enn en terapeut har ift. sine klienter. Men noe vil likevel være sammenlignbart eller overførbart. Medarbeidere vil heller ikke like å bli definert som «klienter» i eget arbeidsforhold. Dette er noe av dette synet Holm (2010, 2011) støtter og advarer kraftigst mot i sin kritikk av anerkjennelse i ledelse.

Jeg opplevde at alle informantene lett utdypet hva de la i «lytte, tolerere, forstå, akseptere og bekrefte» uten problemer. Dette gikk både på dem selv men og lederrollen overfor medarbeiderne. Når det omhandlet det å se medarbeiderne beskrev en f.eks.; «det handler om å knipe dem i å gjøre gode handlinger. Da må jeg være tilstede. Anerkjennelse er litt sånn ferskvare vet du».

Ift. det «å se» uttalte en annen at «tilstedeværelse er alfa og omega», en annen uttalte at «jeg ser den enkelte for den hun er og de standpunkt vedkommende har». Her handlet det om å se den ansatte på nytt, med nye øyne for å se «bak» eller se om igjen. Det å se med et annet blikk handler om å stille seg undrende til den andres forståelse eller for å finne ut hva og hvorfor. Ingen er bare det du ser. Det framsto som en viktig holdning for informantene å tenke at medarbeiderne gjør så godt de kan. I dette lå idealet om å identifisere og løfte fram det beste i hver enkelt medarbeider og å se etter dennes følelser, ressurser ønsker og behov.

På spørsmålet om hva informantene oppfatter som anerkjennelse for egen del svarte de fleste i samsvar med det de antok var anerkjennende for medarbeiderne. Alle var enige om at det i hovedsak handlet om å bli sett og hørt. Utover dette var det variasjoner i svar, alt fra å bli gitt anerkjennelse ut fra det å bli ansatt som leder med den tillitten det tillegges et slikt ansvar, til en forventning om å bli respektert for alder og erfaring. Det var også ulikheter knyttet til at anerkjennelse ble betegnet som «ferskvare» ift. medarbeiderne, mens informantene fastholdt at det for dem selv var nok at de hadde vissheten om at ledernivået over anerkjenner deres lederskap.

Informantenes refleksjoner rundt hva som gir dem anerkjennelse sammenfaller godt med de forhold Velten (2003) trekker fram som gir arbeidsglede. Dette innebærer yrkesstolthet, mestringsfølelse, vekst og utvikling samt gode relasjoner til leder. Det framkom imidlertid at informantene hovedsakelig vektla hvordan den enkelte ble møtt ut fra forventninger og behov. Dette ga forskjellig utslag i praksis avhengig av konteksten. Det motsatte ble beskrevet som ignorering.

Tilstedeværelse gikk igjen hos flere. Informantene var samstemte i at leders tilstedeværelse var en forutsetning for ansattes opplevelse av trygghet i utfordrende arbeidsoppgaver. Dette støttes særlig av Aubert mfl. (2005:145). Nærvær i lederskapet ble omtalt som det å se og bli sett. En må være så nær at man klarer å lede personalet, gjennom daglig dialog, små korrigeringer og justeringer underveis. Nærværet var den største forskjellen ift. anerkjennelse for medarbeidere og for lederne selv. Nyanseforskjellen gikk på at informantene påsto at de

ikke trengte like hyppig og konkret anerkjennelse fra sine overordnede som de mente medarbeiderne forventet av dem. Informantenes ledere sitter fysisk et helt annet sted i landet.

«Å anerkjenne for meg, ligger i det å bli sett. Det er liksom det viktigste. Også knytter jeg det ofte opp til ressurs- og mestringsperspektivet vi jobber etter. Også handler det om å fortelle folk når man har sett at de gjør noe som er bra. Om det så er «høydepunktsrunder», altså det å bruke tid på at folk skal få lov å bli sett».

«Det at en leder «ser» sine medarbeidere, deres væremåte og unike kompetanse er av stor betydning for at medarbeideren skal føle seg verdsatt og ønske å videreutvikle seg både personlig og faglig. Det som gjelder er at hvis folk føler seg sett og tør å ta opp ting de er opptatt av så gjør dette noe med arbeidsmiljøet. Et godt arbeidsmiljø gjør noe med sykefraværet igjen, jeg tenker at det er en tett kobling».

Den afrikanske hilsningen «Sawu bona/Shikona» samsvarer med det vi finner i gjensidighetsprinsippet hos Schibbye, der utgangspunktet er «å se den andre og hjelpe den til å se seg selv igjen». I følge Schibbye (2009) hevder også Hegel at mennesker er gjensidig avhengig av hverandre. Ut fra dette perspektivet kan ingen utvikle sin selvbevissthet uten at dette skjer i samspill med andre mennesker. Slik jeg ser det, handler alle elementene om det og «bli møtt ut fra ønsker og forventninger». Å se noe igjen, eller om igjen kan tilsvare det å bekrefte eller nikke gjenkjennende i en samtale. Noen ganger er «et blick nok». Som en av mine informanter sa; «det holder med at jeg gir henne et blick, hun vet hva det betyr».

Det er imidlertid ofte lett å feiltolke. En leder må kjenne sine medarbeidere godt for å vite hva «et blick» betyr». Et blick kan bety det motsatte; at lederen ikke liker det den ansatte gjør. Vi snakker da om blick som nedvurderer og som kan oppleves krenkende og urettmessig for den andre. Det å overse, «ikke ofre den andre et blick» eller ikke hilse, kan ha tilsvarende effekt. Blick kan være både varme og kalde. Man kan også velge å se bort. Viktigheten av kongruens i kroppsspråk og holdning, blir av stor betydning for om en leder skal framstå som troverdig.

Det å se hverandre kan også bety å bekrefte hverandre som likeverdige. Haslebo & Lyndgaard (2007:13) hevder at «det at blive sett, både i bokstavelig og i overført forstand, gjør en forskel». Alternativet til ikke å se den andre er å se forbi, overhøre eller ugyldiggjøre. Her underkjennes den andres verdi (ibid.).

Vi ser at Schibbye (2009) er opptatt av det gjensidige i begrepet og at likeverd er en forutsetning for at anerkjennelse kan finne sted. Med gjensidighet mener hun at det må være to aktører som begge er subjekter (ibid.:75) tilstede i situasjonen. Med likeverd mener hun ikke at partene nødvendigvis skal være like, men at de har lik rett til å oppleve verden på sin

måte, og bli møtt med aksept og respekt ift. dette. Det handler om en «subjekt-subjekt relasjon og at begge har verdi» (ibid.:49).

Jeg har valgt å vektlegge det «å se» såpass mye ettersom alle informantene påpekte at dette framsto som det klart viktigste i tillegg til det å bli hørt. Det kan se ut som de la ulikt vekt på dette å bli sett, men det kan hovedsakelig sidestilles med det som Espedal (2010), Schibbye (2009) og Møller (2012) legger i sine forståelser av bekreftelse eller også respekt.

3 av informantene var opptatt av «å gjenkjenne det gode i hverandre, se hverandre på nye måter og se bakom». Men alle la til at dette også var vanskelig. «Alle skal bli møtt med omsorg og respekt» ble utalt i denne sammenheng. Det ble gjort et poeng ut av at en leder «må møte de ansatte der de er, ikke der en skulle ønske de var». En annen påpekte; «man må huske på at man er leder for alle».

En uttalte imidlertid at «å favne alle er kanskje den største utfordringen ledere har». De ansatte har ulike behov til ulike tider. Mye handlet om det personlige for medarbeiderne; det å ta ansvar, bli gitt tillitt til at egne vurderinger er gode, bli sett og hørt for den man er både faglig og personlig.

De var opptatt av at: «det handler om å «sense litt», ha blikket, det sitter i ryggmargen». En tredje var opptatt av å «løfte medarbeidere» ved å gi dem oppgaver som står i tråd med kompetanse, samtidig som de også må strekke seg litt». Her sa vedkommende at dette handlet om å «se den enkelte der den er, samtidig som det ligger et framtidsrettet aspekt i det».

Informanten var opptatt av at tid var investering.

«For meg så går det på en måte mer på anerkjennelse over tid. At de vet at jeg respekterer dem, at jeg hører på dem, de kan komme til meg med ting de er opptatt av, jeg setter pris på dem som medarbeidere, at jeg har tillit til dem. Når jeg gir medarbeiderne oppgaver har jeg tillit til at de jobber med arbeidsoppgavene de får uten at det blir kontroll. For meg er det i hverdagen. Prøver selvfølgelig å løfte det som er, være løsningsfokuset hele tiden».

Ved å bruke tid på å anerkjenne medarbeiderne opplevde informanten at de vokste og at organisasjonen fikk lojale medarbeidere tilbake. En informant trakk fram «den gode historien». Som nytilsatt leder hadde hun blitt advart av sin forgjenger ift. en ansatt som kunne være «vanskelig, litt firkantet og konfliktskapende». Informantens tilnærming var å ha et positivt fokus og at medarbeideren skulle bli sett, få anerkjennelse for lang erfaring og at han var en viktig historiebærer og stabilisator. Han ble gitt mer ansvar, turnus ble bygget rundt ham og han ble gitt oppgaver innenfor institusjonens kjernevirksomhet. Over tid ble

vedkommende gitt en sentral posisjon også ift. kollegaer. De har i dag akseptert ham som den han er, gir omsorg og setter pris på ham og hans særegenheter. Informanten uttalte at «så over tid nå så er han den mest lojale medarbeideren jeg har». Her kan en se at anerkjennelse brukt strategisk også kan gi svært god effekt i form av lojalitet. Dette går imidlertid i mot Holms advarsler. Holm (2010/2011) stiller spørsmål om anerkjennelse brukt strategisk er «ekte anerkjennelse».

### **5.3.1 Lytting**

Det å bli hørt kan i praksis bety at lederen lytter til de ansattes meninger før beslutninger fattes. En av informantene sa «jeg er lydhør for innspill, og har gehør for forslag. Folk skal føle at stemmene deres blir hørt». Det å lytte innebærer aktiv lytting som det å lytte bak det som blir sagt for å få tak i helheten eller noe underliggende.

Ift. det å bli hørt kom en av informantene med utsagnet; «alle stemmer har betydning, det tenker jeg er det viktigste ift. anerkjennelse». Her ligger det etter min mening en tanke om involvering knyttet til engasjement som vi finner igjen hos Deci (2012/1995).

### **5.3.2 Toleranse**

Ingen av informantene snakket direkte om toleranse, men mer implisitt beskrev de dette som å akseptere ulikheter. En uttalte imidlertid «vi må tåle å høre frustrasjoner fra ansatte ift. beslutninger som er tatt eller ulike utfordringer de står i». En annen var opptatt av ikke å være dømmende, men å vise «toleranse for forskjeller». Respekt brukes ofte i dagligtale synonymt med toleranse og bekreftelser. En av informantene uttalte i starten av intervjuet at «anerkjennelse er helt enkelt respekt». Da vi snakket litt mer om dette handlet det både om å forstå og akseptere andres følelser og behov, men det kom også fram en dyp respekt for menneskeverdet.

### **5.3.3 Forståelse**

Informantene opplevde at det lå en stor utfordring knyttet til felles faglig forståelse hos medarbeiderne. Dette finner vi igjen hos Schibbye (2009) knyttet til forskjellig forståelse av våre livsverdener. Hun hevder at «forståelse og aksept legger grunnlaget for et samarbeid» og er dermed å anse som en forutsetning for måloppnåelse (ibid.:253).



I et ledelsesperspektiv er det vesentlig at medarbeiderne og leder har samme forståelse for organisasjonens verdisyn og oppgaver og at disse er akseptert. At forståelsen er akseptert er av stor betydning. Hvis ikke blir resultatet kaotisk, og det jobbes i alle retninger uten felles faglig forståelse eller felles mål. Som Aubert mfl. (2008) påpeker, handler forståelse om vilje og mening til å forstå den andre både som lik og ulik seg selv.

Leder kan her innta en «ikke vitende posisjon», forsøke å forstå intensjoner eller opplevelser, uten nødvendigvis å være enig. Holm (2011) påpeker at en leder som ønsker troverdighet må tolerere usikkerhet, akseptere at ting ikke er perfekte, og vise romslighet. Det innebærer ikke at leder skal fjerne utfordringene, men bekrefte at man har forstått medarbeiderens opplevelser og handlingsvalg i vanskelige situasjoner.

Hvis derimot en leder ikke evner å vise forståelse for medarbeidernes utfordringer fører dette til frustrasjoner som sprer seg fra den enkelte til et helt arbeidsmiljø. Som Glasø (2008) påpeker er dette negative følelser medarbeiderne kan sitte igjen med etter tilbakemeldinger fra leder og som igjen kan medføre at arbeidsgleden blir borte.

#### **5.3.4 Aksept**

Aksept handler eksempelvis om respekt for ulikheter og beslutninger. En av informantene uttalte; «det å bli tatt på alvor, at mine meninger og erfaringer teller, få anerkjennelse fra det du ønsker å gjøre i arbeidet ditt, selvstendighet til å utføre de arbeidsoppgavene man mestrer, det er veldig viktig for meg».

Møller (2012:15) påpeker at det å være anerkjennende ikke behøver å bety «å være enig», men at det tvert imot ligger anerkjennelse i det å framheve sin uenighet og å tåle feil og mangler. Da viser man at den enkelte har rett til å eie sine opplevelser, meninger, verdier og følelser, også når dette avviker fra leders opplevelser og refleksjoner. Romslighet er å foretrekke framfor streben etter det perfekte. En kultur preget av romslighet ift. både egne og andres feil og mangler skaper trygghet for alle.

Et annet utsagn knyttet til aksept handler om respekt; «å bli respektert, til tross for min hårfarge (grå), det er viktig for meg!». Respekt kan også bety å se dypere eller se en gang til.

En tredje uttalte;

«Respekt for mennesker på en måte, da i de helt grunnleggende verdiene, det er anerkjennelse. De ansatte hos meg skal oppleve at de blir behandlet på en respektfull

måte, og at jeg anerkjenner deres standpunkt, tar meg tid til å høre på hva de faktisk prøver å formidle. Og gir dem ordentlige svar. Samtidig forsøker jeg å løfte de opp, og stole på at de følger opp det de har og at de vil vokse mer, får ansvarsoppgaver som de får til. Dette synes jeg har fungert. Får tilbakemeldinger gjennom arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler. Da får jeg høre at folk trives godt og synes arbeidsmiljøet er bra».

### 5.3.5 Bekreftelse

For å si noe om hvordan begrepene overlapper hverandre viser jeg til at «respekt» kommer fra latin og betyr «å se om igjen» eller «å se en gang til». Her poengteres det at ulike hilsemåter uttrykker respekt eller manglende respekt.

Det å se den andre eller hverandre kan også bety «å bekrefte hverandre som likeverdige» (Haslebo & Lyndgaard: 2007:13). «Et blikk, tilstedeværelse, bekrefte det som gjøres bra», «snakke positivt om medarbeidere», «framsnakke framfor baksnakke» er ulike former for bekreftelser fra informantene. Bekreftelser kan gis både på egenskaper og handlinger. Her kan vi igjen se at denne «blandingen av å gjøre/og å være» synes noe innviklet. En av informantene uttalte;

«Har du vokst ut av noe, skal du ha nye oppdrag, anerkjenne dem ift. dette», «blir motivert av at noen tenker at jeg gjør en god jobb, får en bekreftelse på det. Så anerkjennelse er jo også en bekreftelse». «Man får selvstendighet av å utføre de arbeidsoppgavene man mestrer. For mestring er jo viktig for den som skal gjøre et stykke arbeid. Sånn ser jeg det jo selv også. Som leder må jeg se hvis det er en medarbeider som kvier seg og får en del oppgaver, så må en forsøke å forske litt på det. For det tenker jeg også er anerkjennelse».

En annen informant var opptatt av at man ikke må være redd for å si fra heller. «Vi har jo lært om en lederstil som heter «Tøff Love», og det tenker jeg passer veldig godt til hvordan jeg leder. Men det ligger jo anerkjennelse i det». («Tøff Love» inneholder både omsorg og grenser).

En tredje tok opp at «tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere ift. mine medarbeidere som mestrer/gjør et godt stykke arbeid, er anerkjennelse for meg».

En annen refleksjon var;

«Det er anerkjennelse for meg å ha personalet med meg». «Men det oppleves ikke anerkjennende for meg hvis jeg ikke blir tatt på alvor, ikke blir tatt med i diskusjoner ift. beslutninger som har direkte betydning for mitt budsjett eller mine medarbeidere».

Mye av refleksjonene var relatert til selve «møtet», «øyeblikket», konteksten og situasjonen mellom leder og medarbeider og hvordan den enkelte forventet å bli møtt. Dette gikk både på enkeltsituasjoner/episoder, i det psykososiale arbeidsmiljøet samt på kort og lang sikt.

«Når en grunnholdning ligger der og hvordan man på en måte jobber i det, så tror jeg at de fruktene man ser er når de går ut på egenhånd (medarbeiderne). Institusjonen hadde et dårlig rykte da jeg begynte, et negativt fokus på seg. Jeg jobbet mye med dette. Alle skal føle seg godt møtt når de kommer hit. Møtt med omsorg og respekt. Det skal ligge i organisasjonskulturen».

En uttalte at «anerkjennelse er noe mer enn empati, respekt og gode tilbakemeldinger. Det er litt mer inn i kjernen». Vi beveger oss her inn i de grunnleggende holdningene, som det ofte kan være vanskelig å sette ord på. Mest sannsynlig nærmer vi oss det som Schibbye (2009) snakker om som «ånden» i fenomenet. Ut fra mine tolkninger kan dette både være det samme som «tilknytningsbåndet» både Holm (2010) og Smith (2002) omtaler og handle om det affektive perspektivet jeg beskriver som et hovedfunn i denne studien.

Det sies at man ikke kan forlange anerkjennelse. Mine informanter var imidlertid samstemte i at man kan forlange respekt. Det å bli behandlet på en respektfull måte er en selvfølge for de fleste i et arbeidsforhold. Det motsatte vil være respektløst.

#### **5.4 Det affektive funnet**

Det affektive betegnes av Glasø (2002) som en felles betegnelse for emosjoner, stemning og holdninger. Ved analyser og gjennomgang av mitt forskningsmateriale viser jeg til det affektive gjennom direkte sitater og sammendrag av informantenes refleksjoner. I tillegg forklarer jeg hvordan jeg registrerer og tolker energien og kroppsspråket deres i situasjonen. Jeg viser også til annen forskning og teori.

Jeg trekker spesielt fram hvilken betydning anerkjennelse har i et affektivt perspektiv som et viktig funn i undersøkelsen. Dette funnet uttales ikke eksplisitt i teksten, men handler om hvordan jeg reflekterer og tolker mine data. Det som overrasket meg mest var de sterke kreftene dette genererte hos alle informantene. På den ene siden viste de stolthet og glede når de fortalte om episoder når de hadde følt anerkjennelse. På den andre siden trakk de fram en sårhet og følelsen av krenkelse, av å bli tråkket på eller bli oversett der de ikke hadde blitt møtt ut fra forventinger. Måten de selv eller medarbeiderne ble møtt i de ulike situasjonene, og det emosjonelle dette utløste, fikk store konsekvenser for det videre arbeidsforholdet. Hvis

de over tid opplevde en destruktiv leder førte dette til at de sluttet. Det positive var at de tok de negative erfaringene med seg videre til sitt eget lederskap. Det å ha en genuin og ekte anerkjennende væremåte i lederskapet gir legitimitet og tilfører lojalitet og troverdighet til lederskapet.

Ingen av mine informanter nevner eksplisitt den affektive dimensjonen i sine refleksjoner. De største ulikhetene i svarene fra informantene framkom gjennom spørsmålet i intervjuguiden som omhandlet skille mellom faglig og personlig anerkjennelse. Flere strevde både med å være enige med seg selv i sine respektive refleksjoner og svar og ift. selve spørsmålsstillingen. Om det skyldes spørsmålsformuleringen eller gikk på innholdet vet jeg ikke. Tanken bak spørsmålet var å få fram hvorvidt de så på anerkjennelse som det «å være», eller også det «å gjøre».

Det å se om igjen kan også handle om å se etter andres følelser og underliggende behov. Hvordan en leder responderer på dette vil være ulikt. Ut fra hva mine informanter reflekterte rundt dette handlet det om å kjenne sine medarbeidere godt nok, både ift. hva slags respons de trenger i ulike situasjoner og hvordan de reagerer på ulik respons.

Det jeg ikke hadde forutsett å finne var de sterke affektive kreftene som anerkjennelse generer både med sin tilstedeværelse men ikke minst i sitt fravær. Gjennom alle intervjuene så jeg en rød tråd som omhandlet det affektive i de ulike situasjonene og eksemplene informantene trakk fram. Jeg tolket utsagnene som at anerkjennelse utløser følelser, stikker i dypet og treffer i det følelsesmessige. Kraften er sterk ift. det som er betydningsfullt for den enkelte og viser seg sterkest med negativt fortegn der medarbeidere opplever fravær av anerkjennelse. En studie av professor Andrew Miner i 2005 konkluderer med at medarbeidere «reagerte seks ganger så sterkt på negative som på positive hendelser med sjefen» (Ukeavisen ledelse 2.4.2013). Dette er etter mitt syn sammenlignbart med hvordan anerkjennelse virker i et arbeidsmiljø.

Når informantene i min undersøkelse forteller om sine erfaringer gjennom narrativer, berører alle det emosjonelle aspektet knyttet til sine opplevelser og hvordan de legger det fram (non-verbalt). Dette kommer også fram gjennom historier og reaksjoner på hvordan anerkjennelsen traff dem eller var fraværende i ulike situasjoner, samt hvilke følelser og konsekvenser dette medførte. Det emosjonelle var gjennomgående i intervjuene, uavhengig av kjønn, alder og erfaring. Også her var det affektive i fortellingene mest framtrædende.

Det som skjer i det affektive, dette tilknytningsbåndet utfordrende å beskrive. I og med at det affektive heller ikke var et spesifikt tema under intervjuene, men kom opp som et funn gjennom analysearbeidet, har heller ikke informantene blitt spurt inngående om dette. Det viktigste funnet ligger ikke i det eksplisitte, men mer i dybden av det Espedal kaller ledelsesplattform i form av grunnleggende holdninger, verdier, kroppsspråk, følelser, og stemninger og i personlighet. Ord og holdninger berører oss. Affekter kan fornemmes. Det er derfor av stor betydning at ledere er sensitive og «senser» både medarbeiderne og situasjonene.

Slik jeg tolker mine data er det et hovedfunn at «kjernen i anerkjennelse» foregår på et dypere nivå berører det følelsesmessige på godt og vondt. Jeg antar at dette handler om sosiale og emosjonelle bånd som også innebærer lojalitet. Det kan sammenlignes med det Holm (2010) og Smith (2002) omtaler som «tilknytningsbånd». Kraften og intensiteten varierer, men det negative kom sterkest fram.

#### **5.4.1 Emosjoner**

I følge Glasø er de fleste teoretikere enige om at «en emosjon består av kognitive prosesser, en opplevelsesmessig følelse, fysiologiske forandringer og en atferdsmessig side». Emosjoner kan defineres som «plutselige forandringer i bevisstheten som følge av interne eller eksterne stimuli» (Parkinson, 1995 i Glasø (2002)). Glasø eksemplifiserer dette ved å trekke fram at «sinne, skam eller stolthet» er følelser som medarbeidere kan sitte igjen med etter tilbakemeldinger fra leder, det være seg ris eller ros. Slike følelser er sterk kommunikasjon og kan både komme spontant, men også henge i over lang tid og smitte over på et helt arbeidsmiljø.

Det emosjonelle aspektet i ledelse kan handle om noe så enkelt som at ledere viser at de setter pris på medarbeiderne, at de har omsorg for dem og viser dette både gjennom handling og ord. Her finner vi igjen elementer fra anerkjennelse. I følge Schibbye (2009) rommer anerkjennelse «emosjonell tilgjengelighet, omsorg, innlevelse, forståelse, respekt, bekreftelse og en genuin vilje til å gi den andre rett til sine opplevelser (ibid.:130). Dette så jeg også hos mine informanter.

Glasø påpeker betydning av at ledere må være kjent med egne følelser og ha et klart og tydelig eierforhold til organisasjonens mål og strategier når disse kommuniseres ut til medarbeiderne. Uten kongruens her hevder han at det kan oppstå «emosjonelle lekkasjer».

Disse kommer til syne der det verbale og nonverbale kroppsspråket ikke samsvarer og derfor svekkes en leders troverdighet. Jeg tenker dette kan overføres til en leder som ønsker å være anerkjennende overfor medarbeiderne, men som ikke evner å framstå som ekte og ærlig i sin anerkjennelse. Lederen framstår isteden som falsk og uærlig. Resultatet kan bli at troverdigheten blir borte og effekten av anerkjennelsen blir lik null.

Særlig gjennom de ulike erfaringer informantene viste til kom det i narrativene tydelig fram at det er sterke følelser og krefter i sving knyttet til anerkjennelse. Espedal (2010) er også opptatt av det følelsesmessige aspektet i ledelse, men da mer gjennom ressurs- og mestringsperspektiv. Svakheten her er at det i liten grad fokuseres på effektene av det følelsesmessige. Informantenes utsagn kom verbalt, men det var som nevnt også her jeg observerte de sterke non-verbale reaksjonene. Av de fem informantene var det kun en som berørte det affektive i noe mindre grad enn de øvrige. Dette kunne være tilfeldig, men ingen av informantene var bevisst opptatt av dette perspektivet i forkant eller under intervjuene. Dette registrerte jeg tidlig i det første intervjuet og tok dette med meg videre til de resterende intervjuene.

I dette emosjonelle spennet finner vi de viktige bindingene mellom medarbeidere og ledere. Dette er bånd som går dypere enn det som ligger i den psykologiske arbeidskontrakten og som stikker dypere enn motivasjon og lojalitet. Det kan ligne på det som kalles ekstrarolleatferd, men er etter min mening noe mer enn det. Emosjonene ser ut til å bringe inn en annen dybde i relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette kan være den dybden alle snakker om ift. anerkjennelse. På lik linje med anerkjennelse ser vi at det legges en dybde i begrepet affekt som er av stor psykologisk betydning for relasjonen mellom medarbeider og leder.

En historie omhandlet i utgangspunktet mangel på anerkjennelse i form av manglende bekreftelse. Dette ble likevel snudd til en følelse av opplevd anerkjennelse da informanten uttalte at hun «kjente sin leder og visste at denne mente det godt».

«For meg var dette en stor ting, det handlet om en snuoperasjon for hele institusjonen og jeg klarte å forhandle fram store ressurser, men også et oppdrag til. Jeg ringer min leder for å fortelle om dette. Jeg synes jeg hadde gjort veldig mye pluss at jeg var veldig emosjonell. Det handlet om to ting; jeg hadde utført oppgaven og var veldig emosjonell selv, barnslig entusiastisk. Hvor min leder sier; det var flott, takk skal du ha. God helg. Og la på tlf.! Jeg hadde gjort jobben min, gjort det jeg skulle, men manglet en bekreftelse på meg. Da følte jeg at jeg ikke fikk helt anerkjennelse på den utradisjonelle måten jeg hadde utført oppgaven på. Jeg ble veldig skuffet. Jeg ringte

tilbake igjen og sa; her mangler det entusiasme. Jeg sitter igjen og er veldig snurt. Vedkommende lo, fordi denne hadde dårlig tid, mens jeg satt igjen med en hel masse følelser jeg ikke visst hvor jeg skulle gjøre av. Da fikk jeg beskjed om; «kjemp bra! Gå og kjøp en blomst til deg selv». Og det gjorde jeg. Fordi jeg var så veldig fornøyd med meg selv ☺. Den har jeg tenkt på etterpå. De jeg skal lede står i ulike følelser i oppgavene de gjør...».

På samme måte som Honneth (2007) gjør når han skal beskrive anerkjennelse, forsøker jeg å se til hva det motsatte eller manglende ved det følelsesmessig kan være. Eksempelvis trekker alle informantene fram det å bli sett (følelsen av å bli sett) som noe av det første når de reflekterer rundt fenomenet. Det motsatte vil da være å bli oversett. De fleste vil kjenne seg igjen i det følelsesmessige knyttet til å bli ignorert og ikke minst til de negative krefter det genererer.

For å illustrere dette har jeg satt opp de ulike aspektene i en tabell bygget på informantenes uttalelser.

### Ulike følelser som oppstår ved:

Nærvær av anerkjennelse (sterke krefter)	Fravær av anerkjennelse (enda sterkere krefter)
Støtte	Følelsen av ensomhet
Energi	Frustrasjon
Følelse av utvikling	Følelsen av å stagnere
Følelse av respekt	Krenkelser
Følelse av å bli sett og forstått	Følelsen av ikke å bli tatt på alvor. Sint og lei meg, følte meg overkjørt
Følelse av autonomi og selvstendighet i arbeidet og muligheter til vekst	Følelsen av å bli holdt nede
Følelsen av at man jobber på lag for å få til en god virksomhet	Følelsen av å miste fotfeste i lederskapet
Følelsen av at alle skal ha en posisjon (alle stemmer er viktige)	Jeg synes det er vanskelig når det blir tatt beslutninger som jeg ikke er med på og som gjelder meg og mitt
Fornøyd med meg selv	Manglende entusiasme
Stolthet	Jeg ble snurt
Følelse av å bli tatt på alvor	Manglende bekreftelse
Følelse av mestring	Manglende mestringsfølelse
Føler jeg får brukt flere sider av meg selv i denne jobben	Følelsen av å ikke være til nytte
Følelse av trygghet	Utrygghet, usikkerhet
Barnslig entusiasme	Likegyldighet
Følelse av stolthet	Følelse av krenkelse

**Tabell 3. «med og uten anerkjennelse – ulike affekter»**

## I dette genereres det sterke krefter som igjen fører til:

### Positive effekter:

### Negative effekter:

Stor grad av motivasjon	Demotivasjon
Energipåfyll	Energitapping
Åpent og inkluderende arbeidsmiljø	Ensomt og kaldt arbeidsmiljø
Økt lojalitet til organisasjonen	Høy grad av sykefravær, lite/ingen lojalitet
God, åpen kommunikasjon	Dårlig/skjult kommunikasjon
Gode bånd mellom leder/medarbeider	Høyt konfliktnivå
Beholde kompetent personale	Stor grad av turnover
Ønske om å strekke seg litt lengre	Saboterende, «gå sakte/motarbeide» aksjoner
Positiv omtale av organisasjonen, godt omdømme	Negativ omtale av organisasjonen, dårlig omdømme
Økt arbeidsglede Kreativitet	Minimal arbeidsglede/saboterende handlinger
Maks arbeidsinnsats, positiv omtale	Minimal arbeidsinnsats/underytelse, negativ omtale

**Tabell 3. «med og uten anerkjennelse – resultater for bunnlinjen»**

Følelser og krefter smitter og slår ut på bunnlinjen. Dette handler i ytterste konsekvens om organisasjonens omdømme, troverdighet og levedyktighet. Medarbeideres følelse av stolthet og forpliktelser betyr mye både for organisasjonen og for den enkeltes arbeidsglede.

Kvålshaugen (2007) sidestiller «autentisk» med «troverdig», noe som også gjenspeiler seg i betegnelsen norske ledere selv bruker. Hun hevder at både ansatte og ledere «motiveres av følelsen av å bli sett, følelsen av å ha en betydning og følelsen av å utvikle seg selv og kunne anvende det man har lært». Her kommer det følelsemessige tydelig fram igjen, og vi gjenkjenner flere momenter fra operasjonaliseringen av fenomenet anerkjennelse.

### 5.4.2 Kommunikasjon og følelser

Når det gjaldt forhold som omhandlet det språklige var det flere som påpekte viktigheten av samsvar mellom det verbale og non-verbale;

«Kroppsspråk er viktig: det å være bevisst sitt eget kroppsspråk. Det er lett å nikke i en samtale, noe som kan oppfattes som anerkjennende, men som ikke behøver å være ment slik. Da kan man ha anerkjent noe man ikke skal. Det synes også veldig godt når jeg synes noe ikke er ok».

Dette støttes av Eide & Eide som hevder at «kjernen i kommunikasjonens kunst er å anerkjenne den andre» (2007:12) og at verbal og non-verbal kongruens er særlig viktig.

Til Ukeavisen ledelse (nr.20, 18.5.2012) sier Glasø at det kan være utfordrende for ledere å vite hvordan man kan bruke følelser i kommunikasjon med sine medarbeidere, eks ved ulike tilbakemeldinger eller i medarbeidersamtaler. Han hevder at det trengs flere empiriske studier som tar for seg «hvilke følelser ledere og medarbeidere opplever når de samhandler» og «hvordan de forholder seg til disse følelsene». Gjennom min studie ser jeg på dette. Når det



handler om effekten av det emosjonelle viser mine funn at det ligger en stor kraft i både positiv og negativ retning. Ut fra påstanden om at 80 % av det en leder gjør i det daglige er kommunikasjon, er det i alle høyeste grad viktig å ha dette perspektivet med seg videre.

Følelser er kraftige motivasjonstriggere. Dette kom tydelig fram under alle intervjuene. Følelsen av stolthet eller glede, genererer krefter eller en trang til energi som fører til økt arbeidskapasitet. Manglende anerkjennelse, eller negative følelser som sinne eller misunnelse medfører negative krefter eller negativ energi. I praksis vil dette gi utslag som motarbeidelse, sabotasje eller at medarbeideren slutter etc. Dette gjelder både for enkeltpersoner og for arbeidsgrupper.

### **5.4.3 Relasjon**

Med det relasjonelle menes «det som ligger i relasjonen mellom subjektene» (her leder/medarbeider). En leder må som sagt kjenne sine medarbeidere godt hvis anerkjennelsen skal treffe. I tillegg må anerkjennelsen framstå som ekte og gjensidig i relasjonen. På den måten ser jeg at anerkjennelse og relasjon henger sammen, og at relasjonskvaliteten er av stor betydning for hvordan anerkjennelsen oppleves. Dette støttes av informantenes uttalelser og forskning.

Holm (2010:14) hevder anerkjennelse i ledelse handler om «psykologisk modenhet og relasjonell kompetanse» både hos leder og medarbeider. For å forklare dette viser hun til tilknytningsteorien der det er helt sentralt at individet har gode tidlige relasjonserfaringer og kompetanse for å motta eller gi anerkjennelse. Her spiller kvalitet og ekthet sentrale roller for at en medarbeider skal oppleve at anerkjennelse har betydning. Leder og medarbeider står i en gjensidig relasjon til hverandre der lederen er gitt legitimitet av medarbeideren til å gi denne anerkjennelse. Her blir leders selvforståelse og mentaliseringsevne sentrale elementer.

Et utsagn som viser dette er;

«Jeg prøver å bli godt kjent med de ansatte. Jeg kjenner de nærmeste medarbeiderne veldig godt, og de som har vært her lenge. Tett nok til at jeg føler at jeg har en god relasjon og at de vet at jeg ser dem. Det føler jeg da».

Fløystad (2002/2008:404) hevder at «personlige relasjoner alltid innehar en emosjonell komponent». I arbeidssammenheng innebærer dette at vi må vise omtanke for hvordan kollegaer har det uten å bli private. Det er en kjensgjerning at alle responderer ulikt og trenger forskjellige former for støtte og tilbakemelding ut i fra utfordringene man står i både privat og

i arbeidssammenheng. Her poengterte informantene viktigheten av å kjenne sine ansatte. Fløystad viser til at det i personlige relasjoner ligger både anerkjennelse og verdsettelse og at det handler om å «realisere de etiske verdiene og fellesskapskvalitetene» (ibid.:412). Fløystad kaller dette «mottakelsens etikk» og mener at dette både øker trivselen og hindrer energilekkasjer.

Det kan være snakk om noe så enkelt som et anerkjennende blikk, som gir vedkommende det den trenger der og da. I denne sammenhengen betyr blikket positiv tilbakemelding. Men et blikk kan også bety det motsatte, nemlig at lederen ikke setter pris på det den ansatte gjør eller sier. En leder må kjenne sine medarbeidere godt for å vite hvordan et blikk tolkes og virker. Det hevdes at det som er viktig for den profesjonelle er å vite hva den enkelte medarbeider opplever som anerkjennende og hva som er av betydning for den enkeltes arbeidsglede. Derfor blir relasjonskompetanse så viktig for en leder. Lederen må bygge relasjoner til den enkelte medarbeider for å vite hva som trengs for å yte best mulig på jobb, hva som motiverer og gir energi. Det ligger lave kostnader og mye ekstrarolleatferd å hente for en organisasjon ved å få ut kraften som ligger i de ansattes engasjement. Det koster mer å la det være (ibid.413).

Det «å sense litt» ble trukket fram av en av informantene. Denne sa at «man må ha blikket, det sitter liksom i ryggmargen». En annen poengterte følgende; «husk at man er leder for alle, du må vite hvem du leder», mens en tredje sa;

«Man må se den man leder og må se sårheten og usikkerheten og forsøke å bistå der. Vite hvor de har sine sterke og svake sider. Jeg er avhengig av at de jobber selvstendig, men at de også får ha sin egenart. Noen trenger mer oppfølging enn andre. Det er viktig å se».

En tredje sa; « det er viktig av å være bevisst at man forvalter andres følelser». I dette siste utsagnet ligger det mye viktig informasjon. En leder må være oppmerksom på at anerkjennelse må fordeles rettferdig mellom medarbeiderne. Det vil være konfliktskapende og gi grobunn for misunnelse dersom en leder prioriterer noen medarbeidere framfor andre (Møller 2012).

Flere mente at gjennom å ha en grunnleggende anerkjennende væremåte i samhandling med medarbeidere er det mye å hente for en organisasjon med tanke på både arbeidsglede og resultater. Vi snakker da om en konstruktiv relasjon, en kvalitet som omhandler likeverd i relasjonen, med andre ord en subjekt-til subjekt relasjon. I motsatt tilfelle der en konstruktiv

relasjon ikke er til stede eller ikke kommer til syne, finner vi de problematiske relasjonene med mye negativitet, energilekkasjer, konflikter og i verste fall en destruktiv leder.

«Jeg snakker om en ideell relasjon mellom leder og medarbeider. I hverdagens praksis er det ikke så enkelt. Man har tidsklemma, ulike uromomenter, misforståelser og andre ting som at enkelte rett og slett kan ha en dårlig dag på jobb. Men verdigheten ligger i bunnen, det vi står for som organisasjon og som mennesker. Det er i relasjonen at forandring skjer» hevdet en av informantene.

Flere var inne på at relasjonelle ferdigheter handler om å være flink med anerkjennelse, empatisk i kommunikasjon og atferd samt god til å håndtere konflikter og vanskelige samtaler. I tillegg kommer evne til omsorg og tydelighet, involvering, respekt og støtte. Dette forutsetter tilstedeværelse og bevissthet knyttet til hva som virker motiverende for den enkelte.

Andre uttalelser knyttet til det relasjonelle perspektivet omhandlet at forandringer skjer i relasjonen. Og at informantene bevisst la dette inn i det tidsmessige. Det tidsmessige aspektet ser på anerkjennelse både som «ferskvare» og som langsiktig og målrettet arbeid både med enkeltindivider og arbeidsmiljø. Dette til tross for at anerkjennelse i en slik sammenheng kan sies å bli brukt strategisk.

En annen beskrev;

«Jeg tolker det i beste mening ettersom jeg har en god relasjon til de som sitter og bestemmer, men det virker ikke anerkjennende på meg hvis det som sies, gjøres eller skrives samtidig fratrar andre anerkjennelse eller det oppleves krenkende for disse».

«Viktigheten i det som ligger i selve møtet, øyeblikket, i relasjonen der og da. Anerkjennelse gitt eller mottatt feil er vanskelig /umulig å rette opp».

Smith (2002:25) hevder at den «følelsesmessige tilknytningen kan forstås som «tilknytningsbånd». Det er stor sannsynlighet for at dette er det båndet som knytter det affektive til lojalitet og troverdighet i denne sammenheng.

God relasjonell praksis kan i følge Fløystad (2002/2008:404) bestå av at det er gode personlige og emosjonelle relasjoner mellom leder og medarbeidere. Han hevder dette er en forutsetning for trivsel, lojalitet og effektivitet. Vissheten om at lederen virkelig er støttende og ønsker at medarbeideren skal lykkes kan være utslagsgivende for arbeidsgleden. Glede, stolthet og mestringstro kan gi nødvendig energi til hele organisasjonen.

Fløystad beskriver begrepet «personlige relasjoner» som en «grunnleggende dimensjon i vår natur- en funksjon av grunnleggende menneskelige behov». I dette legger han behovene

tilhørighet, inkludering, det å bli sett, omsorgsbehov og et kjærlighetsbehov. Men han putter også anerkjennelse inn i begrepet ved å si at det bare er «gode og sterke personlige relasjoner» som kan ivareta og dekke dette (ibid.:404). Organisasjonens verdigrunnlag kommer til syne gjennom kongruens i ord og handling. Det hjelper ikke å ha fine ord på veggen hvis de ikke gjenspeiler seg i praksis. Fløystad påpeker imidlertid at ledere ikke må bli så personlige i sin relasjon til medarbeidere da dette gjør det vanskelig å utøve ledelse i praksis.

Kirkhaug (2013:187) poengterer at «symbolkapital» er en forutsetning for å lede. I dette begrepet finner vi også anerkjennelse. Han anser symbolkapitalen som en sammensetning av «kompetanse, handlekraft, synlighet, konsistens når det gjelder verdier, og evner til å forene motsetninger». Alle er etter min mening elementer i det som over gjenspeiler anerkjennelse som fenomen i et ledelsesperspektiv. I tillegg er han opptatt av tillit som et grunnleggende element i enhver form for ledelse men særlig innenfor transformasjonsledelse og verdibasert ledelse.

Flere av informantene hevdet at det relasjonelle aspektet knyttet til lederes praksis innebærer både tydelig kommunikasjon og klare krav og forventinger. Dette er nyttig å ha med seg i en proaktiv- lederstil. Evne til å innta et metaperspektiv ift. refleksjon synes å være viktig. Informantene var alle klare på at anerkjennelse for dem er en viktig faktor i forhold til relasjonsbygging. Sammen med en anerkjennende holdning er relasjonell forståelse slik jeg ser det er en svært viktig del av en leders psykologiske kompetanse sammen med en anerkjennende holdning. Olsen (2010) hevder imidlertid at anerkjennelse er noe man merker sterkes når den er fraværende.

## **5.5 Anerkjennelse får oss til å flytte fjell**

### **5.5.1 Motivasjon**

Funnene i undersøkelsen gjør at det er naturlig å se på motivasjonsaspektets relevans ift. indre motivasjon og effekten av anerkjennelse. Slik mine informanter opplever det finner vi den sterkeste drivkraften for arbeidet i indre motivasjon. Det var kun et par stykker som snakket om ytre motivasjon, da i form av økt status eller forfremmelse.

Deci (1995) skiller mellom to hovedformer for motivasjon; autonom og kontrollert motivasjon. Han påpeker at forskere verden over er enige om at den autonome, selvbestemte

teorien er den som gir mest positive effekter på grunn av de tre grunnleggende psykologiske behovene vi alle har. Motivasjonsaspektet var ikke lett for informantene å beskrive, noe som kan skyldes at det følelsesmessige berører og treffer oss ulikt. Deci legger inn begrepet «føle» når han skal forklare disse behovene. «Vi har behov for å føle at vi har kompetanse, autonomi og relasjoner til andre mennesker». Deci legger til at man anses for å være «optimalt motivert» når alle 3 nevnte grunnbehovene er innfridd eller tilstede. «Å føle» og «det emosjonelle» framstår også som interessante funn i min undersøkelse.

I følge teorier vil anerkjennelse brukt bevisst for å oppnå noe annet ikke være genuin og ekte anerkjennelse (eks. Honneth 1992, Schibbye 2009, Holm 2010; Møller 2010). Det framkommer ikke direkte av undersøkelsen at ledere bevisst bruker anerkjennelse for å motivere de ansatte, eller legge til rette for motivasjon. I min rolle som forsker opplevde jeg dette var mer som en grunnleggende holdning og en selvfølgelighet hos alle informantene, og noe de hadde med som et naturlig grunnlag i sitt lederskap. Dette kan være årsaken til at dette ikke ble et eksplisitt tema.

Jeg vil påpeke at det finnes divergerende syn på inspirasjon og motivasjon. Det er ikke enighet om at medarbeidere kan sitte og vente på at lederen skal motivere dem. Motivasjon er ikke noe du får eller noe som tilfeldig dumper ned i fanget ditt. Motivasjon handler om bakenforliggende krefter som påvirker. Det bør derfor ikke forventes at dette skal være leders oppgave. Leder skal tilrettelegge for motivasjon, men for at motivasjon skal ha effekt handler det om at den kommer til syne når noe er viktig for oss. Dette anses å skje når følelsene våre er i aktivitet, vi opplever spenning, stolthet, eller arbeidsglede. Dette gir både personlig vekst og økt effekt på bunnlinjen.

Deci støtter at «det ikke er lederens jobb å motivere medarbeidere». Han mener at lederansvaret er å «sørge for å skape et arbeidsmiljø hvor medarbeideren er i stand til å motivere seg selv». Lederens oppgave er å gi medarbeidere den næringen de trenger for å vokse og utvikle seg. Dette kan gjøres gjennom å være støttende (Ukeavisen Ledelse 16.11.2012).

For at ledere skal imøtekomme de psykologiske behovene mestringsfølelse, autonomitet og tilhørighet som Deci (1995) hevder både ligger til grunn for og fremmer autonom motivasjon, må lederen oppleves som støttende av medarbeiderne. En støttende leder i denne sammenheng kan være en som er bevisst på å se, høre, respektere, forstå og bekrefte sine

ansatte. Dette samsvarer i stor grad med mine funn der informanter beskrev som anerkjennelse i deres hverdagspraksis.

Flere var inne på at det å ha en anerkjennende grunnholdning og utøve denne i praksis, både opp mot den enkelte medarbeider og ihht arbeidsmiljøet, vil ha stor effekt knyttet til arbeidsglede. Kanskje vi ser lojalitet og troverdighet her dersom det gir ledere naturlig autoritet. Figur 1 (s.10) viser denne sammenhengen. Deci påpeker at medarbeideres motivasjon reduseres uten denne støtten (1995). Det samme gjelder hvis man som leder tramper på folks følelser. Da vil man mest sannsynlig mislykkes med utvikling og resultater og ift. effekt og arbeidsglede (Ukeavisen ledelse, 2012).

Ennovarapporten (2013) som tar for seg arbeidsglede bekrefter dette. Her uttales det at «arbeidsglede betaler seg», og at det er et lederansvar å «skape og dyrke arbeidsglede». Dette følges opp av forskningsrapporten fra Arbeidsforskningsinstituttet som påpeker at «manglende arbeidsglede skaper negative spiraler for den enkelte og negative ringvirkninger for arbeidsmiljøet».

Ulike uttalelser fra informantene viser det ovenstående i praksis;

«Anerkjennelse er det som driver meg. Motivasjon er alfa og omega, det følger en kraft med her. Anerkjennelse er drivkraft, for meg er min indre kraft på en måte også en anerkjennelse på at jeg får lov til å fortsette, eller får lov til å kaste meg på nye prosjekter. Det er for meg det som driver meg framover og gir handlingsrom og muligheter. Det å få lov til å ta ansvar er motiverende. Det som gir muligheter for egen vekst tror jeg er det viktigste du kan gi de ansatte. Sammen med støtte og krav».

«Anerkjennelse kreves for at man skal kunne gå til en jobb uansett hva det er tenker jeg, ellers brytes man ned. Jeg tror at anerkjennelse handler om at motivasjonen ligger i å bli sett, bli bekreftet og den begynner med at man lytter til hverandre, har en dialog. Det finnes bevis at det er de som går på jobb for å få til det daglige brødet. Jeg tror at når vi jobber med mennesker blir vi så tydelige. Er du motivert av dette, hva er det som driver deg? Hva er det som gjør at du er på arbeid hos oss? Det er det sentrale spørsmålet».

Kaufmann & Kaufmann (2009:362) peker på det enkle faktum at de psykologiske effektene av menneskeorienterte ledelsesperspektiver er de som slår mest positivt ut på organisasjonenes «bunnlinjer». Til tross for dette legger den økonomiorienterte organisasjonsteorien minst vekt på denne psykologiske dimensjonen. Mine funn viser det samme som Kaufmann & Kaufmann sier. Organisasjonene kan hente ut positive effekter som lavere sykefravær, mindre turnover og andre former for negativ atferd i et psykososialt

arbeidsmiljø. De viser også til at teorien bygger på «enkel positiv psykologi» og at det ligger et «særdeles effektivt redskap for god ledelse» i dette.

## 5.6 «Å være» og «å gjøre» - eller begge deler?

Det om man legger kun «å være» eller også «å gjøre» inn i anerkjennelsen er et divergerende syn jeg har merket meg hos de ulike teoretikerne. I Honneths solidariske sfære finner vi begge deler (1992). I følge Nørgaard (2005) anerkjenner Honneth individet for det unike (det å være) og for kvalifikasjoner og samfunnsnyttige bidrag (det å gjøre). I tillegg innlemmer Honneth det «å føle» i den solidariske sfæren. Vi ser at Hegel, Holm, Espedal og Møller forfekter at anerkjennelse handler om «den vi er» framfor «det vi gjør». Sett i et ledelsesperspektiv byr dette på noen utfordringer. I et arbeidsforhold anerkjennes medarbeidere for handlinger og prestasjoner, ofte mer enn bare for sine personlige egenskaper eller værende.

Ulike beskrivelser som kom fram og viser dette var eksempelvis;

«Jeg tenker at det ikke er et skille. Jeg synes den henger veldig sammen, både den faglige og personlige egnetheten er viktig i vårt arbeid. Jeg respekterer hvordan personen er, altså væremåte og eventuelle særegenheter». «Det kan jo være en personlig anerkjennelse. Vi er selve jobben, instrumentet».

«Jeg tenker det ikke er forskjell på faglig og personlig anerkjennelse. «Det er vanskelig å anerkjenne hvis personen ikke handler. Har fine ord, men mangler handling... Man kan ikke skille på fagmennesket som man er og den personen man er. De personlige egenskapene du har drar du også med deg ift. ditt lederskap, ift. hvem du er på jobben».

At dette var et område som informantene opplevde som utfordrende støttes at utsagnet;

«Dette er følelsesmessig vanskelig, men det er lettere å veilede en person ut av organisasjonen knyttet til fag enn til personlige egenskaper, selv om man kan anerkjenne de som skal veiledes ut også. De er jo ikke dårlige mennesker, men kommer med en annen erfaring og en annen måte å jobbe på som ikke passer inn hos oss. Det er litt anerkjennende det også. Det at de rett og slett skal slippe å jobbe med det de ikke liker».

En annen formidlet at: «Jeg ser det er vanskelig de gangene det kommer «på tvers, særlig i spørsmål om tilsettingsaker».

En tredje uttalelse gikk på:

«Han måtte jo få anerkjennelse for det han hadde gjort. For meg så handler det om å anerkjenne personen også. Intensjonen hadde vært god, men vurderingen var ikke faglig god».

En annen forståelse handlet om kongruens. Tre av informantene var særlig opptatt av at det måtte være samsvar mellom ord og handling. I denne forståelsen lå fokus på kvalitet. En av informantene sa det tydelig:

«Man skal ha anerkjennelse for at man kan stå for en helhet, at man som leder har et perspektiv, at man besitter en kunnskap, som leder da å kunne reflektere... der man kan løfte diskusjonen, jobbe rett i prosessen, anerkjennelse brukes i coaching, stå utenfor med et perspektiv. Jeg har pratet mye om hva jeg ønsker anerkjennelse skal være, det er vel mer hvordan man gjør det, omsetter det i praksis. Det er det jeg tenker anerkjennelse skal være koblet til. Man må ha et perspektiv med seg. Anerkjennelse må være praksis, omsette teori til virkelighet. Det er det man står i. Det synes jeg man skal koble til anerkjennelse. Man behøver ulike kunnskaper i virksomheten til ulike tider».

En annen uttalte;

«Det er viktig at jeg har anerkjennelse fra flere punkter, for at jeg ikke skal være rotløs i mitt lederskap, eller gå meg bort, må jeg ha et oppdrag, en bekreftelse fra en leder som forstår det jeg står i. Og som kan gi meg anerkjennelse for at jeg er rett leder på rett plass. Støtte meg og være der. Kongruens fra øverste leder».

Det er her jeg mener undersøkelsen gir holdepunkter for å si at det er en sammenheng mellom anerkjennelse og troverdighet i lederskapet. Der vi ser samsvar og kongruens i grunnleggende holdninger og verdier og hvordan lederen framstår anerkjennende, utgjør dette en stor forskjell for medarbeiderne.

Etter mine vurderinger er man i arbeidslivet verdifull både som den man er, men også for det man gjør.



## 5.7 Fra anerkjennelse til underkjennelse

I følge Olsen (2010) merkes anerkjennelsen aller sterkest i sitt fravær. Jeg skal videre vise hvilke refleksjoner informantene gjorde seg i denne forbindelse.

Ingen av informantene problematiserte eller så utfordringer knyttet til anerkjennelse i lederskapet, til tross for at det finnes kritiske perspektiver som eksempelvis Holm (2011) forfekter. Flere fortalte om vanskelige situasjoner der de ble utfordret både personlig og profesjonelt ift. grunnleggende holdninger og verdier. Her opplevde jeg som forsker at de synes anerkjennelsen ble utfordrende å beskrive. De følte at det å skulle håndtere anerkjennelse ut fra dette perspektivet var problematisk.

Et anerkjennende perspektiv kan av noen oppleves som «too much» dersom en leder har for stort fokus på det positive og det som fungerer framfor å gi plass og rom til det som oppleves som problematisk og vanskelig for medarbeiderne. Et eksempel vil være dersom det ikke gis genuin anerkjennelse i forventede situasjoner, eller at noen føler seg oversett, eksempelvis i konflikthåndtering. Dette har forskere til nå i liten grad sett på konsekvensene av.

En av informantene problematiserte at å gi anerkjennelse oppleves som enklere enn å motta det;

«Dette har jo noe med en kultur å gjøre også. For det er jo kanskje vanskelig... En ting er å gi anerkjennelse, en annen ting er jo å ta det i mot.. Det må på en måte ligge i kulturen at man er vant til at det skal være sånn, eller ha noen forventninger til at det skal være sånn?»

Flere la vekt på betydningen av hvordan ledere håndterer motgang og tunge tider som f.eks. nedbemanning, vanskelige personalsaker eller konflikter. Her kan vi se gode indikasjoner på kvalitet og kongruens dersom det ligger en anerkjennende holdning i lederskapet. I slike situasjoner får man testet ut om det er sammenheng mellom verdier, holdninger og handling. Svarene får man først i etterkant gjennom medarbeiderens opplevelse. Hvis de blir møtt med anerkjennelse og troverdighet også i vanskelige situasjoner er sjansen større for at de i etterkant går ut som gode ambassadører og gir organisasjonen et godt omdømme.

Informantene formidlet at det var lettere å veilede medarbeidere ut av organisasjonen knyttet til fag enn til person, og at dette øker i takt med egen ledererfaring. Det var betydningsfullt å unngå at medarbeidere taper ansikt og at det ble gjort forsøk på å bistå vedkommende med å gjøre et bedre stykke arbeid. Balansen mellom vekst og korrigerende opplevelse ble opplevd som vanskelig for de fleste.

Enkelte opplevde utfordringer knyttet til anerkjennelse i ansettelsesprosesser, gjerne ift. interne søkere. Søkere som føler seg forbigått, rettmessig eller urettmessig, opplever dette som frustrerende og sårende. Et eksempel på dette er følgende uttalelser;

«Vanskelig å anerkjenne der personlige holdninger/verdier kommer på tvers. Særlig i ansettelse. Har gått på noen blemmer her». Det kan handle om at personen føler seg forbigått og tråknet på for ikke å ha blitt tilbudt stilling». «I etterkant av intervjuprosessen leverte den ansatte dårligere enn før. Tillitten ble ikke gjenopprettet fra hennes side. Vedkommende sluttet. Merket forskjell i dialogen, i måten hun møtte meg på før og etter denne prosessen».

En informant bekreftet av det var mye lettere å gi anerkjennelse i medgang enn i motgang. I motgang var aktørene i utgangspunktet ofte svært emosjonelle. Informantene poengterte viktigheten av å anerkjenne personen, men ikke nødvendigvis holdning eller handling/mangel på handling. Følgende sitater viser dette;

«En fallgrube å bruke anerkjennelse mye ift. noen og mindre ift. andre i personalgruppa. Den følelsen noen kan få da... balanse er viktig.»

«Det er lettere å gi kritikk til en som jeg har en god relasjon til, da hun vet jeg er veldig stolt av henne og stoler på alt hun gjør»

«Jeg planlegger det mye mer når jeg skal gi anerkjennende tilbakemeldinger på et korrigerende nivå, så er det klart at jeg planlegger det mye mer. Tenker gjennom hvor og hvordan, hva som skal sies. Men det jo også en form for anerkjennelse. De fleste setter veldig pris på de korrigeringene når det har gått litte granne tid».

«Bedømmende kommunikasjon prøver jeg å la være. Jobber med å ta utgangspunkt i meg selv, ikke legge ting på andre. Anerkjennende kommunikasjon, har øvd meg litt, gått på kurs. Det handler om å være pålogget, slik at en får tak i situasjoner der det forventes tilbakemeldinger, helst være to hestehoder foran...».

«Anerkjennelse kan også være kime til konflikt i et arbeidsmiljø hvis noen opplever anerkjennelse, andre ikke. Viktig med noenlunde konsensus; enighet om fagsyn, metoder, de store linjene, de teknikkene man skal benytte. Vi skal bety en forskjell. Brukerne skal få en bedre morgendag. De som jobber hos oss må vite dette, og må få en bekreftelse på at de gjør det vi har tenkt de skal gjøre. Hvis ikke tenker jeg det blir konflikt...».

Holm viser til at «anerkjennende ledelse ikke nødvendigvis produserer anerkjennelse». I dette ligger tanken om at lederen kjenner både medarbeideren og situasjonen godt for å treffe riktig. Det er ikke gitt at medarbeideren føler seg anerkjent fordi om det fra leders side var ment anerkjennende. Dette kan slå ut motsatt dersom leder ikke møter situasjonene ut fra medarbeiderens forventninger (2010:215). Følgende historie kan eksemplifisere både dette og anerkjennelsens dilemma, som handler om at gjensidig avhengighet er en forutsetning for at

anerkjennelse skal ha effekt. Informanten opplevde at hennes personlige holdninger virkelig ble utfordret i følgende situasjon;

«En kvinnelig nyansatt leder på 45 år skulle hilse på sine nye medarbeidere. Den ene av disse, en kvinne på omtrent samme alder uttalte i det første møtet; «de eneste lederne jeg respekterer er menn over 50».

Informanten sa dette var en relasjon som ble utfordrende i etterkant. Hun måtte virkelig jobbe bevisst med seg selv for å møte medarbeideren på en anerkjennende måte. Til tross for dette opplevde hun at relasjonen og samhandlingen forble vanskelig. Denne episoden viser betydningen av gjensidighet hvis anerkjennelse skal virke. Hvis den som mottar anerkjennelse ikke respekterer den som gir anerkjennelse har den ingen effekt. Informanten la til at dette opplevdes som en særlig interessant relasjon der hun evnet å innta et metaperspektiv.

Betydningen av gjensidighet i relasjonen finner vi også hos Honneth (1992), Schibbye (2009), Møller (2012). Informanten uttalte videre;

«Medarbeidere som ikke responderer på anerkjennelse fra leder, kan skyldes samarbeidsform, måte leder framstår på, men også bunne i egenskaper hos den medarbeideren som går på at den i utgangspunktet er usikker og utrygg. Og da er det jo min oppgave å forsøkte å trygge vedkommende på at vedkommende gjør et godt stykke arbeid. Vi møter jo de og..»

Det vil være utopi å se for seg at ledere vil klare å være anerkjennende til en hver tid. Det er bare ikke mulig og heller ikke ønskelig. En leder er et menneske, ikke en maskin. Poenget blir hva lederen gjør i vanskelige situasjoner og anerkjennelsen utfordres. Det er mange ting som påvirker dette, og som jeg ikke går grundigere inn i her, men leders private situasjon, grad av stress, mestring, refleksjonsevne og kontekst er alle relevante faktorer for graden av anerkjennelse. Informantene snakket mye om viktigheten av at «anerkjennelse er ferskvare» og det kan være vanskelig, og til og med umulig å rette opp såre følelser eller krenkelser uten hardt arbeid.

Ingen av informantene tok for seg ytterkantene humor og makt knyttet til anerkjennelse. Det ligger stor makt i bruken av anerkjennelse hos en leder, som f.eks. makt til å gi oppmerksomhet og makt til å overse. Dette må forvaltes med omhu. En balanse mellom makt og ydmykhet bør være en vesentlig del av anerkjennelse. Ledere må ikke misbruke makten, men ta lederskapet på alvor med tanke på hvilke krefter som ligger i lederatferden. Etter min mening kan det ligge mye god humor i anerkjennelse.

En leder vil framstå som ekte og genuin gjennom en grunnleggende væremåte som utgår fra et positivt menneskesyn og vektlegger anerkjennelse som en verdi. Dette forutsetter imidlertid kongruens i ord og handlinger. Selv om anerkjennelse brukes bevisst eller strategisk, vil vi med stor sannsynlighet se utilsiktede positive effekter av anerkjennelse i form av økt energi, motivasjon og arbeidsglede og lojalitet hos medarbeiderne. De negative effektene kommer til syne ved manglende anerkjennelse, men med mye større kraft. På den ene siden handler det om lave kostnader for å oppnå et godt arbeidsmiljø og arbeidsglede. På den andre siden snakker vi om høye kostnader i form av menneskelige- og økonomiske ressurser og et kaldt og ensomt arbeidsmiljø.

Medarbeidernes respons på leders anerkjennende væremåte gjenspeiler legitimitet og lojalitet dersom lederen oppleves som solid. Legitimiteten kan forstås som den anerkjennelse medarbeideren tilfører lederen dersom lederen framstår som ekte og oppriktig. Denne anerkjennelsen betyr en forskjell i leders troverdighet. En leder er avhengig av både legitimitet og troverdighet for å virke på en god måte i sitt lederskap og for organisasjonens beste.

Informanten fortalte en historie om effekten av manglende anerkjennelse. Den omhandlet en leder som var lite lydhør for vedkommendes innspill. Informantens synspunkter knyttet til egen arbeidssituasjon ble ikke hørt. På sikt førte dette til at hun følte seg «utilstrekkelig, veldig uselvstendig og lite tilfreds med arbeidet». Arbeidsgleden forsvant og hun sluttet.

Skogstad & Einarsen m.fl. (2008:238) har fokus på hva destruktive ledere gjør. Dette ser ut til å være det motsatte av alt det informantene mener ligger i anerkjennelse. Fravær av ledelse, dårlig lytter, trusler og manglende sosiale ferdigheter ble nevnt som eksempler. Dette gir seg utslag i negative effekter. Det sies at effekten av destruktiv ledelse er seks ganger mer enn kraften av god ledelse.

En informant sa følgende da hun skulle fortelle om fravær av anerkjennelse. Historien omhandlet et tidligere arbeidsforhold der hun var medarbeider. Hennes leder hadde en «svært arrogant og lite forståelsesfull væremåte». Igjen ser vi hvordan det følelsesmessige blir framtrepende. Dette utsagnet bekrefter anerkjennelsens betydning i lederskapet;

«Jeg husker følelsen og opplevelsen av det...jeg husker ikke konkret tema, men jeg kan når som helst ta fram den følelsen...». «Jeg så hva en veldig autoritær leder gjorde med arbeidsmiljøet over tid og hvor konfliktskapende han var, hvordan han virkelig kjørte de ansatte og hvor utrygge de ble. Senere hadde jeg den andre typen

leder, som har litt det samme grunnsynet som meg. Det var samme arbeidsplass, men bytte av leder. Jeg så hvilken forskjell det ble».

## 5.8 Anerkjennelse og autentisk ledelse

Ut fra mitt datamateriale og mine tolkninger synes denne ledelsesformen å være den som er mest forenlig med fenomenet anerkjennelse. I motsetning til det flere teoretikere hevder knyttet til anerkjennelse, formidler Kvålshaugen (Magma/2007) at studier fra USA (Avolio and Luthans, 2005) viser at autentisk ledelse er noe man kan utvikle. Her ligger det en bevisstgjørelse ift. «hvem man er og ikke er som leder og hvordan uttrykke dette overfor omgivelsene». Kvålshaugen påpeker at dette i tillegg krever «høy moral og etisk gangsyn» og spør så om ikke dette er noe alle ledere bør ha. Igjen ser vi leders refleksjonsevne som et viktig element.

I følge autentisk ledelse oppnår en troverdig leder mer energi hos medarbeidere og klarer å få dem til å identifisere seg med organisasjonens verdigrunnlag, visjoner og mål (ibid.:362). I et dialektisk perspektiv vil dette bety at når medarbeiderne opplever en autentisk leder vil dette utløse både tillit og positive emosjoner. De positive emosjonene fører igjen til både «høy grad av jobbtilfredshet og høyt nivå av forpliktende organisasjonsengasjement». Etter min vurdering ser det ut som om dette kan likestilles med det vi finner hos en leder med en anerkjennende plattform i sitt lederskap. Spesielt med tanke på hva det fører til av engasjement og psykologiske bånd mellom medarbeider og leder.

Kvålshaugen presenterer 5 kjennetegn ved en autentisk leder. Dette er interessant å trekke inn her fordi mine informanter berørte alle elementene i sine refleksjoner.

1. Forstår sin misjon: Lidenskap
2. Praktiserer solide verdier: Atferd
3. Leder med hjertet: Medfølelse, empati
4. Etablerer gode relasjoner: Bindeledd og relasjonsbygger
5. Demonstrerer selvdisciplin: Konsistens

Kvålshaugen (2007) hevder at troverdige ledere er reflekterte ift. egne holdninger og verdier, og er ærlige både mot seg selv og andre. Denne type leder er heller ikke redd for å vise både styrker og svakheter. De motiveres av «personlige verdier og overbevisninger framfor status og fordeler for seg selv» (ibid.). Ingen av mine informanter gav spesielt uttrykk for å snakke om egne styrker og svakheter i lederskapet, men dersom det skal være kongruens og man skal være genuin og ekte vil dette etter min mening være naturlig å gjøre.

Det som skal til for å lykkes som en autentisk leder handler i følge ovenstående om «hvem du er som menneske og leder (at du har trygghet og forankring i deg selv), hva du står for (dine grunnleggende verdier som menneske) og hvordan disse etterlevs i lederrollen. Vi finner igjen viktigheten av refleksjon og kongruens som er omtalt i det teoretiske grunnlaget for anerkjennelse tidligere i oppgaven. Det hevdes dette er bakteppet for å oppnå «autentisk kraft» som «smitter over på medarbeiderne, gir gjennomslagskraft og troverdighet, og vi kan være så heldige å gi betegnelsen «HEL VED!»» (ibid.).

Det som gjør studiet til Kvålshaugen særlig interessant er at hun ser det samme som jeg gjør ut fra mine funn. Den positive effekten på de ansattes motivasjon, holdninger og lojalitet til organisasjonen finner vi i begge studiene. Ut fra dette vil anerkjennelse også bety en forskjell i autentisk ledelse. Kvålshaugen sier at autentisk ledelse i tillegg bidrar til «en større grad av åpenhet og involvering i organisasjonen».

Vi finner ektheten igjen både i fenomenet anerkjennelse og i fenomenet ledelse. For å være en troverdig leder må man lede ut fra og framstå som den man er, både personlig og faglig. Kvålshaugen sier man må finne «sin egen lederstil». Det samme formidlet informantene når de snakket om anerkjennelse. Anerkjennelsen må være ekte «for å virke» og kan ikke framstå som noe annet. Gjør den det blir den falsk, uteblir den får den motsatt eller ingen effekt.

## 5.9 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg framlagt mine tolkninger av hvordan informantene forstår fenomenet anerkjennelse og hvordan de opptrer anerkjennende i sitt lederskap. I tilknytning til dette har jeg drøftet undersøkelsens funn og konklusjoner opp mot relevant teori og annen forskning. Til sammen belyser og svarer dette på oppgavens problemstilling; «**Hvordan kan fenomenet anerkjennelse utgjøre en forskjell i ledelse?**». Som utgangspunkt for å strukturere dette har jeg benyttet modellen «anerkjennelse i et ledelsesperspektiv» (s.10).

Alle informantene la til grunn en stolthet knyttet til det å jobbe for en av Norges mest anerkjente diakonale organisasjoner. De viste lojalitet gjennom måten de omtalte organisasjonen og dens verdier på. Alle fem identifiserte seg med de grunnleggende holdningene og verdigrunnet for organisasjonens oppdrag. De opplevde det som en anerkjennelse i seg selv å være ansatt som ledere i denne organisasjonen, men dette medførte også lojalitet og forpliktelser. Felles for alle er at de anser både det å bli sett, hørt og respektert som de viktigste elementene i anerkjennelse. Dette samsvarer med annen forskning.

Resultatene av denne undersøkelsen viser at «kjernen i anerkjennelse» handler om et dypere nivå, og berører den enkelte følelsesmessig, på godt og vondt. Anerkjennelse berører noe affektivt i «den andre» som er av betydning for både relasjon, motivasjon, lojalitet og arbeidsglede. Det vil ikke på noen måte være mulig for noen å stille krav om anerkjennelse. Den største forskjellen knyttet til anerkjennelse i et ledelsesperspektiv finner vi i det affektive perspektivet og det mest kraftfulle oppstår når anerkjennelsen er fraværende.

Informantene ser ikke på anerkjennelse kun som overflatisk påfyll, men som noe grunnleggende og dypt som ligger i verdier og holdninger. Det relasjonelle, forholdet mellom leder og medarbeider, er et viktig utgangspunkt og grunnlag for at anerkjennelse kan virke på sitt beste. Ut fra mine tolkninger er det her vi finner det psykologiske båndet mellom medarbeider og leder/organisasjon. Ut fra dette bygges det gjennom anerkjennelse dypere bånd enn den psykologiske arbeidskontrakten mellom leder og medarbeider. I dette tilknytningsbåndet ligger lojalitet og legitimitet. En leder som framstår som ekte i sin anerkjennelse overfor medarbeiderne vil få legitimitet og troverdighet tilbake i sitt lederskap.

På bakgrunn av ovenstående har jeg gjennom grundige analyser av mitt datamateriale vist at anerkjennelse helt klart utgjør en forskjell i ledelse, og er av stor betydning for den enkeltes arbeidsglede. Jeg mener bestemt at det er sterke følelser og krefter i sving uavhengig om

anerkjennelsen er til stede eller fraværende. De aller sterkeste kreftene ser vi der anerkjennelsen glimrer med sitt fravær. Det affektive (emosjoner, stemninger og holdninger) som en effekt av tilstedeværende eller fraværende anerkjennelse har stor betydning for samhandling mellom medarbeider og leder og anses som undersøkelsens hovedfunn. Effektene av det affektive skaper tilknytningsbånd og en lojalitet som er sterkere enn den psykologiske kontrakten som ligger i ansettelsesforholdet. Mine studier viser at anerkjennelse er et viktig element i grunnlaget for troverdig ledelse.

Bevissthet om betydningen av det affektive i anerkjennelse og følelsenes betydning i relasjonen mellom leder og medarbeider er med andre ord svært viktig å ha med seg i lederskapet. Følelsen av anerkjennelse på den ene siden og opplevelsen av å bli krenket, oversett eller holdt nede på den andre siden utgjør en stor forskjell for medarbeiderne. Opplevelsen av anerkjennelse eller fravær av anerkjennelse berører noe følelsesmessig dypt hos den enkelte. Effekten av anerkjennelsen treffer rett i kjernen av den enkeltes grunnleggende verdier og selvfølelse. Derfor blir dette så utslagsgivende.

Ut fra undersøkelsen utgjør anerkjennelse en positiv forskjell i et ledelsesperspektiv dersom lederen i sin grunnleggende væremåte framstår som troverdig, genuin og ekte. Anerkjennelsen vil ikke «virke» dersom den ikke er ekte og gjensidig. Anerkjennelse som en grunnleggende holdning, væremåte og verdi hos en leder vil være av stor betydning for den enkelte medarbeiders arbeidsglede særlig i et psykososialt arbeidsmiljø. Til sammen vil dette være en plattform i et troverdig lederskap.

Det motsatte viser seg der man opplever mangel på anerkjennelse. Alle informantene formidlet at fravær av anerkjennelse utløste de sterkeste affektene. Ved fravær av anerkjennelse oppleves kraftige negative emosjoner med tilhørende negative konsekvenser. Dette kan sammenlignes med det som oppstår gjennom destruktiv ledelse. Det affektive slår særlig negativt ut når det gjelder engasjement og prestasjoner. Dette kom tydelig fram gjennom informantenes historier. Anerkjennelsens bakside, krenkelser eller fravær av anerkjennelse vil føre til energilekkasjer, høyt sykefravær, stort konfliktnivå og turnover. Et arbeidsmiljø uten anerkjennelse blir av informantene beskrevet som «ensomt og kaldt».

Hvordan anerkjennelse virker/ikke virker er relasjons- og kontekstavhengig og oppleves ulikt i ulike situasjoner for ulike personer. Det synes å være stor grad av samsvar mellom det som ledere selv opplever som anerkjennelse og hva de anser er anerkjennende for medarbeiderne.



Det sies at 80 % av det en leder gjør i det daglige handler om kommunikasjon. Ut fra undersøkelsens funn mener jeg at når man ser dette ut fra en ledelseskontekst vil et bevisst forhold til kommunikasjon, autonomi og ekthet i anerkjennelsen sammen med grunnleggende holdninger og verdier gir kongruens og kvalitet i lederskapet. Til sammen bidrar disse kvalitetene til stammen i et autentisk lederskap. Autentisk lederskap er kort belyst i oppgavens teoridel. Det er her jeg finner igjen de grunnleggende holdningene og verdiene som informantene har knyttet til fenomenet anerkjennelse.

Konsekvensen av å unnlate å anerkjenne medarbeiderne kan være enorme for organisasjonen. Her var informantene samstemte og trakk fram eksempler og refleksjoner ift. høy turnover, utbrenthet, høyt sykefravær og høyt konfliktnivå. På den ene siden hevdes det at gode resultater i organisasjonen best oppnås best gjennom anerkjennende ledelse, på den andre siden hevder forskere at anerkjennelse ikke er en teknikk som kan innføres som et strategisk ledelsesverktøy eller overføres fra terapifeltet uten nødvendige refleksjoner.

Slik jeg tolker mine data utgjør anerkjennelse en forskjell i ledelse både med sitt nærvær og fravær. Effekten av anerkjennelse blir lik null hvis ledere framstår som uekte og lite troverdige. Undersøkelsen viser at det hele kommer an på konteksten, lederen selv, medarbeideren og det affektive i samspillet. Grunnleggende verdier, holdninger og refleksjonsevne hos leder spiller også inn. I tillegg vil tilknytningskompetanse både hos leder og medarbeider være avgjørende. Det å bygge bånd, knytte medarbeidere til organisasjonen gjennom anerkjennelse er økonomisk kostnadsfritt men tidkrevende. En type ledelse som virker i en organisasjon kan ikke nødvendigvis overføres med samme resultat til en annen organisasjon.

## 6. Oppsummering og konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg gjennom refleksjoner og tolkninger av teori, annen forskning og eget datamateriale forsøkt å vise hvilken forskjell fenomenet anerkjennelse kan utgjøre i et ledelsesperspektiv. Forskningen på dette feltet er etter mine erfaringer noe mangelfull.

Formålet med denne studien har derfor vært å komme fram til ny innsikt og utfylle eksisterende forskning. Det har ikke vært utført tilsvarende systematiske studier i Norge på området. Derfor vil mitt bidrag være viktig og min forskning være av interesse.

Mitt utgangspunkt som forsker har vært å være så åpen og nysgjerrig som mulig, og å jakte på den atferden et utvalg ledere mener best beskriver hvordan anerkjennelse kommer til uttrykk i deres lederskap. Dette er en empirisk studie av fem mellomledere innenfor en stor, anerkjent og troverdig diakonal organisasjon. Jeg har sett på egenskaper og kvaliteter ved fenomenet anerkjennelse og ledelse. Det har derfor vært naturlig å bruke kvalitativ metode for å komme til dybden. Informantenes refleksjoner om hvordan de tenker, føler og handler knyttet til fenomenet har vært i fokus. Sammen med et utvalg teorier og relevant forskingsstatus danner og mine tolkninger grunnlaget for undersøkelsens funn og konklusjoner.

Som forsker kunne jeg sett mer på maktaspektet, men har ikke tatt inn denne dimensjonen grunnet oppgavens omfang. Et spørsmål er om ledere i en diakonal organisasjon er «flinke og snille», gjør som forventet og føler seg forpliktet/gjenspeiler organisasjonens verdier i sitt lederskap. Dette ble heller ikke problematisert.

Som nevnt er det både fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon. Den største ulempen er at «mye ligger i veggene» og ikke eksplisitt blir uttalt. I tillegg spiller også forskerens forforståelse knyttet til tema og problemstilling en stor rolle. Fordelen er at jeg som forsker har innsikt i mye av denne tause kunnskapen og kan forstå og tolke informantenes utsagn ut fra dette. Selv sier informantene at de «driver med anerkjennelse» hver dag. Gjør det det? Her kunne jeg med fordel utvidet undersøkelsen til å intervju ledernes medarbeidere – men av hensyn til omfanget var ikke det mulig.

Når det kommer til vurdering og eventuelle nyanseringer av funnene må det tas hensyn til de metodiske begrensningene og min status som forsker innenfor egen organisasjon. Det kan være relevant for annen forskning å se på hvordan fenomenet anerkjennelse framtrer i andre typer organisasjoner og sammenligne forholdene som ble funnet i denne studien.

Jeg mener at undersøkelsen besvarer problemstillingen «**Hvordan kan fenomenet anerkjennelse utgjøre en forskjell i ledelse?**»

Både fenomenet anerkjennelse og fenomenet ledelse er mangfoldige og sammensatte, derfor har jeg valgt å trekke inn ulike vitenskapelige perspektiver for å belyse dem så grundig som mulig. Et bakteppe for selve studiet har vært et organisasjonspsykologisk- og systemisk perspektiv. Som forsker tør jeg påstå at dette er med på å bekrefte både kompleksiteten, og til å se de muligheter og den kraft som ligger i både anerkjennelse og i lederskapet.

Denne studien viser at både anerkjennelse og ledelse er komplekse fenomener. For å gå i dybden av hvordan fenomenet anerkjennelse kan bety en forskjell i ledelse har jeg operasjonalisert fenomenet anerkjennelse, og utdypet hva jeg i denne sammenhengen legger i ledelse. Anerkjennelsens kompleksitet trer tydelig fram gjennom informantenes refleksjoner og erfaringer. Det finnes ingen oppskrift på hva, når og hvordan anerkjennelsen bør anvendes. Anerkjennelsen må ligge genuint i den enkelte leders grunnleggende holdninger og verdier. Anerkjennelsen kommer til syne gjennom handlinger i lederens praktiske utøvelse og berører og bringer fram noe i den andre. Det er her det affektive grunnlaget for motivasjon settes i spill. I likhet med gjensidighetsprinsippet er effektene og konsekvensene av koblingen mellom kunnskap, evner, vilje og kontekst er avgjørende.

Anerkjennelse er i seg selv en verdi og et verdiladet begrep. Det ligger mye kraft bare i dette. Resultatene av denne undersøkelsen viser at anerkjennelse helt klart gjør en forskjell i ledelse, både positivt der den er til stede og negativt der den glimrer med sitt fravær. I tillegg er det affektive av stor betydning. Effektene av det affektive er å anse som motivasjonstriggere og genererer enten arbeidsglede med påfølgende lojalitet eller negative krefter som medfører et kaldt og ensomt arbeidsmiljø med påfølgende negative konsekvenser.

Da jeg startet arbeidet med oppgaven hadde jeg ingen forventinger om å finne noe utover informantenes eksplisitte uttalelser. Jeg hadde heller ingen forventinger om at jeg skulle finne en link til autentisk ledelse. Dette kom tydelig for meg i modellen «anerkjennelse i et ledelsesperspektiv» jeg laget som en del av analysearbeidet. Det affektive perspektivet var det klart mest overraskende og viktigste funnet i undersøkelsen. Det affektive er vanskelig å beskrive da det ikke kommer eksplisitt fram gjennom intervjuene, men ligger i mine tolkninger av datamaterialet og observasjoner. Det som overrasket meg i tillegg var hvor kraftfullt dette framkom og den energien dette genererte hos alle informantene. Slik jeg ser det spiller kraften og betydningen av det affektive en stor rolle for graden av arbeidsglede.

Det viktigste funnet i undersøkelsen er at det affektive genererer enten positiv eller negativ energi og utgjør selve kjernen i anerkjennelsen. Det var overaskende at det følelsesmessige med tilhørende krefter skulle slå ut som et så viktig funn.

Medarbeidernes respons på leders anerkjennende væremåte gjenspeiler legitimitet og lojalitet dersom lederen oppleves som «hel ved». Legitimiteten kan forstås som den anerkjennelse medarbeideren tilfører lederen dersom lederen framstår som ekte og oppriktig. Denne anerkjennelsen betyr en forskjell i leders troverdighet. En leder er avhengig av både legitimitet og troverdighet for å virke på en god måte i sitt lederskap og for organisasjonens beste.

Anerkjennelse er i utgangspunktet et positivt ladet begrep som gir energi og motivasjon. I denne oppgaven ses ledelse på som en relasjonell prosess. Det å være en anerkjennende leder innebærer ekthet og troverdighet. En anerkjennende lederstil ser ut til å være utelukkende positivt med tanke på organisasjonens bunnlinje. Etter mitt syn handler anerkjennelse i ledelse, transformasjonsledelse, verdibasert ledelse og autentisk ledelse om ekthet i lederskapet. Destruktiv ledelse trekkes inn i oppgaven for å belyse hva en motsatt lederstil og fravær av anerkjennelse kan medføre både for medarbeiderne og organisasjonen i sin helhet.

Det har vært et poeng i undersøkelsen å fokusere på det emosjonelle og relasjonelle aspektet mellom leder og medarbeider. Likeledes på motivasjon og refleksjon knyttet til lederskapet. Anerkjennelse inneholder affektiv dimensjon og må derfor finne sted i en relasjon, være gjensidig og likeverdig. Hvis den også berører noe i «den andre» vil det oppstå tilknytningsbånd som vil være betydningsfullt for motivasjon, lojalitet og arbeids glede.

Funnene i dette studiet viser at fenomenet anerkjennelse helt klart utgjør en positiv forskjell i et ledelsesperspektiv forutsatt at lederen i sin grunnleggende væremåte framstår som troverdig, genuin og ekte. Dette kan utgjøre en plattform i et troverdig lederskap. Den negative forskjellen finner vi der anerkjennelsen er fraværende. Ved fravær av anerkjennelse møter vi de sterkeste negative affekter med tilhørende negative konsekvenser. Fenomenet beskrives ut fra dette som et «fraværsfenomen» og vi kan her snakke om et destruktivt lederskap. Anerkjennelsens bakside, krenkelser eller fravær av anerkjennelse, vil føre til energilekkasjer, høyt sykefravær, stort konfliktnivå og turnover. Det er her organisasjonene vil se de største kostnadene, både økonomiske og menneskelige.

Jeg mener at gjennom denne undersøkelsen har jeg vist hvordan anerkjennelse utgjør en forskjell i ledelse med det affektive aspektet som det viktigste funnet. Fenomenet anerkjennelse inneholder dybdeelementer som utløser sterke krefter i form av affekter/emosjoner som påvirker medarbeidere både i positiv og negativ retning. Det ligger mest energi i de negative kreftene. Ut fra mine konklusjoner kan anerkjennelse, som en grunnleggende holdning og verdi og der vi finner kongruens mellom ord og handling, være et viktig element på veien til troverdig ledelse.

Det vil være langt viktigere for ledere å være bevisst på anerkjennelse i et ledelsesperspektiv og effekten dette har på arbeidsglede i tiden framover enn det til nå har vært. Vi lever i en tid med store og hurtige endringer. Både følelser og engasjement smitter derfor vil engasjerte medarbeidere med stor arbeidsglede vil ha mye si for organisasjonens omdømme og bunnlinje. Det er også viktig å ha et kritisk blikk på anerkjennelsens bakside. Dette studiet kan gi nyttig og anvendbar informasjon også til miljøer utenfor den studerte konteksten.

Resultatene i undersøkelsen støtter antakelsen om at anerkjennelse betyr en forskjell i ledelse og styrker min forutinntatthet om at anerkjennelse har betydning for de ansattes arbeidsglede. Medarbeideres arbeidsglede og lojalitet til leder og organisasjon er et viktig aspekt i troverdig ledelse. Det kritiske punktet knyttes til hvorvidt anerkjennelsen anvendes som et strategisk verktøy eller om den ligger som en grunnleggende holdning og verdi i den enkelte leder.

Studiet har synliggjort hvordan anerkjennelse utgjør en forskjell i ledelse og at den største forskjellen og effekten synes å ligge i det affektive. Vi kommer ikke imidlertid ikke utenom at dette må være forankret som noe genuint og troverdig i lederskapet og ikke «settes på formel».

Gjennom å se på teori, intervjuer og analyser har jeg kommet fram til at anerkjennelse gjør underverker i et lederskap. Anerkjennelse har en dyptgående effekt og medfører emosjoner og sterke krefter som påvirker medarbeideres arbeidsglede. Grunnleggende verdier og holdninger skaper sammen med positive emosjoner, lojalitet og troverdighet kongruens i et lederskap.

Uansett er anerkjennelse i et ledelsesperspektiv et viktig område for forskning utover det jeg har funnet hos et utvalg ledere innenfor en spesifikk organisasjon. Effekten er stor og vil være besparende både på det menneskelige og økonomiske planet. Kunnskapen om effekten av anerkjennelse i et ledelsesperspektiv som belyses i dette studiet vil uansett være et viktig

bidrag til feltet framover. De funn som er gjort vil også vise at anerkjennelse kan være en viktig ingrediens i troverdig ledelse.

Et lite sitat til avslutning hentet fra Olsen (2010:29);

*«Anerkjennelse er som en elv, som aldri finner sin endelige form»*

## Litteratur

- Alvesson, Mats og Kaj Sköldberg. (2010). *Tolkning och reflektion. Vitenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. opplag. Lund och Stockholm. Studentlitteratur.
- Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, [www.afi.no](http://www.afi.no)
- Arnulf, Jan Ketil (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget, Oslo 2012.
- Aubert, Anne-Marie og Inger Marie Bakke (2008). *Utvikling av relasjonskompetanse. Nøkler til forståelse og rom for læring*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Bae, Berit og Jan Erik Waastad (red.) (1999). *Erkjennelse og anerkjennelse. Perspektiv på relasjoner*. Universitetsforlaget Oslo.
- Dalland, Olav (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Deci, Edward (16.11.2012). *Det er ikke lederens jobb å motivere medarbeidere*. Ukeavisen ledelse.
- Deci, Edward L & Richard Flaste (1995). *Why we do what we do. Understanding self-motivation*. Penguin Groups, New York, USA.
- Eide Hilde & Tom Eide (2007). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2.utgave, 5.opplag 2011.
- Eide, Solvei Botnen, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen, Hans Inge Sævareid og dag G. Aasland (2003). *Fordi vi er mennesker. En bok om samarbeidets etikk*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen. 2.utgave 2011.
- Eilifsen, Margareth (2013). *"Anerkjennende ledelse: pleasing eller aksjon?"*. I: Skoglund, Ruth Ingrid og Åmot, Ingvild (red.) (2012). *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole*. Universitetsforlaget AS Oslo. (s.169-182).
- Ennova og Virke, rapport 2013 *"Arbeidsglede virker"*. Hovedorganisasjonen Virke og Ennova AS.
- Espedal, Gry (2010). *ROS. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Everett, L. Eurist & Inger Furseth (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Fløystad, Guttorm (2000). *Kunsten å omgås hverandre. En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2.utgave, 6.opplag 2008.
- Fløystad, Guttorm (2002) *Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon*. I: A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (s.401-420). Fagbokforlaget, Bergen.

- Glasø, Lars (18.5.2012). *Emosjoner og ledelse*. Ukeavisen ledelse.
- Glasø, Lars (2008) *Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, [Vol 45, nummer 3](#), 2008, (s.240-248).
- Glasø, Lars (2002). *Emosjoner i organisasjoner og ledelse*. I:A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (s.101-124). Fagbokforlaget, Bergen.
- Haslebo, Maja Loua og Danielle Bjerre Lyndgaard (2007). *Anerkendende ledelse. Skab mod, engagement og bedre resultater*. Dansk psykologisk forlag A/S.
- Haugen, Trond og Jon Morten Melhus (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Begeistringsforlaget.
- Haukedal, Willy (2001) *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Akademisk Forlag as Oslo, 7.utgave, 2.opplag 2006.
- Hetland, H. (2004) *Leading to the extraordinary. Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Doctoral thesis. Bergen: University of Bergen.
- Hetland H. (2008). Transformasjonsledelse. Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening vol 45. Nr. 3, 265-271*.
- <http://www.ledernytt.no/kjennetegn-paa-en-troverdig-leder.4849750.html>.
- <http://ingeholmaps.dk/> artikkel; "Når anerkendelse settes på formel" (pdf), 2011.
- Holm; Inge Schützack (2010). *Anerkendelse i ledelse*. Hans Reitzlers Forlag, København.
- Honnet, Axel (1992). *Kamp om anerkjennelse*. Om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk. Pax Forlag A/S, Oslo 2008.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 4. utgave. (1.utgave 1996).
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Kopperud, Karoline M.H (2012) dr.gradsprosjekt ved Handelshøyskolen BI; to undersøkelser for å se hvordan ledere kan øke medarbeidernes prestasjoner og skape arbeidsglede.
- Kvålshaugen, Ragnhild (2007) *Autentisk ledelse- en effektiv lederstil?* Magma nr.5/2007.
- Kvale Steinar & Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal, Oslo. 2.utgave, 2.opplag 2010.



- Langslet Gro Johnsrud (2012). *LØFT på sitt beste. Hvordan bli kunstner i faget*. Gyldendal Norsk forlag AS, Oslo.
- Langslet Gro Johnsrud (2008). *Løsningsfokuset tilnærming (LØFT) i organisasjonsutvikling*. Tidsskrift for Norsk psykologforening 45 (3), 343-348.
- Langslet Gro Johnsrud (2002). *Løft for ledere*. Gyldendal Norsk forlag AS, Oslo.
- Langslet Gro Johnsrud (2000). *LØFT. Løsningsfokuset tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Langslet Gro Johnsrud (1999). *Løft*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Lillemyr, Ole Fredrik (2007). *Motivasjon og selvforståelse. Hva ligger bak det vi gjør?* Universitetsforlaget Oslo.
- Madsen, Vibeke (3.april 2013). Presseuttalelse om rapporten "Arbeidsglede virker". Dagbladet.no
- Miner, Andrew (2005), I: Pozen, Robert (2013). "Tallfesting av negative følelser". Harvard Business Review. Ukeavisenledelse.no/tallfester-negative-folelser/.02.04.2013.
- Moen, Torill og Ragnheidur Karlsdottir (red) (2011) *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Tapir akademisk forlag, Trondheim.
- Møller, Liz (2012). *Anerkjennelse i praksis - om utviklingsstøttende relasjoner*. Kommuneforlaget AS Oslo. 2008 Akademisk Forlag.
- Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk forlag AS 3.utgave, 2.opplag 2010.
- Nørgaard, Britta (2005). *Axel Honneth og en teori om anerkendelse*. Tidsskrift for socialpædagogik nr.16, 2005 s.63-70.
- Olsen, Thorkild (2010). *Anerkendelse – kom inn i kampen!* Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S, København.
- Personalestyrelsen, Finansministeriet 2008. *Anerkendende ledelse i staten*. København. www.perst.dk
- Pettersen, Karen-Sofie & Eva Simonsen (2010). *Anerkjennelse og profesjon*. Cappelen Akademisk forlag Oslo.
- Platons samlede verker. Vidarforlaget. Sitatet er hentet fra Kjellaug Tørstad - Møre og Romsdal fylkeskommune <https://mrfylke.no/content/.../file/Ledelse+-+Kjellaug+Tørstad.pdf>.
- Riber, Jørgen (2005) *Forstått og forstyrret. Om systemisk og narrativ pedagogikk*. Hans Reitzlers Forlag, København 2005. Abstrakt Forlag AS, Oslo, 2008.

- Schibbye, Anne Lise Løvlie (2009). *Relasjoner. Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. Universitetsforlaget AS Oslo. 1. utgave 2001.
- Selmundseth, Rune og Mikael Hole (17.2.2012) *Lederskap og medarbeiderskap*. Sitat fra Confucius. Ukeavisen ledelse.
- Skoglund, Ruth Ingrid og Åmot, Ingvild (red.) (2012). *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole*. Universitetsforlaget AS Oslo.
- Skogstad Anders, Ståle Einarsen (red.) 2002. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget, 4.opplag 2008.
- Smith, Lars (2002). *Tilknytning og barns utvikling*. Høyskoleforlaget Kristiansand, 2.opplag 2008.
- Spurkeland, Jan (2012/2005). *Relasjonskompetanse*. 2.utgave, Universitetsforlaget 2012. 1.utgave 2005.
- Spurkeland, Jan (2009). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget Oslo. 2.opplag 2011. 1.utgave 1998.
- Stern, Daniel (1985). *The interpersonal World of the Infant*. New York. Basic Books.
- Taylor, Charles (1991, norsk utgave 1998, 7.opplag 2011) *AUTENSITETENS ETIKK*, Cappelen Akademiske Forlag AS.
- Velten, Johan (2003). *Arbeidsglede*. N.W. DAMM & SØN AS.
- Velten, Johan, Christer Ackerman, Freddy Hållstèn, Stefan Tengblad (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget, Oslo.
- Aadland, Einar (1997/2004). *Og eg ser på deg. Vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. 5.opplag 2010. 1.utgave 1997. Universitetsforlaget AS OSLO.
- Aamodt, Laila Granli (1997) *Den gode relasjonen; støtte, omsorg eller anerkjennelse?* Ad Notam Gyldendal Norsk Forlag AS Oslo. 1.utgave 1997, 5.opplag 2008.
- Aasland, Merethe Schanke. Dr.avhandling ”Destructive Leadership: Conceptualisation, measurement prevalence and outcomes”. Universitetet i Bergen. Dagens næringsliv 12.11.2012.

## **Vedlegg 1. Brev til organisasjonen**

Elin Ribler Helmeriksen

Daglig leder

xxxxxxxxx

Sosialsjef xxxxxx

Seksjonssjef xxxxxx

xxxxxxxxx

Postboks xxxx, xxxx

xxxx OSLO

Nittedal, 6.9.2012

### **Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse**

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole. I år skal jeg skrive masteroppgave. Tema for min oppgave vil være ”fenomenet anerkjennelse i et ledesperspektiv” i en diakonal organisasjon.

Jeg ønsker å gjøre feltarbeidet innad i vår egen organisasjon gjennom å intervju 5 ledere. I den forbindelse ønsker jeg å få tak i ledernes historier og refleksjoner knyttet til ovennevnte tema. Jeg ser for meg å intervju lederne individuelt, noe som vil ta ca. 1,5 time for hvert intervju. Målet er at alle intervjuene skal være gjennomført før jul 2012. Tidspunkt for intervjuer vil bli avtalt individuelt slik at det kan tilpasses den enkeltes arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver best mulig.

Gjeldende etiske retningslinjer for denne type undersøkelser vil bli fulgt. Intervjuobjektene vil få skriftlig informasjon sammen med forespørsel om å delta.

Jeg håper på deres tillatelse til at undersøkelsen gjennomføres i vår organisasjon og at intervjuene kan gjennomføres som beskrevet over.

Forslag til eventuelle aktuelle respondenter imøteses med takk.

Med vennlig hilsen

Eli Ribler Helmeriksen

Masterstudent og daglig leder

## Vedlegg 2. Brev til informantene

Til

Leder.....NN

Nittedal 6.9.2012

### **Invitasjon til å delta i undersøkelse knyttet til masterstudie i verdibasert ledelse**

Jeg er i gang med siste året av masterstudie i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets høgskole.

I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv. Jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i vår egen organisasjon gjennom å intervju 5 ledere.

Jeg ønsker å få del i dine erfaringer, refleksjoner og historier knyttet til fenomenet anerkjennelse og det å være leder i en organisasjon som vår.

Det kreves ingen spesielle forberedelser eller etterarbeid fra deg i forbindelse med intervjuet. Intervjuet i seg selv forventes å ta ca. 1,5 time. Tidspunkt for intervju vil bli avtalt med deg slik at det blir mest mulig gunstig ift. din arbeidssituasjon. Planen er at intervjuene skal gjennomføres før jul.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen. Jeg kommer til å ta samtalene opp på lydfil for å kunne skrive dem ned etterpå. Ingen andre enn meg og min veileder vil få tilgang til opptak eller transkriberte intervjuer. I selve oppgaven vil opplysningene fra intervjuene bli anonymisert.

Sosialsjef xxx xxxx og seksjonssjef xxxx xxxxx har godkjent at undersøkelsen gjennomføres i vår organisasjon og at intervjuene kan foretas innenfor din arbeidstid.

Fint om du gir meg tilbakemelding så snart som mulig, enten på mail eller telefon/sms om du er villig til å delta. Vi vil da kunne avtale tidspunkt for selve intervjuet.

Jeg håper på at du har lyst til å være med!

Med vennlig hilsen

Elin Ribler Helmeriksen

Masterstudent og daglig leder xxxxxxxxx

Tlf.: 997 49 261/ elin.helmeriksen@xxxxxxxx.no

### **Vedlegg 3. Intervjuguide**

Tenk ut fra et ledelsesperspektiv:

1. Hva legger du i begrepet anerkjennelse?  
Hvilke andre ord bruker du som dekker det samme fenomenet?
2. Beskriv en situasjon som handler om anerkjennelse/fravær av anerkjennelse, begrunnelse for bruk av anerkjennelse.
3. Skiller du på faglig og personlig anerkjennelse? Event hvordan?
4. Hva slags lederatferd kjennetegner anerkjennende ledelse?
5. Hva oppfatter du selv som anerkjennelse for egen del?
6. Eventuelt andre ting du mener er viktig knyttet til anerkjennelse og lederrollen?