



«Når jobben kan tære på»

En kvalitativ studie om betydning av leders anerkjennende tilbakemeldinger og nærhet til medarbeider når det gjelder å skape motivasjon og trygghet jobb.

Hallbjørg Indgaard Bruu
VID vitenskapelige høyskole
Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 22593

16.05.2022

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Denne studien handler om betydning av anerkjennelse og leders tilstedeværelse for at medarbeideren skal oppleve trygghet og motivasjon i en psykisk krevende jobb. Hensikten har vært å få en bredere forståelse av hva medarbeideren trenger av lederen sin for å oppnå dette. Oppgaven sin problemstilling er: *Hvilken betydning har anerkjennelse og leders tilstedeværelse for medarbeideren sin trygghet og motivasjon, i en psykisk krevende jobb.*

Det teoretiske rammeverket har vært anerkjennelse, relasjonelle ledelse og motivasjonsteori, samt en beskrivelse av hva jeg legger i psykisk krevende jobb. Studien er en kvalitativ studie, hvor det er gjennomført fem semistrukturerte intervjuer fra informanter som jobber i Tverrfaglig spesialisert behandling av ruslidelser (TSB).

Sentrale begreper i oppgaven er anerkjennelse, relasjon, motivasjon, trygghet og nærhet. Funnene i studien er at informanten opplever trygghet og motivasjon når lederen framstår til stede og interessert i det de jobber med. Foruten dette, så var informantene opptatt av at det var forutsigbare rammer og systemer for å forhindre og ivareta dem dersom det oppstod uønskede hendelser.

Med bakgrunn i studiens resultater, konkluderes det med at denne studien ikke presenterer nye og oppsiktsvekkende funn innen anerkjennelse og relasjonell ledelse og betydningen av dette. Det antas likevel at det å bekrefte disse ledelsesformene, kan ha stor betydning for trygghet og motivasjon for medarbeidere med psykisk krevende jobber. Funn i studiet bekrefter viktigheten av å ha gode systemer for å ivareta medarbeideren. Det kan også se ut til at det er en trend til endring i organisasjonslivet, at hard ledelse erstattes med myk ledelse. Og da med verdier som inkludering, likeverd og gjensidig respekt. Det er spennende når små studier som denne er med på å bekrefte tidligere funn.

Det kan antas at denne studien ikke presenterer nye og oppsiktsvekkende funn innen anerkjennelse og relasjonell ledelse og betydningen av dette.

Abstract

This study is about the importance of recognition and the manager's presence for the employee to experience security and motivation in a mentally demanding job. The purpose has been to gain a broader understanding of what the employee needs from their manager to achieve this. The thesis question is: What significance does recognition and the managers presence have for the employee's security and motivation, in a mentally demanding job.

The theoretical framework has been recognition, relational leadership and motivation theory, as well as a description of what I put into mentally demanding work. The study is a qualitative study, in which five semi-structured interviews were conducted from informants who work in Interdisciplinary specialized treatment of substance abuse disorders (TSB).

Central concepts in the thesis are recognition, relationship, motivation, security and closeness. The findings of the study are that the informant experiences security and motivation when the leader appears present and interested in what they are working on.

In addition to this, the informants were concerned that there were predictable frameworks and systems to prevent and safeguard them in the event of undesirable events. Based on the results of the study, it is concluded that this study does not present new and startling findings in recognition and relational leadership and the significance of this. It is nevertheless believed that confirming these forms of management can be of great importance for security and motivation for employees with mentally demanding jobs. Findings in the study confirm the importance of having good systems to take care of the employee. It may also seem that there is a trend towards change in organizational life, that hard leadership is being replaced by soft leadership. And then with values such as inclusion, equality and mutual respect. It is exciting when small studies like this help to confirm previous findings. It can be assumed that this study does not present new and startling findings in recognition and relational leadership and the significance of this.

Forord

Dette har vært fire lærerike, krevende og spennende år med masterstudie parallelt med full stilling. Nå kjenner jeg på en takknemmelighet og lettelse, nå som jeg er ferdig med masteroppgaven. Jeg føler meg privilegert som har fått muligheten til å fordype meg i ledelse temaet, og jeg opplever at studiet har gitt meg nye verktøy og aha opplevelse knyttet til lederjobben.

Jeg vil takke arbeidsgiver som har gitt meg muligheten, og tilrettelagt slik at jeg har kunnet kombinere studie og jobb for å ta denne utdannelsen, og kollegaer som har støttet meg underveis.

Takk til alle forelesere på VID som har inspirert og delt av sin kunnskap. Og takk til alle informantene som tok seg tid til å dele av sin erfaring, slik at jeg hadde materialet jeg kunne fordype meg i. Takk til medstudenter i gruppeveiledningen som har kommet med gode innspill og refleksjoner til min oppgave. Og det samme gjelder til gruppeveileder, Per Øyvind Bastøe.

En stor takk til min veileder Gry Bruland Vråle for gode drøftinger, ditt engasjement og gode innspill gjennom dette året.

Jeg vil også takke venner som har holdt ut med meg disse årene, og at dere har oppfordret meg til sosiale aktiviteter av og til. Det samme gjelder min kjære mann og datter, at dere har lyttet til mine frustrasjoner og inspirert meg til å fortsette, og tatt meg med på andre aktiviteter av og til.

Nøtterøy 02.05.2022

Hallbjørg Indgaard Bruu

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Formål og problemstilling	1
1.3	Faglig begrunnelse for temavalg	2
1.4	Avgrensinger	2
1.5	Disposisjon	3
2	Teori og tidligere forskning.....	4
2.1	Forskningsstatus	4
2.2	«Psykisk utfordrende jobb» og hva må være på plass får å håndtere dette	5
2.2.1	Oppsummering	7
2.3	Anerkjennende ledelse.....	7
2.3.1	Anerkjennelse i praksis	8
2.3.2	Anerkjennende tankesett og verdibegrep	10
2.3.3	Oppsummering	11
2.4	Relasjonell ledelse	11
2.4.1	Dimensjoner i relasjonskompetanse.....	11
2.4.2	Holdninger i relasjonell ledelse.....	12
2.4.3	Verdier.....	13
2.4.4	Oppsummering	13
2.5	Kommunikasjon.....	14
2.5.1	Digital kommunikasjon	14
2.5.2	Analog kommunikasjon	14
2.5.3	Tolkning og oversettelse av kommunikasjon.....	15
2.5.4	Oppsummering	15
2.6	Motivasjon	16
2.6.1	Maslows behovspyramide	16
2.6.2	Herzbergs tofaktorsteori	17
2.6.3	Selvbestemmelsesteorien	18
2.6.4	Oppsummering	18
3	Metode og forskningsdesign	19
3.1	Valg av metode og design	19
3.2	Vitenskapelig tilnærming	21

3.3	Informantutvalget og rekruttering	22
3.4	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	24
3.5	Analysen	25
3.5.1	Overblikk.....	25
3.5.2	Meningsbærende enheter.....	26
3.5.3	Kondensering	26
3.5.4	Rekontekstualisering	27
3.6	Metoderefleksjon	27
3.6.1	Min egen bakgrunn og forforståelse.....	27
3.6.2	Reliabilitet og validitet	28
3.6.3	Etiske refleksjoner.....	30
4	Forskningsfunn.....	31
4.1	Anerkjennelse	31
4.2	Bekreftelse	31
4.2.1	Ekte.....	32
4.2.2	Arbeidsoppgaver	33
4.2.3	Sett og hørt	33
4.3	Motivasjon	34
4.3.1	Pasientgruppen	34
4.3.2	Arbeidsoppgaver	34
4.3.3	Faglig påfyll	36
4.3.4	Arbeidsmiljø.....	36
4.3.5	«Ikke motiverende».....	36
4.4	Trygghet.....	37
4.4.1	Arbeidserfaring.....	37
4.4.2	Rammer og struktur.....	38
4.4.3	Defuse/Debrief	39
4.5	Nærhet til lederen	40
5	Drøfting	43
5.1	Hva trenger medarbeideren fra lederen for å føle trygghet på jobb?.....	43
5.1.1	Anerkjennelse og relasjoner	43
5.1.2	Tillit og bekreftelse	44
5.1.3	Arbeidsmiljø.....	46

5.1.4	Medarbeideren egen trygghet.....	47
5.1.5	Rekruttering.....	48
5.1.6	Rammer, systemer og videreutvikling	49
5.2	Hva trenger medarbeideren av tilbakemeldinger fra lederen for å opprettholde motivasjon i jobben?	53
5.2.1	Pasientgruppen	53
5.2.2	Relasjoner.....	54
5.2.3	Indre motivasjon.....	55
5.2.4	Arbeidsoppgavene, kompetanse og arbeidsmiljøet.....	56
5.3	Hvordan påvirkes medarbeideren av lederen sin nærhet og tilstedeværelse i seksjonen, knyttet opp til trygghet og motivasjon i jobben?.....	59
6	Konklusjon og forslag til ny forskning	64
6.1	Konklusjon.....	64
6.2	Forlag til videre forskning	66
	Litteraturliste	67
	Vedlegg 1	69
	Vedlegg 2	72
	Vedlegg 3	74

1 Innledning

Mange bruker en stor del av sin tid på arbeidsplassen, og jeg tror mange ønsker at dette skal være et trygt og motiverende sted å være. Det jeg jeg ønsker med denne studien er å belyse betydningen av ledere sine tilbakemeldinger til medarbeideren, og behovet av leders tilstedeværelse for å opprettholde og skape trygghet og motivasjon på jobb.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Med min bakgrunn som sosionom og arbeidserfaring knyttet til å jobbe med rusavhengige, så har jeg opplevd jobben i seg selv som motiverende. Faktorer som har vært av betydning for denne opplevelsen har vært et godt arbeidsmiljø med gode, trygge og faglige sterke kollegaer. Jeg ønsker med dette studie å undersøke om lederens tilstedeværelse og tilbakemeldinger har betydning for motivasjon og trygghet for medarbeideren. Jeg ønsker å studere forhold knyttet til hvor betydningsfullt det er at lederen er til stede på jobben, både fysisk, men også mentalt. Jeg vil også se på hvilke system som medarbeiderne opplever som viktige knyttet til trygghet og hvilke verdier og forhold på jobben er av betydning.

Jeg har avgrenset oppgaven min til å handle om medarbeidere som jobber i Tverrfaglig spesialisert behandling av ruslidelser (TSB). Dette er et arbeidsted som jeg definerer har en jobb som til tider kan kjennes psykisk utfordrende.

Jeg ønsker i denne studien og se på ulike relasjonelle faktorer og hvordan leders tilstedeværelse er med på å utgjøre et trygt og motiverende arbeidsmiljø. I tillegg vil jeg se på nærhet/tilstedeværelse, og måten leder gir tilbakemeldinger på.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med dette forskningsprosjektet er å gi supplerende kunnskap på grunnlag av de intervjuer jeg har fortatt, og ledelsesteori knyttet til anerkjennende- og relasjonell ledelse. Jeg ønsket å studere betydningen av lederens tilbakemeldings kultur og tilstedeværelse, og hvordan dette eventuelt fremmer trygghet og motivasjon på jobben. Jeg velger å belyse dette ut fra et medarbeiderperspektiv.

Det kunne ha vært spennende og intervjuet ledere på samme seksjon for å se på hvilket fokus de har og samsvar mellom dette og hvordan medarbeidere opplever, men jeg vurderer at det hadde gjort studiet mitt for stort ut fra omfanget til en master oppgave.

For å belyse temaet mitt vil jeg ta utgangspunkt i denne problemstillingen:

Hvilken betydning har anerkjennelse og leders tilstedeværelse for medarbeideren sin trygghet og motivasjon, i en psykisk krevende jobb?

For å utdype denne problemstillingen vil jeg jobbe ut fra disse forskningsspørsmålene:

- Hva trenger medarbeideren fra lederen for å føle trygghet på jobb?
- Hva trenger medarbeidere av tilbakemelding fra lederen for å opprettholde motivasjon i jobben?
- Hvordan påvirkes medarbeideren av lederen sin nærhet og tilstedeværelse i seksjonen, knyttet opp til trygghet og motivasjon i jobben?

1.3 Faglig begrunnelse for temavalg

Som teoriforankring vil jeg belyse dette ut for ledelsesformer som anerkjennende ledelse, relasjonell ledelse og motivasjonsteorier.

Jeg ønsker å rette min undersøkelse på hva medarbeidere trenger av lederen sin og hvordan medarbeideren opplever dette knyttet opp mot trygghet og motivasjon. Jeg tar også utgangspunkt i at det kan se ut som at i den senere tid har ledelsesfaget gått noe bort fra hard ledelse og utøver mer myk ledelse. Når jeg tenker på leders nærhet, så er det ikke nødvendigvis fysisk tilstedeværelse, men relasjonelt nærvær.

1.4 Avgrensinger

Jeg har valgt å inkludere medarbeidere fra Tverrfaglig spesialisert behandling av ruslidelser (TSB), og ikke andre arbeidssteder som også har krevende og utfordrende jobber. Jeg går nærmere inn på hva jeg legger psykisk krevende jobber i teori kapitlet.

I teorikapitlet har jeg valgt å gjøre rede for to former for ledelsesteorier innen relasjoner. Det er anerkjennende- og relasjonell ledelse. Her er det andre ledelsesteorier jeg kunne ha

belyst, men velger å ikke gå inn på dette for å begrense omfanget. Det samme gjelder motivasjonsteori, der jeg gjør rede for tre motivasjonsteorier som belyser den indre motivasjonen mest.

1.5 Disposisjon

I kapittel 1 presenter jeg bakgrunn for valg av tema, studiens problemstilling med tilknyttet forskningsspørsmål og faglig begrunnelse for valg av tema og avgrensinger

I kapittel 2 presenterer jeg relevant teori og tidligere forskning om omhandler anerkjennende- og relasjonell ledelse og noen motivasjonsteorier, samt at jeg definerer hva jeg legger i psykisk krevende jobber ut fra teori.

I kapittel 3 går jeg videre til å presentere valg av metode, studiens framgangsmåte og hvordan gjennomføringen av undersøkelsen er gjort. Kapitlet avsluttes med en metoderefleksjon som omhandler validitet, reliabilitet og forskningsetiske aspekter.

I kapittel 4 presenter jeg studiens funn som anses relevant knyttet til studiens problemstilling.

I kapittel 5 drøfter jeg studiens funn opp mot relevant teori som er presentert i kapittel 2.

Jeg avslutter oppgaven med kapittel 6 som inneholder en konklusjon knyttet til oppgavens problemstilling og forslag til videre forskning.

2 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for tidligere forskning og aktuell teori som er relevant for min problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapitlets oppbygning starter med en presentasjon av forskningsstatus, før jeg går videre med å beskrive hva jeg legger i psykisk krevende jobber. Deretter gjør jeg rede for to ledelsesformer som tar for seg det relasjonelle forholdet knyttet til ledelse. Til slutt i teorikapitlet vil jeg gjøre rede for noen former for motivasjonsteori.

2.1 Forskningsstatus

Jeg har søkt i ulike databaser etter tidligere forskning i to omganger, ved oppstart av oppgaven høsten 2021 og i mars 2022. Når jeg søkte i VID:open kom det opp flere masteroppgaver, som har belyst anerkjennelse og relasjon mellom medarbeider og lederen på ulike områder. Jeg fant ikke noen som gikk direkte inn i min problemstilling, men har likevel vurdert det slik at flere av masteroppgavene har overføringsverdi til min studie.

I tillegg har jeg søkt i ulike databaser som Google Scholar, Idunn og Oria, samt fått gode tips fra min veileder på bøker og artikler. Jeg har også fått god hjelp fra sykehuset sitt bibliotek til å gjennomføre søk. Jeg har ønsket å se på norske forhold og har lagt mest vekt på funn i masteroppgaver.

Jeg brukte søkeordene: anerkjennelse, relasjonell ledelse, trygghet, motivasjon, nærhet og medarbeider i ulike kombinasjoner. Jeg foretok også søkeordene på engelsk som var: appreciative leadership, relational leadership, security, motivation, proximity and employees.

Jeg vil trekke fram to masteroppgaver av henholdsvis Bostad (2019) og Johansen (2021). Bostad sin oppgave er en kvalitativ undersøkelse som omhandler «Anerkjennelse – en relasjonell prosess», og som tar utgangspunkt i medarbeiders forståelse av fenomenet anerkjennelse. Gjennom sin studie avdekker hun at ansatte i hjemmetjenesten som jobber mye alene, og med avstand til sin leder, så opplevde de at anerkjennelse fra brukere verdsattes mer enn anerkjennelse fra ledere og kollegaer. Hun definerte dette som ny og nyttig kunnskap. Videre sier hun at for å bli en relasjonelt orientert leder, må lederen kjenne arenaen hvor informantene får anerkjennelse. Hun antyder også at noe av grunnen for dette

resultatet, er at informanten kanskje ikke opplever å få dekket behovet fra ledere og derfor søker anerkjennelse fra andre.

Avhandlingen til Johansen (2021) beskriver leder-medarbeider relasjon på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt. Dette er også en kvalitativ studie. I hans studie finner han at tillit og nærhet mellom leder og medarbeider oppstår på bakgrunn av flere forhold.

Medarbeidere må emosjonelt oppleve seg sett og hørt, dette skjer gjennom at leder utviser tilstedeværelse for medarbeidere både fysisk og mentalt. Ledere må oppsøke kontakt, utvise interesse og bruk av humor. Gjensidig tillit ble trukket frem. Informantene anså at det var viktig at leder støttet dem, ga positive tilbakemeldinger, men samtidig også ga vennlig korreksjon. Oppsummeringsvis sier han at det kommer frem at gode relasjoner mellom leder og medarbeider er fruktbart for virksomhetens arbeidsmiljø. Det var en tydelig sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen, og hvordan medarbeiderne generelt opplevde å ha det i arbeidslivet. Flere av informantene rapporterte at de hadde blitt i virksomheten over tid på grunnlag av god relasjon til leder.

På bakgrunn av disse studiene ser jeg på at min studie kan gi utfyllende forsknings på hvordan leder gir tilbakemeldinger til medarbeider, og om hvor betydningsfull leders tilstedeværelse er for trygghet og motivasjon i jobben. Min teoretiske forankring vil være anerkjennelse, relasjonell ledelse og motivasjonsteori.

2.2 «Psykisk utfordrende jobb» og hva må være på plass får å håndtere dette

I min studie tar jeg utgangspunkt i medarbeidere som jobber, eller har jobbet tett på pasienter med rus- og psykisk lidelse, og jeg har valgt å kalle det en «psykiske utfordrende jobb». For å gi leseren en forståelse av hva jeg legger i dette, så vil ta utgangspunkt i Arbeidsmiljøloven, Isdal (2017) og Vråle (2015).

Norsk arbeidsliv reguleres i Arbeidsmiljøloven (2006), som gir ansatte plikter og rettigheter i arbeidslivet. I kapittel 4 er de ulike kravene til arbeidsmiljøet beskrevet. Her er det spesielt punkt 3 og 4 som kan være utfordrende å opprettholde for de som står i psykisk utfordrende jobber. Det står at «Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig

opptreden» og «Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre».

Isdal (2017) drøfter hvilken belastning det er for medarbeider som står i psykisk krevende situasjoner over tid. Eksempler på dette kan være sjikanering, eller å høre vanskelige og groteske historier gang på gang, og hva dette gjør med medarbeideren over tid. Han hevder at denne type jobb er en av landets mest belastende og helsefarlige jobber og i tillegg er det et tabu knyttet til det å være en «svak» hjelper.

Det stilles økt krav til effektivisering i hjelpen vi gir. Det kan påvirke medarbeidere som arbeider nært innpå personer med store belastninger der de kan bli utsatt for motoverføringer. Han belyser begrep som sekundærtraumatisering (STSD), compassion fatigue, vikarierende traumatisering og utbrenthet hos hjelpere. Medarbeidere som står nært pasienten, kan bli påvirket av andres lidelse. Når medarbeideren står direkte ovenfor disse belastninger i arbeidet over tid, kan man snakke om traumatisering i arbeidet. Dette gjelder også når medarbeideren står ved indirekte belastninger, og blir vitne til pasientene sin lidelse.

De ovennevnte faktorene er med på å påvirke hvordan medarbeideren tåler belastning over tid, og om det er med på å endre mønstret på hvor involvert medarbeideren blir i pasienten sitt liv. Ved å høre om pasientene sine traumatiske liv, kan det være med på å gi hjelperen kroppslige reaksjoner, bl.a. gjennom det autonome neversystemet.

Jeg vil i min studie se på hvilke systemer som bør være på plass for at medarbeideren ikke skal påføre seg alvorlige lidelser, som kan føre til f.eks. utbrenthet. Ifølge Isdal (2017) er økt kompetanse og det å ha ulike verktøy for å stå i jobben en viktig forebyggende faktor. Åpenhet med hvordan man opplever det å ta inn andres lidelse, struktur av samtaler med f.eks. pauser, og ha rollespill med kollegaer dersom du forventer en vanskelig samtale er viktig.

Isdal (20107) beskriver «Leirbålet» som et viktig samlingspunkt for at medarbeidere skal ha et sted for å få snakket om sine reaksjoner de får i jobben. Andre ord for «Leirbålet» er debrifing, veiledning og konsultasjon. Jeg velger å ikke definere disse forskjellene i oppgaven

pga. oppgaven sin omfang, men ta de med som faktorer for å klare å stå i jobben og ivareta seg selv.

Isdal referer til Figley (1995) som lanserte begrepet sekundær stresslidelse (STSD). Kort fortalt er det at terapeuter kan utvikle traumesymptomer av å jobbe med traumer. Samtidig lanserte Figley begrepet compassion fatigue, som han beskriver som den gradvise og tiltagende slitasjen på hjelperens evne til å engasjere seg i og bry seg om sine pasienter. Compassion fatigue er hjelperens unike blanding av sekundærtraumatisering og utbrenthet.

Vråle (2015) drøfter viktigheten av å ha rammer og systemer på plass for å ivareta arbeidstaker som står i psykisk krevende situasjoner. Forhold som alder, erfaring og teoretisk og praktisk kompetanse er viktig for å forstå reaksjonene sine. Vråle beskriver veiledning på to nivåer, et nivå for å forebygge, og det andre nivået omfatter støttende og veiledende tiltak. Ved å bruke det forebyggende nivået, så er det med på å styrke kompetansen til medarbeideren. Det anbefales at arbeidstedet har retningslinjer for hvordan personalet skal følges opp i etterkant av en krisesituasjon.

2.2.1 Oppsummering

Jeg har nå gitt en beskrivelse av hva jeg legger i psykisk utfordrende jobber, og noen faktorer som kan være med på å forebygge eller begrense skadevirkningene for medarbeideren som står i det. I neste kapittel vil jeg beskrive anerkjennende ledelse og relasjonell ledelse som en ledelsesform for å kunne ivareta medarbeidere i denne type jobb.

2.3 Anerkjennende ledelse

Anerkjennelse er et komplekst begrep, og det legges ulike betydninger til begrepet. Jeg tar utgangspunkt i Schibbye (2020) sin forståelse, som legger vekt på elementene innen dialektisk relasjonsforståelse. Disse elementene beskriver også Espedal (2010). Disse fem elementer som må beherskes er: lytte, forståelse, aksept, toleranse og å bekrefte. Dette er viktige egenskaper mellom mennesker, og dermed også mellom medarbeider og leder. Anerkjennelse er mer enn dette, og både Schibbye (2020) og Espedal (2010) hevder at «anerkjennelse er ikke noe vi sier, har eller gjør, det er noe vi *er*». Espedal (2010) hevder videre at anerkjennelse sitter dypere enn gode tilbakemeldinger, og hjelper til å få fram det

beste i arbeidstakeren. For at tilbakemeldingene skal gi mening for de som mottar dem, så må de være ekte og ha en betydning, samt at den som gir den må ha de riktige holdningene. Hvordan dette kommuniseres har mye å si. Det må ligge naturlig for oss, slik at det ikke bare blir en ting man gjør. Dette viser noe av dybden i fenomenet anerkjennelse. Når man bruker anerkjennelse handler det bl.a. om å endre fokus, og se situasjonen fra den andres side.

I anerkjennelse ligger det ideen om «å se igjen» eller re-cognize, og det bringer noe fram i den andre. Når det er snakk om gjensidig anerkjennelse, er partene subjekter.

Anerkjennelse er ikke en instrumentell måte på å si noe om prestasjoner, men det handler om evne til å ta den andres perspektiv, sette seg inn i den andres subjektive opplevelse, altså en subjekt-subjektholdning.

Schibbye (1996) skriver om anerkjennelse på tre nivå. Det er et filosofisk nivå der hun tar utgangspunkt i fenomenologi og har et fokus på menneskers opplevelse. Som en grunnleggende forutsetning ser hun på relasjoner som et subjekt – subjekt og at vi søker å ta den vi er i relasjon med sitt perspektiv og som hevder at vi blir til i eller via andres bevissthet i det vi er i relasjon med hverandre-. Hun legger til grunn et teoretisk nivå med begreper som empati og intersubjektivitet som viser seg ved innlevelse, deling og bekreftelse. Videre understreker hun betydningen av selvrefleksivitet og selvavgrensing for å styrke hvert enkelt menneske sin opplevelse av å være et eget subjekt. Hun gjør rede for det hun omtaler som praktiske ingredienser i anerkjennelse som er lytting, forståelse, aksept og toleranse samt bekreftelse. I de følgende vil jeg gjøre nærmere rede for disse praktiske sidene av anerkjennelse.

2.3.1 Anerkjennelse i praksis

Det *praktiske nivået*, hvor det knyttes til hvordan medarbeider og lederen sin samhandling er. Her oppfattes medarbeideren som et subjekt, og lederen henvender seg til refleksjonssiden hos medarbeideren. Når lederen henvender seg til subjektet i den ansatte, kan dette være med å øke selvaktelsen, som er med på fremme avgrensing og autonomi. I praksisnivået kommer forskjellige væremåter til uttrykk. Disse er lytting, forståelse, aksept, toleranse og bekreftelse. Disse væremåtene griper inn i hverandre og er dialektiske. Lytting

er en forutsetning for forståelse, forståelse er en forutsetning for aksept og bekreftelse osv. Det er den helhetlige rammen rundt relasjonen hvor vi kan si hva som er anerkjennende eller ikke, da dette må ses i sammenheng. Anerkjennelse handler ikke om adskilte fenomener, men på hvilket nivå det utspringer. Det vil si anerkjennelsen utvikler seg relasjonen over tid.

Nedenfor gjør jeg rede for hva som ligger i disse begrepene.

Lytte

Å *lytte* terapeutisk er å være åpen, og at vi lytter bak ordene og uten våre egne fordommer. Denne formen for lytting kan oppleves krevende, da det innebærer at vi lytter med en åpenhet som kan bevege oss. Det kan føre til at vi kommer nær den andre, og våre egne indre prosesser. Vi lytter emosjonelt, og fanger opp den andre sitt budskap, metabudskapet, dvs. følelser knyttet til tema. Den andre får et indre og ytre rom til å utforske og bli bedre kjent med seg selv. Lytteren må tåle det innholdet som formidles (Espedal, 2010; Schibbye, 1996, 2020).

Forståelse

Å møte mennesket med empati, og få fram den indre *forståelse*, handler det om å møte mennesket der det er. Lytteren må ta inn den andres opplevelsesverden og «kjenne på» de samme følelsene. Dette gjøres gjennom å innta en undrende holdning og fange opp affekten i det som formidles. Det er ikke snakk om å adoptere andres følelser, da det kan føre til handlingslammelse, men gjenkjenne den andres følelse og vise at man forstår (Espedal, 2010; Schibbye, 1996, 2020).

Aksept og toleranse

Vi *aksepterer* den andres rett til sin følelse, og gir den andre anledning til å fortelle sin versjon av situasjonen eller opplevelsen, og vi tåler følelsen og lar den være. Det at den andre opplever at vi tåler å høre uten å avbryte, og være til stede kan være med på at den andre aksepterer situasjonen. Med å gi aksept og toleranse gis den andre mulighet til å

regulere eget affektnivå i relasjonen, noe som fremmer relasjonskompetanse i tillegg til å styrke selvfølelsen (Espedal, 2010; Schibbye, 1996, 2020).

Bekreftelse

De overnevnte elementene er med å skape *bekreftelse*, som dreier seg om å gi den andre opplevelsen av plass og gyldighet, gjennom at lytteren setter seg inn i den andre sine følelser. Ved at lytteren deler sitt syn på hendelsen gjør at den andre kan det se utenfra seg selv, og fremmer selvrefleksjon. Å være anerkjennende er ingen tilstand, men en prosess. Det innebærer en umiddelbar emosjonell tilstedeværelse og tilgjengelighet der og da (Espedal, 2010; Schibbye, 1996, 2020).

2.3.2 Anerkjennende tankesett og verdibegrep

Espedal (2010) belyser at anerkjennende tankesett må være en naturlig del av lederen. Det er en kunst å klare å korrigere medarbeidere og samtidig motivere de til å få til en endring. En måte å få til et anerkjennende og positivt arbeidsmiljø er å jobbe med verdibegrepet på arbeidsplassen. Ved bruk av verdier, kan lederen være med på å skape trygge rom hvor dialog og gjensidig argumentasjon kan brukes, og hvor det ikke er viktig å beseire. Videre hevder Espedal (2010) at en utrygg medarbeider kan snus til optimist, når han blir anerkjent og bekreftet. Dette sammenfaller med det Haugen (2006, 2012) skriver om at ledere må tørre ha det morsomt på jobben, og at det har vist seg positivt i forhold til resultater, og ikke minst i arbeidsmiljøet. Spurkeland (2020) hevder også at humor er viktig i jobben, og at en leder med glimt i øye skaper godt arbeidsmiljøet og tillit. Han trekker likevel frem at det er ulike typer humor, som varm og kald humor. Varm humor kjennetegnes ved at den vil glede og gjøre andre vel, men kald humor er hensynsløs og rammer andre. Ved bruk av varm humor kan det være med på å redusere stress og angst, og i tillegg styrker selvfølelsen. Ved bruk av humor må man være observant på den kan være kulturelt betinget.

Espedal (2010) hevder at når en leder bruker anerkjennelse, hjelper det den ansatte til å finne ro og trygghet. Positive tilbakemeldinger kan føre til positive følelser. Samtidig som at når man har etablert et anerkjennende felt, kan man også ta opp utfordrende samtaler, der det føles trygt å si ifra. Brunstad (2009) viser til at det handler om at leder i tillegg til disse

egenskapene må inneha klokskap. Med det menes det f.eks. riktig timing, og hvordan bygge og vedlikeholde gode relasjoner til medarbeideren. Som klok leder, må man være rettferdig, og fremme relasjonsbevissthet. Det er viktig med at det bygges tillit og forutsigbarhet. Det å være en relasjonsbyggende leder handler ikke om leders handlinger, men hvordan han er som mottaker.

Aadland (2017) trekker fram at anerkjennelse handler om å gi menneske identitet. Det er viktig å vise respekt for den andre. En anerkjennelse handler om å gi tilbakemeldinger til mennesker om at de er viktige, og det handler om å se personen som den han er. Ved anerkjennelse så kan man gi tilbakemelding på det som er gjort riktig, og også komme med konstruktive tilbakemeldinger på det som kan gjøres annerledes.

2.3.3 Oppsummering

Som belyst ovenfor kan fenomenet anerkjennelse forstås på ulike måter ut fra settinger. I denne oppgaven setter jeg søkelys på betydning av anerkjennelse for å skape eller oppretthold motivasjon og en trygg arbeidshverdag. Litteraturen viser til at anerkjennelse må være ekte for at det har en betydning, og det må ikke være ledd i strategisk ledelse. Relasjoner er en viktig del av anerkjennende ledelse. Jeg vil videre ta for meg relasjonell ledelse.

2.4 Relasjonell ledelse

Relasjonell ledelse har mange likhetstrekk med anerkjennende ledelse. For å beskrive hva relasjonell ledelse er, tar jeg i utgangspunkt i hva Spurkeland (2020) sier om relasjonskompetanse. Relasjonell ledelse kan ses på som en modell for ledelse, og ikke som en teori. Den trekker fram det intersubjektive synet på verden og tilbyr en måte tenke på. Den ser på hvordan lederne forholder seg og samarbeider med medarbeidere, og hvordan man anerkjenner forholdet til andre.

2.4.1 Dimensjoner i relasjonskompetanse

Spurkeland (2020) viser til et verktøy for å måle relasjonskompetanse, som består av ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og

reparerer relasjoner mellom mennesker. Disse er delt opp i 14 dimensjoner. På grunn av oppgaven sitt omfang vil jeg ikke gå inn hver enkelt av dem, men nevne de kort her, da jeg vurderer at de er hensiktsmessig å forstå ut fra problemstillingen.

Første dimensjonen er *menneskeinteresse* som handler om nysgjerrighet på den andre, og hvilken evne man har i å engasjere seg for og i andre. Deretter kommer *tillit* som er en sentral og viktig bærebjelke i relasjon. *Dialogferdigheter på individnivå* som er kvaliteter og ferdigheter til å snakke med individet. *Tilbakemeldinger og dialogferdigheter på gruppenivå* dreier seg om ferdigheter til å lede en samtale i gruppe. Og til slutt kommer det ulike faser i *relasjonsbygging*, som følges opp med *synlighet, kreativitet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet, humor, prestasjonshjelp og resultatorientering*. Relasjonsledelse handler om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse til enkeltmennesket.

Skivik (2018) drøfter at relasjonell ledelse handler om å omgås, og arbeide sammen med andre. Påvirkning utøves i stor grad gjennom lederens relasjon til medarbeiderne. Denne kompetansen utvikles gjennom egen læring. Coaching på egen lederpraksis er en måte å utvikle denne kompetansen hos lederen.

2.4.2 Holdninger i relasjonell ledelse

Anerkjennelse foregår i relasjoner, og Spurkeland (2017) argumenterer for at en god relasjon er motivasjon i seg selv. Stikkordene i relasjonell ledelse på lik linje med anerkjennende ledelse; aktiv lytting, stille åpne spørsmål, anerkjenne den andres perspektiver, emosjonell kompetanse, empati og tilstedeværelse/nærværende. Når man utfører relasjonell ledelse er det også trekk fra flere andre ledelsesteorier, men her handler det mye om relasjonen mellom leder og medarbeider og at den skal være gjensidig. For at ledere skal få mest ut av medarbeiderne skjer dette i relasjon til hverandre. Cunliffe (2011) beskriver at relasjonell ledelse er noe man har iboende i seg selv, med moral og dialog som praksis. Med dette som grunnleggende egenskaper, skaper det en forståelse for hvilken påvirkning leders interaksjoner har med medarbeidere, og hvordan lederen reflekterer etisk over dette.

2.4.3 Verdier

Spurkeland (2020) drøfter at relasjonell ledelse beskrives ut fra sosiale konstruksjonene organiseringen er en del av, og hvordan sosialpsykologiske prosesser forekommer i forhold til andre mennesker. Relasjonell ledelse er en måte å forstå hvordan man forholder seg til andre på. Lederne som setter søkelys på verdier, og er med på å skape og opprettholde relasjoner som oppstår i hverdagslige samtaler og forhold.

Uhl-Bien (2006) beskriver relasjonell ledelse som et relativt nytt begrep, og at det er en prosess som skapes og utføres i relasjon til andre. Hun definerer relasjonell ledelse som en sosial innflytelsesprosess der det er fremvoksende koordinering og endring mellom hverandre. Hun beskriver dette som to perspektiver, et identitetsperspektiv som setter søkelys på å identifisere attributter til individer når de engasjerer seg i mellommenneskelige forhold, og et relasjonelt perspektiv som ser på ledelse som en sosial konstruksjon. Det relasjonelle fokuset beveger seg utover og er en sosial innflytelsesprosess, hvor det skapes en felles forståelse over felles mål. Hun peker det på at relasjonell ledelse har momenter fra ulike ledelsesmodeller som blant annet LMX (leader-member-exchange) med tanke på å utvikle gode relasjoner. Espedal (2017) tar for seg at relasjonell ledelse ser på karismatiske forhold, som sosial kognisjon og identitet, der det jobbes med sosial selvoppfatning og hvordan man definere seg opp mot hverandre. Med utgangspunkt i sosial nettverksteori som ser på samspillet mellom aktørene og de dynamiske interaksjonene. Relasjonell ledelse er en prosess hvor man ser på dialogen mellom mennesker som samhandler og utvikler organisasjonen. For å få til gode prosesser er det viktig med et fokus som involverer flere enn bare lederen. Ved bruk av relasjonell ledelse så bryter man ned skillet mellom leder og ansatt, og ser på ledelse som en interaktiv prosess.

2.4.4 Oppsummering

I de ovenstående kapitlene så har jeg beskrevet hva som ligger i anerkjennende ledelse og relasjonell ledelse. Disse ledelsesformene overlapper en god del i teori. Det er mange likehetstrekk på hva som skaper gode relasjoner, og som gjør at tilbakemeldinger oppleves ekte. En annet viktig del av anerkjennelse og relasjonell ledelse er kommunikasjon, som jeg vil gå nærmere inn på i neste kapittel.

2.5 Kommunikasjon

Hvordan vi kommuniserer er også en viktig ting knyttet til relasjoner. Jensen og Ulleberg (2019) hevder at vi utvikler relasjoner gjennom kommunikasjon. De referer til Bateson (2005), som introduserte begrepene analog og digital kommunikasjon. Disse begrepene betegner to nivåer, eller former for kommunikasjon som vi bedriver. Begrepene må ses i sammenheng og tilfører hverandre gjensidig mening, og i samtaler kommuniserer vi på begge nivåer samtidig.

Nedenfor vil jeg gjøre rede for forskjellene, og hvordan dette er med på å påvirke kommunikasjonen.

2.5.1 Digital kommunikasjon

Jensen og Ulleberg (2019) referer til Bateson (2005) som beskriver digital kommunikasjon som den entydige i kommunikasjonen med enkeltord, tegn og symbolske handlinger. Disse tegnene ligner ikke det de står for, og derfor ikke forstås umiddelbart. Denne formen for kommunikasjon er knyttet til innholdssiden og er rasjonell eller logisk. Ved bruk av digital kommunikasjon, så kan vi forstå det gjennom verbal kommunikasjon som gir meninger, synspunkter og beskjeder. Det dreier seg om å utveksle innhold og forståelse. Ved digital kommunikasjon så blir budskapet overført via tegn. Gjennom utvikling av digital kommunikasjon så har vi utviklet kunnskap med stor kompleksitet og abstraksjon med innebygget logisk sammenheng.

2.5.2 Analog kommunikasjon

Det digitale nivået knyttes til innholdssiden i kommunikasjonen, mens det analoge henvender seg til relasjonen. Slik som Jensen og Ulleberg (2019) viser til, så drøfter Bateson (2005) begrepet analog kommunikasjon som beskriver måten man uttrykker seg på. Her kommer relasjoner og det non-verbale inn i bildet. Denne formen for kommunikasjon kan forklares med det vi gjør indirekte med tonefall og kroppsspråk. Det analoge nivået i kommunikasjon er i motsetning til det digitale mangetydig og vil automatisk tolkes av de andre deltakerne i kommunikasjonen. Det dreier seg om uttrykk, som tonefall, ansiktsuttrykk, kroppsspråk, setningsbygning, trykk, pauser og rytme. Dette nivået tolkes

automatisk og intuitivt og gjør kommunikasjon mulig på tvers av kulturer og utenfor språket. På det analoge nivået kommuniserer vi hovedsakelig om relasjoner, og vi kommuniserer parallelt med ordene. Hvordan dette tolkes avhenger av relasjonen vi har. M.a.o. kan dette forstås ut fra måten, eller tonefallet tilbakemeldingene ble sagt i.

Når vi blir kjent, kan vi utvikle bedre forhold og tolke og lese hverandre bedre. Dermed kan kjennskapet bidra til at vi forstår hverandre, relasjonen og situasjonen bedre.

Innen kommunikasjon så kan vi også snakke om en ekspertmodell og relasjonsmodell i faglig arbeid. Ekspertmodellen representerer monologen, eller også kalt normativt-evaluerende tilnærming, mens relasjonsmodellen representerer dialogen, eller også kalt den fortolkende tilnærming.

2.5.3 Tolkning og oversettelse av kommunikasjon

Jensen og Ulleberg (2019) drøfter at analog kommunikasjon gir seg også uttrykk gjennom det de definerer som paralingvistisk kommunikasjon, som bl.a. omfatter grynt, stønn, latter, tårer m.m. Siden analog kommunikasjon er mangetydig, så kan misforståelser oppstå fordi man tolker personens analoge uttrykk. Og hvordan mottakeren har tolket det som har blitt sagt, kan følge videre kommunikasjon og samspill.

Digital kommunikasjon kan ikke erstatte eller fange opp det analoge uttrykket. Det analoge har andre kvaliteter som ikke fanges opp av det digitale språket. Vi kan fortolke ut fra hvilken relasjon vi har. Og dette tolkes ulikt fra person til person. Når de ulike nivåene motsier hverandre, stoler vi mer på det som kommuniserer analogt enn digitalt. Vi kan hjelpe mottakeren til å forstå hva vi uttrykker analogt, med å forklare f.eks. at når jeg ler, så ler jeg ikke av deg i denne sammenhengen.

2.5.4 Oppsummering

Kommunikasjonen er kompleks og består av flere elementer. Ved å forstå både den digitale og analog kommunikasjon kan vi lettere fortolke det som kommuniseres.

I neste kapittel vil jeg ta for meg noen teorier innen motivasjon, med tanke på hva som er viktig for å skape, og opprettholde motivasjon på jobben, og hvordan leder kan være med på å bidra til dette.

2.6 Motivasjon

Motivasjon er viktig faktor for at man skal finne det meningsfullt å være på jobb, og det er ulike faktorer som skaper den motivasjonen. Motivasjon består av ytre og indre motivasjon. Jeg vil ta utgangspunkt i Maslows behovspyramide, Herzberg tofaktorsmodell og Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori for å beskrive motivasjon.

Løvås (2017) hevder at motivasjon er en drivende kraft for handling og ytelse, og at det er andre verdier enn penger som er viktige motivasjonsfaktorer for arbeidslivet i dag. Hun referer til Adams (1965) som trekker fram rettferdighet som en viktig motivasjonsfaktor. Videre drøfter hun motivasjonsbegrepet ut fra Vansteenkiste (2004), Gagne og Deci (2005) og Dysvik og Kuvaas (2016) og sier at med indre motivasjon presterer vi bedre og har lengre utholdenhet, spesielt når arbeidsoppgavene er komplekse. Indre motivasjon forklarer kvalitet på arbeidsoppgavene. Indre motivasjon og ytelse har vist seg å ha en positiv sammenheng. Sentrale motivasjonsfaktorer er autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

2.6.1 Maslows behovspyramide

Jeg velger å ta med Maslows behovspyramide, da det jf. bl.a. Kaufmann (2016) og Jacobsen og Thorsvik (2016) er et av det viktigste bidraget til forventningsteori. Den beskriver at mennesker har fem grunnleggende behov som består i *fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering*. Maslow antok at menneskene hadde behov for å ha disse behovene som i et hierarki, der de fysiologiske behovene var nederst og selvrealiserings øverst. Maslow sin logikk gikk på at behov på et høyere nivå ikke ville påvirke atferden før behov på lavere nivå ble tilfredsstilt. Han var likevel åpen på at dette kunne være noe individuelt. Maslow har blitt kritisert for at behovskategoriene er upresist formulert. Likevel gir det viktig informasjon i forhold til hva som motiverer individet. Maslows behovspyramide kan betraktes som en glidende overgang fra ytre belønninger på de lavere nivåene til indre belønninger på de høyere nivåene. Dette

er forhold som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når motivasjonsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet.

2.6.2 Herzbergs tofaktorsteori

Jacobsen og Thorsvik (2016) og Kaufmann (2016) drøfter Herzberg (1960) sitt bidrag til motivasjons tenkning. Han på like linje med Maslow så ser Herzberg på ytre og indre motivasjon. Herzberg sin forskning viste at tilfredshet og mistrivsel på jobben var relatert til ulike sett av forhold. Tilfredshet viste seg å være knyttet til arbeidsoppgavens karakter, og mistrivsel knyttet seg til arbeidsmiljø og hvordan ansatte ble behandlet. Herzberg kalte dette motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer og blir omtalt som tofaktorsteori.

Motivasjonsfaktorer skaper trivsel når de er til stede, men medfører ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er til stede. Det samme gjelder hygiene faktorer kan skape mistrivsel hvis de ikke er til stede, men fører ikke uten videre til trivsel hvis de er til stede. Herzberg sitt poeng var at det er ulike forhold som skaper tilfredshet og mistrivsel. Sentralt for motivasjonen er hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene.

Espedal (2010) belyser hvordan Herzberg tofaktorsteori skiller mellom ytre og indre motivasjon. Viktige hygiene forhold som lønnsforhold, ledelse, status og sikkerhet ligger til den ytre motivasjonen. Disse er viktige for den ytre motivasjonen, hvis de ikke er til stede kan det skape mistrivsel. Den indre motivasjonen oppleves viktigere, da den er grunnen til at medarbeideren ønsker å jobbe der de jobber. Indre motivasjonen kan overskygge betydningen av prestasjonsbasert avlønning. Den indre motivasjonen utvikles når medarbeideren blir involvert, har ansvar, opplever vekst og forfremmelser og blir anerkjent for det de presterer. For at lederen skal finne ut hva som skaper den indre motivasjonen, må lederen bli kjent med medarbeideren og utvikle en relasjon.

2.6.3 Selvbestemmelsesteorien

Løvås (2017) hevder at selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan har mest oppmerksomhet på den indre motivasjonen. Teorien ble etablert for å forstå atferd på ulike områder innen sport, men har også blitt anvendt innen helse relatert atferd, og nå i senere tid har den orientert seg inn mot atferd i arbeidslivet. Teorien tar utgangspunkt i tre psykologiske behov som anse som universelle som autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Disse tre er med på å fremme den indre motivasjonen.

Kaufmann (2016) beskriver Deci og Ryan sin motivasjonsteori, som skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon som kan forstå som lønn, stauts m.m. og som ligger utenfor selve jobben, mens indre motivasjon er ligger innebygd i arbeidsutførelsen. Behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse fremmer den indre motivasjonen. Deci og Ryan hevdet at for mye fokus på ytre belønning kunne ta bort fokuset på gleden med jobben. I selvbestemmelsesteorien kommer det fram at mennesker er motivert fra naturens side, og det ikke er leders jobb å motivere de ansatte, men skape et arbeidsmiljø som gjør at ansatte kan motivere seg selv, gjennom hvordan ledelse utføres. Ansatte trenger å føle at de har kompetanse og mulighet for selvbestemmelse og relasjoner til andre mennesker.

2.6.4 Oppsummering

Ovenfor har jeg gjort rede for ulike former for motivasjon, med fokus på den indre motivasjonen som kan ha betydning for medarbeideren. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for metode og forskningsdesing.

3 Metode og forskningsdesign

I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne oppgavens metodiske tilnærming, samt hvordan jeg har gjennomført datainnsamling og analysemetode.

Som Jacobsen (2018) beskriver det, så er metode teknikker for å tilegne seg egenskaper om virkeligheten.

3.1 Valg av metode og design

Jeg har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode for å belyse problemstillingen min. Dette ut fra at en av fordelene med denne metoden er at den er fleksibel og jeg kan gjennom prosessen utvikle og revidere problemstillingen underveis ut fra hva som kommer frem under intervjuene (Kvale og Birkmann; 2015). Jeg mener at denne metoden egner seg godt siden jeg ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av et fenomen (Jacobsen; 2016). Samt at denne metoden er hensiktsmessig å bruke da jeg ønsker å forske og gå i dybden på sosiale fenomener som bl.a. anerkjennende og relasjonell ledelse, og hvordan medarbeideren opplever dette fra lederen sin (Thagaard; 2018)

Bakgrunnen for at jeg valgte denne metoden, er at min problemstilling handler om ulike aspekter hos mennesker som jeg mener er enklest å få belyst gjennom intervju, og ikke gjennom innhenting av data i form av tall og andre mengdetermer. Jeg har vurdert at jeg får mer hensiktsmessig data gjennom å bruke semistruktuert intervju og ikke observasjoner. Dette ut fra at jeg tror at informantene vil gi mer utdypende informasjonen gjennom individuelle intervju, enn f.eks. gruppeintervju eller observasjon. Jeg antar at bruk av observasjon knyttet til dette tema kunne ha blitt opplevd kunstig og påtatt, og jeg tror ikke at jeg får et nøytralt materiale å forske på.

Det finnes ulike typer intervjuformer innen kvalitativ metode. I dette studiet har jeg valgt å bruke semistruktuert intervju. Dette for at informantene kan få mulighet til å snakke fritt ut fra sitt ståsted, og ikke kun svare på de intervju spørsmålene jeg har utarbeidet i forkant. Fordelen med å bruke et semistruktuert intervju er at jeg kan innhente beskrivelser og fortolkninger fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 140 - 141, 156). Fordelen med et slikt intervju er at det preges av åpenhet både i forhold til rekkefølgen og hvordan

spørsmålene formuleres. Et intervju knyttet til informantens livsverden kommer fra en fenomenologisk tenkningstradisjon (Kvale & Brinkmann; 2019, s. 156 – 157).

Det er både styrker og svakheter med at kvalitativt intervju er så åpent, da forsker gjennom sin forforståelse kan påvirke svarene indirekte eller tolkningen av dem. En av forskjellene mellom intervju undersøkelser og spørreskjemaer og statistiske analyser er at metodevalget allerede er innebygd i de standardiserte spørreskjemaene. I kvalitativ forskning er det flere ulike design. I mange tilfeller viser det seg at intervjuformen er bra når temaet har ulike aspekter av menneskelig erfaring, altså en fenomenologisk tilnærming (Kvale & Brinkmann; 2019). Styrkene med kvalitativ metode er at man kan gå grundig inn i materialet, og man får fram ulike aspekter av menneskelig erfaring. I min studie er jeg ikke ute etter å forske på antall, men opplevelsen. Noen mener at svakheten med kvalitativ metode er at man ikke kan ha kontrollgruppe slik som man kan når man bruker kvantitativ metode (Kvale & Brinkmann; 2019, s. 135 – 136).

Jeg vurderer denne metoden som hensiktsmessig når jeg skal fordype meg i problemstillingen min, og se nyansene og følelsene i det informanten deler. Hensikten i min studie er å få fram medarbeidernes stemme. Ved å bruke av en kvantitativ tilnærming ville det ikke gi meg de svarene jeg trenger for å svare opp problemstillingen.

Ved å bruke kvalitative intervjuer kan informanten lettere utrykke seg fritt. Og jeg kan få med meg nyansene på de mellommenneskelige relasjonene som er mellom medarbeider og leder. Jeg ønsker å få med informantenes spontane reaksjoner og refleksjoner omkring fenomenet. Dette ville vært vanskeligere å få til ved bruk av en kvantitativ tilnærming. Kvalitative intervjuer vil være med på å gi empirisk kunnskap om dette temaet, med utgangspunkt i et fenomenologiske intervju. Fenomenolog kan forstås som læren verden slik den oppfattes og fremstår for folk (Kvale & Brinkmann; 2015; Johannessen et al.; 2016). Man innhenter beskrivelser fra informantene som omhandler deres refleksjoner og forståelse, ut fra deres subjektive livsverden. Kort fortalt kan man si at man kan se fenomenet fra den andres side, og det er dette jeg ønsker å gjøre i denne studien og anser det derfor fornuftig å bruke i analysen.

Selv om jeg har valgt å bruke kvalitativt intervju ønsker jeg likevel å belyse at en av bakdelene ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er at jeg får et begrenset datamaterialet, og derfor begrenset innsikt i temaet jeg ønsker å forske på. Ved bruk av kvantitativ forskningsmetode, så hadde fordelene vært større mengder data, som kunne ha ført til et bedre datagrunnlag. Her kunne det ha vært lettere med generalisering og konklusjon av signifikante funn (Johannessen et al.; 2016). Men som nevnt ovenfor vil det antageligvis vært med på å begrense de subjektive opplevelsene. Intensjonen med denne studien er å få frem en større forståelse av enkelte fenomener mellom medarbeider og lederen. Dette vil jeg gjøre gjennom fortolkning av informantens opplevelse av verden, og for å kunne bruke dette til å etablere vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann; 2015). Under intervjusituasjonen var det viktig for meg at jeg var klar over min egen forforståelse av fenomenet og at jeg stilte meg åpen for informantens forståelse av fenomenet jeg ønsket svar på (Thomassen; 2006).

3.2 Vitenskapelig tilnærming

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i min studie for å få en større innsikt og forståelse av fenomenet jeg ønsker å forske på. Siden det handler om fortolkning av data, så knyttes det opp mot ulike fortolkende teorier i analyseprosessen. Her har vi blant annet hermeneutikk og fenomenologi (Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann; 2019).

Fenomenologi beskrives som læren om verden slik den oppfattes og fremstår for folk. Utgangspunktet er å forstå fenomenet i sin helhet, og lar fenomenet fremtre for oss, og viktigheten av å høre og se hva som formidles (Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2019). Ved bruk av fenomenologisk metode så innhenter man presise og rike beskrivelse av de ulike informanters opplevelser, refleksjoner, forståelse og perspektiver. For å oppsummere så kan man si at fenomenologi dreier seg om å se et fenomen fra noen andres ståsted. Ut fra min problemstilling og hva jeg ønsker å forske på i denne studien anser jeg denne analysemetoden som hensiktsmessig. Denne tilnærmingen er relevant når forskeren vil ta for seg «sosiale fenomen ut fra aktørens egen perspektiver» og beskriver betydningen av et fenomen ut fra deres «livsverden» (Kvale & Brinkmann; 2019).

3.3 Informantutvalget og rekruttering

Det var viktig for meg å bruke tid på å finne ut hvilke informanter jeg ønske å bruke i studien min, og kom fram til at jeg ønsket informanter innen Tverrfaglig spesialisert behandling av ruslidelser (TSB). I kvalitativ forskningsmetode handler det om strategiske valg, framfor kvantitative metoden som foretrekker tilfeldig utvalgt. Hensikten med informantene var å få gode beskrivelser for å belyse problemstillingen. Derfor vurderte jeg at et tilfeldig utvalg var uhensiktsmessig (Johannessen et al.; 2016).

For å få nok datamaterialet så ønsket jeg et utvalg på 4 - 5 informanter som jobber tett sammen med pasientene. Hensikten med intervjuene var å få gode og fyldige beskrivelser som gjelder fenomenet. Ved bruk av intervju kunne jeg belyse fenomenet ut fra ulike synspunkter og ha nok materialet til å kunne gi en stor nok bredde til å kunne komme med nye eller supplerende kunnskap om fenomenet. Hensikten har som tidligere nevnt ikke vært å være generaliserende, men å kunne få frem medarbeiderens synspunkter. En annen grunn til at jeg hadde 4 – 5 informanters som utgangspunkt er tidsfaktorene knyttet til studiens omfang. Jeg vurderte at det var hensiktsmessig å ikke gjøre denne studien for stor, da jeg gjør denne studien ved siden av min 100 % lederstilling.

I henhold til Johannessen et al. (2016) skal forskeren på forhånd ha bestemt seg for hvilken målgruppe man ønsker ut fra problemstillingen. Bakgrunnen for at jeg ønsket disse informantene var et strategisk valg da jeg tenkte at det ville gi meg best datagrunnlag i oppgaven min. Dette samsvarer med hvordan Johannesen et al. (2016) sier at man skal gjøre strategiske utvalg, hvor et av kriteriene bør være at informantene velges ut fra hva som er hensiktsmessig ut fra problemstillingen.

Min problemstilling er at jeg ønsker å forske på er hva medarbeideren trenger fra lederen sin med tanke på tilbakemeldinger og nærvær for å kunne oppleve trygghet og motivasjon på jobb, når jobben kan oppleves psykisk krevende. For å redusere risikoen for å at jeg som forsker skulle påvirke studiene med inhabilitet ved at informantene kan ha kjennskap til meg og derfor ikke turte å være ærlig og åpen, valgte jeg å rekruttere informanter fra et annet helseforetak (Kvale & Brinkmann, 2019). Jeg kontaktet en avdelingssjef innen TSB, hvor jeg informerte om mitt forskningsprosjekt og ba om tillatelse til å intervju noen medarbeidere hos han, samt hjelp til å finne informanter. Jeg kontaktet han først muntlig, og deretter

sendte jeg forespørselen pr mail. Jeg oppga at jeg ønsket informanter av begge kjønn, og som helst hadde jobbet på samme sted ca 3 år, og ønsket at utdannelsesnivået var minimum bachelor nivå. Han stilte seg positiv til at jeg skulle komme og intervju medarbeidere hos han, samt at han var behjelpelig med å finne informanter til meg. Dette resulterte i at det ble noen små endringer knyttet til mitt ønske om bakgrunn, utdannelsesnivå og hvor lenge de hadde jobbet på samme sted. Disse endringene var at det kun var kvinner som var informanter, og en av de hadde ikke bachelor nivå, men annen relevant utdanning og lang erfaring innen feltet.

Jeg vurderte at jeg dette ikke var negativt, og at jeg fikk et større spekter i mitt informantgrunnlag. Alle informantene hadde ulike arbeidsoppgaver på intervjutidspunktet. Likheten til de var at de hadde mange års erfaring fra feltet, alt fra 7 til 30 års erfaring. Noen jobbet som mellomleder og annen administrative stillinger, men hadde erfaring med å jobbe tett sammen med pasientene. Resten av informantene jobbet tett med pasientene.

Jeg har valgt å ta med data fra mitt prøveintervju, etter samtykke fra informanten, da jeg ser at det var flere interessante funn i intervjuet. Jeg er bevisst på utfordringen med at denne informanten har et nærmere forhold til meg, enn andre informanter, noe som kan ha påvirket svarene. Samtidig som vi i hverdagen har en åpen, trygg og tydelig kommunikasjon fra før av. Jeg velger å tro at det ikke har påvirket svarene fra denne informanten.

Det at jeg ikke fikk oppfylt mitt ønske om informanter av begge kjønn og bachelorer nivå, tror jeg ikke har betydning for analysen og resultatet. Den informanten som ikke hadde bachelorer nivå hadde mye annet relevant utdanning, samt lang erfaring innen feltet. Og med tanke på kjønn, så hadde det uansett vært vanskelig med så få informanter å dra opp noen trender.

I intervjuene forsøkte jeg å være ydmyk og uvitende, slik at de kunne komme med sine betraktninger uten at jeg var med å påvirke de, samt at jeg ønsket at vi skulle ha en dialog rundt temaet. Jeg var bevisst på at jeg skulle løfte frem hva informantene mente og ikke legger føringer for hva de bør svare.

3.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.

Ved utforming av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i min foreløpig problemstilling og forskningsspørsmålene og brukte tid på finne de spørsmålene som forhåpentligvis skulle gi meg svar på det jeg ønsker å forske på (Kvale & Brinkmann; 2019, s. 141). Jeg ønsket at spørsmålene skulle treffe best mulig ut fra problemstillingen og jeg ønsket å ha en deskriptiv form for å få frem spontane beskrivelser om temaet (Kvale & Brinkmann; 2019, s. 163 – 164).

Prøveintervjuet gjennomførte jeg med en medarbeider jeg kjenner godt. I forkant av prøveintervjuet fikk hun tilsendt problemstilling og forskningsspørsmål. Dette var en nyttig gjennomgang, da flere av spørsmålene ble forandret ut fra dette intervjuet. Noe av bakgrunnen til at jeg forandret på spørsmålene og formuleringene var at vi merket at jeg stilte de samme spørsmålene med en liten vri flere ganger. I tillegg til at det var fint å få stilt spørsmålene på forhånd for å få kjent på flyt og strukturen i intervjuet. Denne informanten kom i tillegg med mange gode refleksjoner som jeg ønsket å ta med meg videre i studiet.

De fire andre informantene hadde på forhånd fått tilsendt informasjonsskriv med samtykke, men ikke intervjuguiden. M.a.o. så fikk de ikke mulighet til å forberede seg på forhånd. Dette kan være både en fordel og en ulempe. Ut fra min observasjon under intervjuet, så det ikke ut til at det var en ulempe at de ikke hadde hatt spørsmålene på forhånd. Intervjuene foregikk som en god og naturlig samtale knyttet til de fenomener jeg ønsket å få svar på.

På de siste fire intervjuene forholdt jeg meg til samme intervjuguide, men tilpasset rekkefølgene på spørsmålene ut fra hvordan intervjuet gikk. Intervjuene foregikk som en samtale, men jeg hadde styring og føring knyttet til innholdet i intervjuene. Under intervjuene informerte jeg om at jeg var interessert i deres opplevelse, og hvis det føltes naturlig så kunne de også relatere svarene til tidligere jobber de har hatt. Spesielt to av informantene gjorde det, men også de andre i noen grad.

Hensikten med å gjennomføre intervjuer er at dette er en profesjonell dialog mellom forsker og informant, hvor forskeren ønsker å forstå verden fra informantens sitt ståsted. (Kvale & Brinkmann; 2019). Jeg brukte tid i forkant av intervjuene på å skape trygghet og informere

om prinsipper knyttet til konfidensialitet og anonymitet. Dette var viktig å opprettholde da flere av informantene hadde kjennskap til hverandre.

Planen min var å gjennomføre intervjuene fysisk, med å møte informantene på deres arbeidsplass, men pga økt smitte i samfunnet og nye tiltak ble alle intervjuer foruten prøveintervjuet utført digitalt med video og lyd. Selv om intensjonen var å ha fysisk oppmøte opplevde jeg at det fungerte greit digitalt, og vi klarte å få til en trygg og god atmosfære. En annen fordel med å gjennomføre intervjuene digitalt var at det var lettere for meg å finne tid til intervjuene, da jeg slapp reisevei. Ved gjennomføringen av intervjuene så informerte jeg om at intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter transkribert. Det ble gitt informasjon om at de som ønsket det kunne få lese gjennom transkriberingen i etterkant. Dette var det en informant som ønsket.

Jeg har valgt å gjøre transkriberingen selv. Dette har hjulpet meg til å bli bedre kjent med hva informantene formidlet (Kvale & Brinkmann; 2019). Jeg valgte å bort dialogen knyttet til innledningen og avslutningen av intervjuet, samt at en av informantene informerte mye knyttet til private hendelser som ikke omhandlet temaet vi snakket om.

3.5 Analysen

Analysen av dataene er utført med utgangspunkt i det Malterud (2017) sier om analyse. Det handler om å systematisere datamaterialet, gjennom å forene kreativ logikk og ryddige framgangsmåter og kategorisere dette til et meningsbærende innhold. Dette kan gjøres gjennom å fremheve fenomener slik at vi kan få ny kunnskap om fenomenet.

I denne oppgaven har jeg valgt fenomenologisk analyse, som er en metode som gir en systematisk tekstkonsensivering. Denne metoden egner seg godt når intensjonen er at jeg skal etablere kunnskap om informantens livsverden og de sine ulike erfaringer. Denne metoden har fire trinn.

3.5.1 Overblikk

Nå jeg gikk i gang med analysen av materialet ønsket jeg å tilegne meg et helhetsinntrykk gjennom de data jeg har innhentet. Dette gjorde jeg ved å forsøke å ha et åpent og nøytralt

sinn under intervjuene, men også i etterkant når jeg har hørt på intervjuene og ved transkribering. Gjennom dette så har jeg forsøkt å avdekke fremtredende temaer i materialet mitt. Målet med å innta en nøytral holdning er å la teksten tale for seg selv (Malterud; 2017).

Jeg tok i første runde ut det materialet som jeg opplevde ikke nødvendigvis handlet om tema, men likevel hadde vært viktig for å finne ro i intervjuet. Deretter gikk jeg over til å markere med ulike farger de funn jeg fant som var knyttet til tema og forskningsspørsmål. Disse temaene skrev jeg inn et separat dokument med ulike kategorier. Deretter jobbet jeg med teksten for å finne eventuelle sammenhenger i teksten. Jeg fant flere likhetstegn blant informantene, som førte til at jeg så en sammenheng, og kom fram til noen hovedtemaer jeg gikk videre på.

3.5.2 Meningsbærende enheter

Da jobben med å finne meningsbærende meninger knyttet til temaene var gjort, så ble neste trinn å finne det i teksten som frambringer kunnskap om temaet mitt (Malterud; 2017).

Jeg brukte ulike fargekode på hvert tema slik at jeg kunne finne fram i teksten knyttet til tema. Jeg brukte tid på å lese gjennom teksten flere ganger for å være sikker på at jeg ikke hadde oversett noe som var relevant knyttet til problemstillingen. Ved å jobbe systematiske med dette, fant jeg en struktur som førte til at kunne føre funn i en tabell med underkategorier som jeg jobbet videre med i analysen.

3.5.3 Kondensering

I følge Malterud (2017) handler kondenseringen om å utarbeide kunstige sitater som omformer og gir den meningsbærende enheten et fortettet innhold. Jeg var usikker på hvordan jeg skulle gå fram, men valgte å forenkle noe av teksten og skrive det om i stikkordsform. Dette for å enklere kunne bruke det i analysekapitlet. Da jeg jobbet med denne delen brukte jeg arbeidsnotater, for å kunne ta med meg innholdet fra de meningsbærende enhetene.

3.5.4 Rekontekstualisering

Denne fasen handler om ifølge Malterud (2017) å plassere sammen fragmentene sammen igjen til en helhet. Her brukte jeg stikkord og sitater til å fa innhold og tema som jeg kategorisere etter. Her var valideringen viktig, og at jeg klarte å validere funnene ut fra hvilken sammenheng de framkom av. Dette blir beskrevet som rekontekstualisering av resultater opp mot datamaterialet.

Jeg sammenlignet innholdsbeskrivelsene med det jeg satte opp i andre fase. Med dette fikk jeg bekreftet at innholdsbeskrivelsen er forankret i datamaterialet.

3.6 Metoderefleksjon

I dette kapitlet vil jeg dele mine refleksjoner knyttet til valg jeg har gjort underveis i studiet.

3.6.1 Min egen bakgrunn og forforståelse

Jeg valgte problemstillingen ut fra at jeg syntes dette fenomenet er et interessant å se nærmere på. Dette ut fra min egen arbeidserfaring med å jobbe med rusavhengige over tid, noe som har vært engasjerende, men også krevende. Jeg ønsket å benytte anledningen til å se nærmere på hva medarbeideren trenger fra lederen sin for å oppleve trygghet og motivasjon over tid.

I og med at jeg har denne bakgrunnen og forforståelsen, så var jeg bevisst på at dette kan være med å påvirke min objektivitet, og igjen påvirke hvilke faktorer jeg vektla i mitt arbeid rundt analysen. Dette er i tråd med hva Malterud (2017) sier om at en forsker vil påvirke prosessen, og det er bare snakk om hvordan. Jeg har prøvd å være bevisst på å være mest mulig nøytral både under intervjuene og analysen. Som en hjelp til at min forforståelse ikke skulle påvirke prosessen for mye, valgte jeg å følge Malterud (2017) sin systematiske oppskrift på analyse jobben.

Tross bevissthet og forsøk på nøytralitet er det naivt å tenke at min forforståelse ikke kan ha vært med på å prege denne prosessen. Samtidig så tenker jeg at dette har vært en fordel i forarbeidet til intervjuene. Dette kan ha vært med på at jeg under intervjuene fikk stilt de

riktige spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene, som igjen hjalp meg til å trekke ut de punktene jeg ønsket å bruke i analysen.

Som jeg har vært inne på tidligere så har jeg valgt å forske utenfor min organisasjon, slik at jeg lettere kunne forholde meg nøytral til de svarene de kom med.

Min forforståelse er at for å kunne bli i jobben så trenger man et godt og trygt arbeidsmiljø, og en leder som er delaktig i det som skjer. Dette for å være med på å redusere arbeidsrelatert sykefravær eller at man ikke orker å bli værende i denne jobben. For meg har lederen vært viktig når jeg jobbet tett på pasienter. Faktorer som jeg har satt pris på hos mine leder er at jeg har blitt stolt på, blitt utfordret og holdt meg faglig oppdatert. Og ikke minst at jeg har opplevd en trygghet i kollegagruppen.

3.6.2 Reliabilitet og validitet

Når man foretar forskning så er målet at funnene som avdekkes skal være gyldige og pålitelige. Slik at funnene som formidles er til å stole på og passer med virkeligheten og kan brukes. Her er det viktig at forskeren er bevist sin egen forskningsprosess (Jacobsen; 2016).

Faktorer som er med på å påvirke dette i kvalitativ metode er bl.a. hvor nøye man har vært når man gjør transkribering. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019) så viser det seg at i samfunnsvitenskapelige intervjuer så blir påliteligheten sjelden nevnt. Dette handler bl.a. om fortolkningselementene når man transkribere intervjuene. Hadde jeg latt noen andre transkribere for meg, så kunne den ha fortolket innholdet noe annerledes. Likeledes er antall informanter med på å påvirke overføringsverdien. I min studie så har jeg fem informanter som kan ses på som en snever gruppe. Jeg tror likevel at dette kan være med å vise en trend. Når jeg foretar intervjuer, så må jeg være bevist på min egen forforståelse og prøve å la være å påvirke svarene til informantene. Her kommer det inn bl.a. hvordan jeg stiller spørsmålene, og hvordan jeg tolker svarene de gir meg. Dette beskriver Jacobsen (2016) som intervjueffekten. Og en annen effekt er konteksteffekten, dette er om informanten får assosiasjoner knyttet til tid og sted. For min del fikk jeg noen svar knyttet opp mot juletradisjoner, som var naturlig siden jeg intervjuet rett før jul. Hadde intervjuene blitt foretatt på en annen tid, hadde dette trolig ikke vært faktorer de har tatt som eksempler. En annen faktor er også om informantene svarte ærlig, eller det de de trodde de skulle svare.

Det er faktor jeg ikke kan vite med sikkerhet, annet enn min antagelse om at på intervjuene med de fire informantene jeg ikke kjente fra før ikke hadde noen grunn til å pynte på svarene. I kapitlet «Informantutvalget og rekruttering» så reflekterte jeg om informanten knyttet til prøveintervjuet kunne oppleve en utrygg situasjon som kunne ha påvirket svarene, noe jeg tror det ikke gjorde.

Jeg har forsøkt å være så nøytral som jeg kunne under intervjuene og analysen. Men er klar over at det kan være en utfordring, da jeg har min forforståelse inn i studiet. For å gjøre prosessen mest mulig transparent for leseren har jeg forsøkt å gjøre grundig rede for prosessen i analysen (Jacobsen; 2016).

Det å måle validitet i kvalitativ undersøkelse kan være utfordrende, da det ikke foreligger en sann og objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Det ses ulikt på om det er en lingvistisk analyse eller en psykologisk fortolkning. Kvale og Brinkmann (2019) beskriver at Poland er den eneste som har presentert detaljerte prosedyrer for hvordan transkripsjonens troverdighet skal økes slik at den kvalitative forskningens nøyaktighet forbedres. Jeg valgte å transkribere intervjuene med å være bevist på den forforståelsen jeg hadde.

Før jeg gikk i gang med datainnsamlingen så valgte jeg å bruke tid på intervjuguiden og utvelgelse av informanter for å best mulig kunne svare problemstillingen min. Som jeg har beskrevet tidligere så foretok jeg fire av fem intervju digitalt, og det siste med fysisk tilstedeværelse. Det at jeg så informantene så fikk jeg fanget opp kroppsspråk i tillegg til stemningsleie under intervjuene. Dette kan ha vært viktige faktorer i tolkning av svarene de ga.

Andre faktorer som kan være med å påvirke validiteten er hvilke kriterier jeg hadde med i valg av informanter. Siden det ikke er et stort utvalg, så jeg må være åpen på at de svarene jeg fikk gjelder de fem som jeg har snakket med. De likehetstrekkene jeg fant hos de er med på å trekke noen trender. Som Johannesen et al. (2016) hevder så kan kjennskapen til fenomenet øke validiteten, og i kvalitativ forskning så er det overføring av kunnskap vi er ute etter som er nært knyttet opp mot de beskrivelsene og fortolkningene jeg har gjort.

3.6.3 Etske refleksjoner

Som forsker må jeg forholde meg til noen juridiske krav og retningslinjer. Da dette har være en studie som har omhandlet personlige intervjuer er det noen krav jeg har måttet forholde meg til. Dette var at jeg tidlig i prosessen søkte Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å kunne gjennomføre studien. Søknaden innholdet problemstilling, hensikt og metode. I tillegg beskrev jeg hvordan jeg skulle oppbevare data. Jeg sendte også med intervju mal og samtykkeskjema. Når søknaden var godkjent startet jeg prosessen med å finne informanter. Det at studiet mitt er godkjent av NSD ser jeg på som en styrke og en trygghet for informantene. Informantene fikk god informasjon både skriftlig og muntlig om bl.a. frivillighet og at de kunne trekke seg når som helst (Johannesen et. al.; 2016).

Det å foreta intervjuer, og gjøre transkripsjoner innebærer etiske refleksjoner når det gjelder å beskytte intervjuobjektene og beholde konfidensialiteten både til de som intervjues og eventuelle tredjepersoner som nevnes i intervjuet. Jeg har valgt å utelate navn i transkriberingen, samt at jeg har lagret dette på sikre filer. Når studiet er levert og godkjent vil lydfilen og transkribering slettes. Jeg har valgt å skrive om transkriberingen til bokmål slik at man ikke kan spore sitater tilbake til personer, knyttet til f.eks. dialekt, samt at muntlig språk kan fremstå som uhøytidelige og ukorrekte. Jeg har oppbevart transkriberingen anonymisert og passord beskyttet. Alt av materialet vil bli slettet når prosjektet av avsluttet og godkjent (Kvale & Birkmann; 2019). Under intervjuene ba jeg informantene om å ikke navngi de som de refererte til av hensyn til tredjepart. Dette ut fra flere grunner, men bl.a. fordi at tredjepart som ikke har samtykket i å bidra i undersøkelsen. Det var likevel umulig at informantene ikke tok eksempler som innebar en beskrivelse av tredjeperson i intervjuene, men de er anonymisert.

4 Forskningsfunn

I dette kapitlet vil jeg presentere de ulike funnene knyttet opp til min problemstilling som er: Hvilken betydning har anerkjennelse og leders tilstedeværelse for medarbeideren sin trygghet og motivasjon, i en psykisk krevende jobb.

Etter å ha gjennomført analysen har jeg funnet flere fellestrekk som går inn i mine forskningsspørsmål. Disse vil jeg presentere nedenfor i underkapitler som omhandler hovedtemaene; *anerkjennelse, motivasjon, trygghet og nærhet*.

4.1 Anerkjennelse

Responserne til alle informantene var at anerkjennelse var viktig, og at dette var viktig å få på jobben. Når man fikk anerkjennelse på jobben, så var det med på å få/opprettholde motivasjon, trygghet og ønske om å bli i jobben sin.

[...] ja, det er viktig ja, og det handler om å bli sett og hørt, få tilbakemeldinger på den jobben man gjør, gode tilbakemeldinger, bli rost [...]

Det som var likhetstegn, var at alle var opptatt av dette var viktig for å kunne stå i jobben. Det var noe ulikt hos informantene om viktigheten av hvor anerkjennelsen kom fra; kollega eller leder. Likevel kom det fram at det ble opplevd som mest betydningsfullt hvis det kom fra lederen.

Jeg tenker det er verdifullt begge deler, det er kollegaene mine som ser meg mest, men det betyr nok kanskje mer når jeg hører det fra leder fordi [...] da får jeg også følelsen av at lederen forstår hvem jeg er, og hva jeg gjør, og jobben jeg utfører.

4.2 Bekreftelse

Andre ord som kom frem like ofte i undersøkelsen var, bekreftelse, bli sett, snakke om det vi får til, stoppe opp og tenke sammen. For at disse faktorene skulle ha betydning så var alle enige i at dette måtte oppleves som ekte.

Likhetstrekk blant informantene var at de følte seg anerkjent når leder var oppriktig interessert i det de stod i av arbeidsoppgaver og utfordringer. Informanter beskrev at de hadde erfart ulik lederstil fra ledere gjennom arbeidskarrieren, og de trakk fram at de opplevde det som anerkjennende når lederen var der og støttet de.

[...] og sette oss til oppgaver og delegere ting som lederen viste at vi var gode på
«dette er en oppgave til deg» [...]

Andre likhetstrekk blant informantene var at de trakk fram at leder som viste interesse for hvordan de hadde det på jobb, var med på å skape motivasjon og arbeidsglede, og det ble opplevd som anerkjennende.

En leder som ser hva man gjør for noe, og hva man bidrar med inn i pasientarbeidet, en som oppmuntrer, positive tilbakemeldinger, som kanskje utfordrer litt og som støtter.

Informantene reflekterte rundt at det å bli anerkjent var en viktig ting i jobben. Noen mente at dette var godt integrert på seksjonene, mens andre mente at det var et stykke før det å anerkjenne hverandre er en naturlig del av tilbakemeldingskulturen. Dette handlet om personlighet og lederstil. Anerkjennelse ble opplevd som viktig, og nødvendig for å kunne bli i jobben, og også for å utvikle seg.

4.2.1 Ekte

Informantene trakk fram at for at de skulle oppleve ros og tilbakemeldinger som anerkjennelse, måtte det som ble sagt føles ekte og ikke bare tomme ord. Når de opplevde at det som ble sagt var tomme ord ble det ikke opplevd som betydningsfullt, snarer tvert imot. Alle trakk fram at man merker når det er ekte, og for da samsvaret det mellom hva som ble sagt og det nonverbale.

Informantene opplevde det litt forskjellig når det gjaldt det jeg velger å kalle klisjer. En informant reflekterte rundt at lederen hennes ofte sa til henne og kollegaene, «bra jobba» og «så flinke dere er», noe hun opplevde som anerkjennelse. Mens en annen informant opplevde slike klisjer som bare ord uten mening. For den siste informanten var det viktig at anerkjennelsen kom i den situasjonen noe hadde skjedd. Disse informantene beskrev også

ulike relasjon til sin leder. Ut fra det første eksemplet, så beskrev informanten at hun opplever at lederen var interessert og til stede når hun er på seksjonen. Dette gjorde at hun opplevde slike klisjer som ekte, og at de var tilknyttet det som faktisk skjedde på seksjonen. Der det kom fram at det bare ble opplevd som klisjer, var det også en opplevelse av at leder ikke var opprinnelig interessert i hva de faktisk gjorde på seksjonen.

Videre beskrev en informant at hun hadde vært i en vanskelig situasjon som innebar at hun og kollegaen ikke stod sammen i avgjørelse knyttet til pasientbehandling, og denne opplevelsen tok hun opp med lederen sin, og fikk denne responsen. «[...] så sier leder, ja du har rett til å føle det du føler, og det syntes jeg var fint». Informanten opplevde ut ifra dette utsagnet å bli sett og hørt ut fra den situasjonen hun hadde vært opp i.

4.2.2 Arbeidsoppgaver

Det å få tildelt oppgaver ut fra interesser og kompetanse, ble opplevd som bekreftende og motiverende. Informanten reflekterte at på den måten opplevde hun at lederen anerkjente den jobben hun gjorde.

Det å bli tildelt oppgaver ut fra vi var gode på, gjorde jo at jeg følte anerkjennelse. Og at hun så oss, faktisk [...]

Det å bli bekreftet handlet også om å få konstruktiv tilbakemelding på jobben de utførte. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger fra leder så opplevde informantene at de kunne forbedre seg. Det var lettere å forholde seg til tilbakemeldinger nå de opplevde at leder var til stede for medarbeiderne.

4.2.3 Sett og hørt

Felles for informantene var at de var enige i at det å bli sett og hørt både av leder og kollegaer var viktig for å kunne bli føle trygghet og motivasjon i jobben. Det å kunne stå sammen i avgjørelser, og ha en leder som bekreftet og støttet de i avgjørelser de tok, ble opplevd som viktig og nødvendig.

Det hadde nok kanskje ført til mer frustrasjon da over at leder ikke forstår hva vi står i hver eneste dag. Det er viktig at leder viser forståelse for det, og gir positiv tilbakemeldinger til hele gruppen og ikke til bare meg og at leder ser den enkelte.

4.3 Motivasjon

Det var noe ulikt hva som motiverte informantene i studien, dette ut fra hva de jobbet med i dag, men jeg fant likevel flere likhetstrekk. Det som kom tydeligst fram var at de likte å jobbe med denne pasientgruppen, og at de likte variasjonen i arbeidsoppgavene. Andre faktorer var arbeidsmiljøet, og hvordan kollegaene hadde det sammen.

4.3.1 Pasientgruppen

Det var flere faktorer informanten opplevde som motiverende med å jobbe med denne pasientgruppen. De opplevde møte med andre mennesker, og at de kunne være med på å utgjøre en forskjell for andre, ble opplevd som meningsfullt. De trakk også fram at det skape relasjoner til andre. Informantene tok også opp at det kunne være krevende i enkelte situasjoner, men likevel ble pasientgruppen trukket frem flere ganger som en viktig motivasjon for jobben.

Variert, og så liker jeg pasientkontakten fordi man møter pasienter i en kjempesårbar situasjon [...] vi bidrar til at de blir hørt og respekter.

En informant trakk fra at det å jobbe med denne pasientgruppen, førte til at man ble kjent med seg selv på en annen måte, i møte med den andre.

Det er et eller annet med denne relasjonen, som er det spennende og hva man kan gjøre sammen, i relasjonen, ja, det er det som er grunnen. Det er utfordrende og det inneholder mye sånn, relasjonelle faktorer.

4.3.2 Arbeidsoppgaver

En annen faktor som kom fram i funnene var at informantene i all hovedsak likte arbeidsoppgavene sine. De beskrev dagene som variert, og at de fikk utfordret seg og brukt

kunnskapen min. De likte når de kunne være med å utvikle ting og bygge nettverk, slik at kontaktflaten ble større.

Andre motiverende faktorer var å se etter ressurser hos pasientene og kollegaene. Det ble opplevd motiverende å bli utfordret til nye arbeidsoppgaver med å sette seg inn i nye ting. Et fellestrekk var at det å få ansvar var motiverende. Når leder så kvaliteter og kompetanse hos informanten, og de fikk tildelt interessante arbeidsoppgaver var det med på å skape arbeidsglede og motivasjon, samt at dette kom under både anerkjennelse og det å bli sett og hørt.

Hos en informant kom det fram at det var travelt var noe hun likte, og at arbeidsdagen var forskjellig. En av grunnen til at dette var en motiverende faktor var at hun opplevde at hun hadde god oversikt over arbeidsoppgavene og mange års erfaring. Da var travelheten med å gjøre arbeidsdagen interessant.

Å jobbe med folk, og så liker jeg at det er travelt, og at ting skal skje og at vi må gjøre endringer, og se hva andre får til, og få det til og at folk har ressurser [...]

Det å kunne være med å påvirke arbeidsoppgavene sine opplevde alle som motiverende, og det ble også opplevde som anerkjennelse. I tillegg så ble dette tatt som en bekreftelse og lederen fulgte med på hva som skjedde og styrkene til medarbeideren. På den måten opplevde de at de ble tatt på alvor, og det man utførte betydde noe for seksjonen. En informant sa at for henne var det viktig at leder tok seg tid til å høre på henne og hva hun hadde å komme med, og at det ikke var nødvendigvis at hun fikk gjennom sitt forslag. Det hun trakk fram var hvordan dette ble møtt.

Hvis jeg kommer med forslag, at det ikke bare blir nedstemt, men at det kan godt være at svaret blir nei, men at leder hører på det jeg har å formidle, og at leder gir meg ansvar og viser at hun stoler på meg.

En informant trakk også fram at lederen var tydelig på at hun stolte på sine ansatte og la opp til «frihet under ansvar», dette opplevde hun som både tillitsvekkende og anerkjennende. På lik linje som at det ga motivasjon i jobben, så trakk en informant fram at det å få tildelt arbeidsoppgave ut fra kompetanse ble også lagt under anerkjennelse.

4.3.3 Faglig påfyll

Informantene var opptatt av at faglig påfyll og muligheten til å utvikle seg ga motivasjon. I tillegg ble det opplevd som nødvendig for å opprettholde og få verktøy for å bli i jobben. I tillegg ga det et avbrekk fra de vanlige arbeidsoppgavene.

Jeg trenger å bli utfordret litt, jeg trenger å få litt påfyll, kunne dra på et kurs her og der eller, eller sette av noe tid til å snakke sammen i personalgruppen, bli samkjørte, høre hva andre står i, det trenger jo ikke være en og samme situasjon, og at vi tenker på forskjellig ting i etterkant.

4.3.4 Arbeidsmiljø

Flere av informantene trakk fram at trivsel på jobb skapte motivasjon. Det at man trivdes med arbeidsoppgavene og opplevde god relasjon til kollega og leder var funn i forhold til hva som var viktig for å stå i jo denne typen jobb. Informantene snakket om de kontaktpunktene kollegaene hadde seg imellom og at det var viktig at de tok seg tid til andre ting enn bare pasientjobbing. Det ble opplevde som viktig at de hadde noen fristed til å tenke på andre ting for å kunne stå i jobben.

[...] vi må ha en del humor, også galgenhumor [...] og ta seg tid til å snakke sammen.

Tidspunktet jeg gjennomførte mine intervjuer var rett før jul, så da ble dette eksemplifisert med at tiltak som adventskalender og julebord som viktige faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø, i tillegg var det med på å bli bedre kjent med hverandre.

Vi har våre tradisjoner, vi gjør det samme hver påske, hver jul, sommeren med slike små ting, og så er det sånn små ting som å samles da, sommerfest og julebord

4.3.5 «Ikke motiverende»

En informant trakk fram faktorer som hun ikke opplevde motiverende. Det var opplevelsen av å stå alene i stort arbeidspress og pasienttrykk, uten at dette ble sett av leder og tatt tak i

Når jeg ser på denne perioden der så føler jeg at vi ikke hadde noen leder, at vi ikke hadde noen som styrte oss, det var vi som måtte ta oss av kaoset hver dag, og det var

ingen god periode. Jeg skulle ønske at han så hva vi gjorde og hadde en viss forståelse [...] De gangene han kom og sa noe, så sa han at «dette kan dere». Det var likesom en ikke tilstedeværelse for oss i det hele tatt. Det var liksom nok med korona, og i tillegg til en leder som det ble opplevde ikke var til stede.

En annen informant trakk fram at hun kunne miste motivasjon når kolleger ikke viste nok respekt for den andres tid.

Holdning blant de andre er at viss de bare ringer så løser vi det, ikke sant, [...] og så sitter vi selv med ganske mye [...] så noen ganger å få litt fred og ro over det vi gjør, noen ganger så strekker ikke arbeidsdagen til.

4.4 Trygghet

Under intervjuene kom informantene stadig tilbake til at det å oppleve trygghet i jobben og bli tatt på alvor var viktig. Når det gjaldt trygghet på jobb så var det også her flere faktorer som spilte inne.

4.4.1 Arbeidserfaring

Siden alle hadde relativ lang fartidstid i feltet beskrev de en trygghet i seg selv som de ervervet gjennom å ha jobbet mange år.

«Jeg er så gammel nå, at jeg skaffer meg rammer og trygghet selv, det er fortsatt viktig å bli møtt og hørt, jeg har en trygghet i meg selv [...]

De trakk frem flere ting enn antall år i arbeidslivet, som hadde gjort dem til de trygge fagpersonene de opplevde at de var.

[...] det er viktig at tryggheten i seg selv blir skapt, og som alle har et ansvar for selv, men det er jo også ut fra hvilke rammer man jobber i. Fint når leder lager et opplegg, men hun driver jo ikke og detaljstyrer sine ansatte da, og det betyr jo mye [...] og det oppleves som en form for anerkjennelse.

En av informantene med kortest arbeidserfaring beskrev at hun ikke hadde vært en person som sa fra tidligere. Men da hun opplevde at lederen var fraværende, merket hun at dette

førte til at hun tok mer ansvar. Så selv om det var mange faktorer under denne ledelsen som ikke var gunstig, så var dette med å gjøre at hun ble trygg på seg selv.

[...] dette var jo gjengangeren at han ikke var der, jeg har aldri vært så rett fram egentlig, taklet stort sett ting for meg selv. Gjennom dette året ble det dette så mye, så jeg ga lederen tydelig beskjed om at dette ikke var OK håndtert.

Bakgrunnen for tryggheten som informantene opplevde at de hadde, kom som nevnt fra at de hadde jobbet i mange år. Det var også andre faktorer som var med på å gjøre de trygge. Felles faktorer for dette var at god struktur og rammer og struktur, mulighet for å øke kompetanse, og bli kjent og trygg på kollegaene.

4.4.2 Rammer og struktur

Med rammer og struktur trakk informantene fram at det handlet om både fysiske rammer og hvordan man blir ivaretatt etter uønskede hendelser.

Den fysiske utformingen av seksjonen var betydningsfull for trygghet. Dette er noe man tenker på når man bygger nytt, men mange seksjoner har gamle bygg. Og da var det hvordan man forholder seg de byggene man har. Fokus på f.eks. på hvordan man plasser seg i rommet m.m., og at det var åpenhet for at det kunne være behov for å være to stykker i utfordrende samtaler.

Fysisk har jo med på en måte med at hvordan man har bygd seksjonen, og at man er to i en samtale ut fra temaene som skal bli tatt opp, og hvordan man gjør det. Og psykisk blir jo at man føler at den jeg er, er bra nok!

Med det siste utsagnet mente informanten at her var tilbakemeldinger fra leder og kollega viktig for å føle støtte og føle seg sammensveiset som kollegagruppe.

Det å jobbe sammen og ha gode team som fungert bra, var ble opplevd fint for tryggheten. Dette var viktig alle informantene uansett hvor de jobbet og hvor stor seksjonen var.

Leder må gi tilbakemeldinger, på ting som jeg gjør, eller at jeg får en følelse av at en støtte og her opplever jeg at man tenker på sammensetningen av personal, at vi skal være, en vernepleier, en sykepleier, og gjerne en sosionom, f.eks. ja, på en vakt da.

For å være i forkant av eventuelle episoder trakk flere informanter fram at det var viktig å planlegge vekten for å ha best mulig kontroll på det som kunne skje.

Tryggheten er jo her fordi vi bruker mye tid på å snakke sammen. Vi defuser en halvtime hver dag og tillegg til at her er det åpen dør kultur, det er alltid noen å gå inn til hvis man trenger å spørre, eller i en situasjon så er det alltid noen å ta tak i.

Åpen dør trakk alle informantene fram som noe som skapte trygghet i jobben. En annen faktor for trygghet er hvordan lederen setter sammen vaktlag og hvor transparent lederen er ved ansettelse og innleie av vikarer.

Slik som en informant sa det

Jeg skulle ønske at han hørte på det vi hadde å si, det skulle komme faste vikarer, men vi fikk forskjellig hver dag [...] jeg skulle ønske at han hadde hørt på det vi sa, og ikke bare sa at han skjønnte hva vi mente [...]

[...] den ene lederen var veldig opptatt av at når det ble ansatt nye medarbeidere, at de passet inn i gruppen sammen med oss andre

Der hvor informanten beskrev at lederen ikke hadde en plan med hvem han leide inn ble opplevd som mangel på ledelse, og at det ikke ble jobbet med at det skulle være forutsigbart og trygt på jobb. Over tid ble dette opplevd som belastende. På den andre siden ble det opplevd som positivt og trygt når lederen var opptatt av hvordan personalgruppen var satt sammen.

Jeg trenger at vi stoler på hverandre på en måte, jeg trenger å stole på noen hvis noe skjer. Og selv om vi kanskje er uenig så står personen i det sammen med meg om det jeg har sagt. Ja, det å bli stolt på selv om man ikke er helt enig.

4.4.3 Defuse/Debrief

De informantene som jobbet nærmest pasienten hadde noe ulike erfaring på hvordan vekten ble planlagt og hvilke systemer de hadde for å snakke om vanskelige ting som hadde skjedd.

En informant beskrev at på et av hennes tidligere arbeidssted, så hadde de ikke noe system på defuse, og la til «at det var ikke så ofte de hadde hatt behov for det». Den gangen det skjedde noe ubehagelig opplevde hun at det ble opp til de som stod i situasjonen. Lederen ringt to av tre som hadde vært i situasjonen, men informanten opplevde ikke noen systematikk i dette, eller noen oppfølging etterpå.

Tre av informantene beskrev systematiske planlegging av vakt og defuse i etterkant. Og to informanter tok fra var at de brukte «Det grønne korset».

[...] og det handler om å bli sett og hørt, få tilbakemeldinger, for den jobben de gjør, gode tilbakemeldinger, blir rost for den jobben de gjør [...] vi starter med at vi sier noe om det hver dag, så tar vi dagen i går, hvordan var den, hva gjorde vi bra, og det er jo anerkjennende i seg selv, gi tilbakemelding til hverandre, eller det jeg har sett, at jeg kan anerkjenne [...]

Det å bruke tid på å planlegge, samt ha et system for å snakke om uønskede hendelser, opplevde de som trygghetsskapende, og i tillegg så ble de bedre kjent med kollegaene sine

Det at det var satt av tid til dette var med på å skape trygghet. Informantene opplevde at det viktigste var at det var lagt til rette fra leders side at de skulle bruke tid på dette.

Det var gjennomgående blant informantene at det var viktig at det var systemer på plass for å ivareta medarbeideren i den krevende jobben de hadde. Tre informanter beskrev gode systemer på planlegging og debriefing som trygget de i jobben. Slike systemer førte til at det var lettere å kunne bli værende i jobben. Det var noe ulike utforming på hvordan det ble utført. Det at kollegaene brukte så mye tid sammen førte også til at de ble bedre kjent med medarbeiderne og på seg selv. Med god planlegging var det lettere å være samstemt og stå trygge sammen i en avgjørelse. Det å f.eks. kunne være to en samtale.

4.5 Nærhet til lederen

Betydningen av leders nærvær for å opprettholde motivasjon og oppleve trygget var noe ulikt for informantene. Informanten beskrev ulik organisering og hvor ofte lederen var fysisk. Det som kom fram et likhetstrekk, som var at det var viktig at de opplevde nærværet av ledelse og ikke nødvendigvis hvor ofte man så lederen sin. Altså med andre ord hvordan

relasjonen til lederen var. I tillegg handlet det om hvor hadde god oversikt leder hadde og hvordan lederen fanget opp stemningen og andre ting på seksjonen. Det var også faktorer som var med på hvordan medarbeideren opplevde nærhet av lederen.

Leder er ikke her hver dag, men leder er ofte innom, og jeg føler jo at leder snapper opp ganske fort både stemning og situasjoner knyttet til ting som har skjedd. Og så er det vårt ansvar og melde det videre når leder ikke er her.

Leder er absolutt synlig, hun er veldig mye til stede. Og det er veldig bra, det tror jeg er positivt for miljøet at hun viser seg der da. Hun er fysisk til stede, og jeg merker også at hun engasjerer seg i de prosessene som skjer og prøver på en måte å implementere det flere ting, få ting til å skje da, i personalgruppen - Fysisk og psykisk engasjert.

Motsatsen til dette var når en informant sa at hun lederen var fysisk til stede, men var lite tilgjengelig og satt mye kontoret

«Jeg skulle ønske at han så hva vi gjorde og hadde en viss forståelse. De gangene han kom og sa noe, så sa han at «dette kan dere». Det var likesom en ikke tilstedeværelse for oss i det hele tatt. Det var liksom nok med korona, og i tillegg til en leder som det ble opplevde ikke var til stede.»

«Når jeg ser på denne perioden der så føler jeg at vi ikke hadde noen leder, at vi ikke hadde noen som styrte oss, det var vi som måtte ta oss av kaoset hver dag, og det var ingen god periode. Jeg skulle ønske at han så hva vi gjorde og hadde en viss forståelse [...] De gangene han kom og sa noe, så sa han at «dette kan dere». Det var likesom en ikke tilstedeværelse for oss i det hele tatt. Det var liksom nok med korona, og i tillegg til en leder som det ble opplevde ikke var til stede.»

Det opplevdes trygt, anerkjennende og motiverende at leder tok seg tid til de små tingene, som å stikke innom seksjonen også når det ikke var noe spesielt som skjedde. Dette ble opplevd som relasjonsskapende og var med på å skape trygget.

En informant tok opp at det var av betydning at leder hadde oversikt over det som skjedde og viste interesse. Det gjorde det også enklere å ha den uformelle kontakten fordi man opplevde at man hadde en relasjon til lederen.

«[...] han er ikke lengre unna enn en telefon [...]» sa en informant som beskrev seg selv som trygg ut fra hvem hun var som fagperson. Det ble opplevd fint at når man kontaktet leder, så tok leder seg tid til å reflektere rundt problemstillingen medarbeidere hadde og kunne belyse den fra flere sider. Det ble opplevd trygt og støttende. Her kom også relasjonen inn til lederen som en viktig faktor.

Informantene opplevde at en av faktorene for å få god relasjon til leder var når leder oppleves tilgjengelig og til stede, altså gjerne fysisk til stede på de ulike møtene, men først og fremst vise at lederen bryr seg og har oversikt, både over pasientene, men også hvordan medarbeiderne har det-

Det kom fram at alle informantene hadde positiv erfaring med en leder de har hatt. Det som ble trukket frem var at lederen brydde seg, tok seg tid til de uformelle møtene og deltok på det seksjonen hadde av struktur. Da ble det opplevd lett å ta opp ting, og også gå inn når det var snakk om mindre viktige ting.

En informant trakk fram at hun hadde hatt en leder som ikke prioriterte seksjonen når det ikke var noe spesielt som skjedde, men satt mest på kontoret. I tillegg til at hun opplevde å ikke få noen relasjon, så ble det opplevd som om man ikke hadde noen leder. Samt at det skulle mye til før informanten gikk inn til lederen. Hun følte at hun måtte komme med noe som var veldig gjennomtenkt. Denne opplevelsen hadde hun ikke når det var snakk om en leder som var synlig.

I dette kapitlet har jeg forsøkt å gjøre rede for funn i min studie, i neste kapittel vil jeg drøftet dette ut fra aktuell teori som jeg redegjorde for i teorikapitlet.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine problemstilling og funn i lys av teori og tidligere forskning som jeg presenterte i kapittel 2. Min problemstilling er: Hvilken betydning har anerkjennelse og leders tilstedeværelse for medarbeideren sin trygghet og motivasjon, i en psykisk krevende jobb? Og for å utdype denne problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

- Hva trenger medarbeideren fra lederen for å føle trygghet på jobb?
- Hva trenger medarbeideren av tilbakemeldinger fra lederen for å opprettholde motivasjon i jobben?
- Hvordan påvirkes medarbeideren av lederen sin nærhet og tilstedeværelse i seksjonen, knyttet opp til trygghet og motivasjon i jobben?

Det er flere fellestrekk ved informantenes subjektive opplevelser knyttet til opplevelse av hvor til stede og anerkjennende lederen er, og hvordan dette er med på påvirke trygghet og motivasjon.

Strukturen i dette kapitlet er at jeg drøfter funnene ut fra forskningsspørsmålene mine som er overskriftene i kapitlet.

5.1 Hva trenger medarbeideren fra lederen for å føle trygghet på jobb?

Informantene var opptatt av en god relasjon til lederen hjalp til for å føle trygghet. I tillegg var god kunnskap til fagfeltet, og gode og trygge kollegaer viktige faktorer. Et annet funn var at de følte økt trygghet når det var forutsigbare systemer for å ivareta dem dersom det oppstod hendelse som ble opplevd krevende, utfordrende eller farlige.

5.1.1 Anerkjennelse og relasjoner

Anerkjennelse var et gjennomgående tema hos informantene. De knyttet anerkjennelse til relasjon til leder, og særlig hvordan de opplevde tilbakemeldinger på jobben de utførte. Ut fra svarene fra informantene, ser det ut som om de brukte anerkjennelse og bekreftelse om

hverandre, og la mye av det samme i disse to begrepene. Det å bli anerkjent og bekreftet på jobb var viktig for å opprettholde trygghet og motivasjon for å bli værende i jobben.

Informantene var også opptatt av at tilbakemeldingene måtte fram stå som ekte. Under ektebegrep kom også begrepet tillit opp.

5.1.2 Tillit og bekræftelse

Kvalitetene tillit og bekræftelse i anerkjennelse tematiseres av bl.a. Schibbye (1996, 2020) når hun gjør rede for bekræftelse og lytting som de praktiske uttrykkene for anerkjennelse.

Schibbye (1996, 2020) hevder at bekræftelse handler om å gi autoritet til, og gyldiggjøre den vi er i dialog med sine opplevelser og erfaringer. Hun anvender også uttrykket til å legitimere den andres opplevelser og følelser uten at vi tar stilling til den som en verdifull eller mindre verdifull. Videre tar hun for seg lytting som det å være åpen og ikke forutinntatt. Ektheten knyttet til lytting tematiserer også Espedal (2010) som referer til at når det er snakk om anerkjennende tilbakemeldinger så må lederen ha en holdning, tankesett og en tilnærming som bringer fram det best i den andre. Dette stikker dypere enn å kun gi positive tilbakemeldinger, da det handler om holdninger og tilnærminger til andre.

Informantene mente at dette var viktig, men hadde ulike erfaringer på hvordan lederen utførte dette. Espedal (2010), Spurkeland (2020) og Schibbye (1996, 2020) reflekterer rundt at en tilbakemeldinger bør gis umiddelbart etter en handling. Dette er interessant ut fra hva to av informantene beskrev. De hadde ulik opplevelse knyttet til det som kunne oppleves som «klisje», når det var snakk om tilbakemelding. En informant opplevde dette som ikke anerkjennende eller betydningsfullt, mens den andre informanten opplevde dette som anerkjennende og ekte av lederen. Dette kan kanskje forstås ut fra flere faktorer, som f.eks. hvilken relasjon medarbeideren hadde til lederen sin. Spurkeland (2020) tematiserer hvordan relasjoner etableres og hva som er lederen sin rolle i dette. En viktig faktor for relasjonsbygging er at partene avklarer felles forståelse av verdier. Et ulikt verdisyn kan føre til konflikt i relasjonen. En annen faktor som er med å bygge gode relasjoner mellom leder og medarbeider er at det vises gjensidig respekt, lojalitet, trygghet m.m. Styrken i relasjoner kan bygges med at lederen gir medarbeideren ansvar og større utfordringer. De to informantene ovenfor beskriver ulike relasjoner til sin leder, og dette kan være med å

forklare hvorfor «klisje» oppleves forskjellig av de to. «[...] de gangene han kom og sa noe, så sa han «dette kan dere». Det var liksom en ikke tilstedeværelse for oss [...]» I dette eksemplet kan det se ut som at lederen ikke har brukt nok tid til å bygge relasjon til sine medarbeidere, og medarbeideren opplevde denne type tilbakemeldinger som lite verdt. Mens der hvor medarbeideren hadde en god relasjon til sin leder, opplevde hun denne type «klisje» som ekte og betydningsfulle. «[...] og lederen sier til meg «bra jobba» [...]».

Denne forskjellen som informantene beskrev, kan forstås ut fra hva Spurkeland (2020) hevder om at relasjonsbygging er viktig i alle deler av livet og ikke minst på jobben. Han viser til at man kan se på relasjonsbygging som en metode som man kan dele det opp i faser; etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfase.

Jeg vil gå nærmere inn på tillitsfasen, men kort fortalt så er etableringsfasen den første kontakten mellom mennesker og hvordan de starter sin relasjon, testfasen går ut på hvor de involverte ser på om de kan stole på hverandre og hva som eventuelt må endres på. Tillitsfasen innebærer at de opplever hverandre som forutsigbare og troverdige på atferd, men må nødvendigvis ikke like hverandre, men vet hvor de har hverandre. Lederen sitt ansvar i denne fasen er at de må kjenne ansvar for egne relasjoner, og det er avgjørende for at relasjonen går over i vedlikeholdsfasen. Videre er synlighet viktig. Ved å velge å være synlig og nærværende oppstår det muligheter til å lede, samt å få innsikt i andres arbeid og livssituasjon. Han hevder at synlighet er primært en holdning og et prioritert valg. Usynlige leder mister påvirkningskraft og havner på utsiden av bedriften. Synlighet handler ikke bare om synlig ledelse, det handler generelt om relasjonell atferd. I synlighet legges det vekt på tilgjengelighet, oppsøkende kontakt og tid til samtale.

Espedal (2010), Schibbye (1996, 2006) og Spurkeland (2020) hevder at tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Dette er ikke noe som kommer av seg selv, men må jobbes med og bygges opp over tid. Det er ikke nok at en av partene opplever at tillit er god i en relasjon, men det må de oppleve sammen. I et arbeidsforhold har lederen mer ansvar for at det oppleves tillit i relasjonen. Tillit i en relasjon er ikke statisk, og den trengs å jobbes med kontinuerlig. Anerkjennelse og bekreftelse er med på å opprettholde tillit. For ledere er tillit avgjørende

for å ha innflytelse og påvirkning blant medarbeideren. Dersom tilliten ikke er til stede, vil lederen ha vanskeligheter med å få med medarbeideren til å gjøre oppgaven.

En informant beskrev to ulike ledere på den seksjonen hun hadde jobbet. En leder var mye til stede i seksjonen.

[...] hun var ofte innom, selv om det ikke var noe spesielt så kunne hun komme innom å ta en kaffe, det ble liksom mer som kjent med henne og ikke bare sånn jobbmessig, det var kanskje det som var litt forskjell fra, i forhold til de andre.

Informanten opplevde å ha tillit til henne. Ved lederbytte, så valgte den nye lederen å ikke involvere seg i den daglige driften og bli kjent med sine ansatte. Lederen ble opplevd fraværende og lite transparent på hva han tenkte og vurderte. Informanten beskrev at hun ikke hadde relasjon til denne lederen og heller ikke opplevde tillit. Her kjente ikke medarbeideren lederen tilstrekkelig, og hans atferd til å kjenne trygghet.

[...] fordi ledere satt mest på sitt eget kontor. Og kanskje ikke helt satte seg inn i hva vi gjorde, jobben og hva som trykket, om det var utfordringer eller, slitsom altså, lederen klart ikke på samme måte å se de tingene, skjønne.

Tillit trenger ikke å bety enighet, men at det vises sympati på det som formidles. Spurkeland (2020) viser til Schindler og Thomas (1993) som deler opp tillit i fem dimensjoner. Disse dimensjonene er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet, i tillegg så legger Spurkeland til moral.

5.1.3 Arbeidsmiljø

En anerkjennende leder må ha fokus på at alle elementene innen anerkjennelse er på plass, for å kunne si at man anerkjenner medarbeideren. Som beskrevet i teorikapitlet er dette; å lytte, forstå, vise at du aksepterer, har toleranse og at du bekrefter. I tillegg til at dette er med på å skape trygghet for medarbeideren, så viser Espedal (2010) til en undersøkelse gjort av Rath og Clifton (2005) som også viste til at når medarbeidere opplevde anerkjennende tilnærmingen så økte egen produktivitet, interesserte seg for kollegaer, og hadde høyere lojalitet og tilfredshetskår hos kunder og blir lengre i bedriften.

Jeg har ikke satt søkelys på produktivitet i min studie, men funn viser at når informantene opplevde at når leder var genuint interessert i dem, og jobben de gjorde, så var dette med på å skape samhold og god tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø var igjen med å skape trygghet kollegaene imellom. Det kan se ut som en viktig arbeidsoppgave til lederen var å få dette på plass. Når dette var på plass kan det se ut som at det ikke var like viktig at leder var fysisk til stede hele tiden.

Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer leder inn i et fellesskap der rollen blir integrert inn i et større samspill. Og det er viktig å legge til at ledelse er mye mer enn posisjon. Som er gjengitt flere ganger i min oppgave så er tillit bærebjelken i en relasjon. Tillit mellom leder og medarbeider gir positiv påvirkning av medarbeiderens mentale helse. Mennesket er viktigste ressurs i relasjonsledelse, og når tillit er der trengs det liten kontroll. Mer en tidligere er medarbeideren høykompetente og har kunnskaper og bakgrunn for å opptre ansvarlig og etisk. Relasjon mellom leder og medarbeider har en innebygd selvkontroll som gjør at lederkontrollen reduseres til et minimum (Spurkeland; 2020).

Jeg har nå fokusert på anerkjennende ledelse og relasjonell ledelse i og betydningen av trygghet på jobb. I tillegg til bruk av kommunikasjon. Slik som beskrevet i teorikapitlet, så er det også andre faktorer som er viktig for å skape trygghet på jobb i psykisk krevende jobber som handler om medarbeideren selv.

5.1.4 Medarbeideren egen trygghet

Opplevd lederstil og arbeidsmiljø er viktige faktorer for å oppleve trygghet på jobb. Andre faktorer informantene var opptatt av, var sin egen faglige trygghet. Informantene opplevde at de hadde ervervet seg trygghet gjennom utdanning og erfaring. De trakk likevel fram at det å bli sett og hørt av lederen var betydningsfullt, i tillegg til at rammer og struktur måtte være på plass.

For at medarbeider skal kunne erverve seg denne trygghet er det flere faktorer som må være på plass. Spurkeland (2020) hevder at ledere har stor påvirkningskraft på hvordan tilbakemeldingskulturen skal være på en arbeidsplass, og hvordan dette påvirker trygghetsfølelsen. Når dette fungerer bra, hjelper det medarbeideren med å føle seg trygg nok til å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger til sine kollegaer. Alle informantene hadde

jobbet på steder hvor dette fungerte og trakk fram dette som en god erfaring, og at de opplevde at det var lettere å stole på kollegaen og jobbe i team. Dette er i tråd med det Spurkeland (2020) sier om at en tilbakemeldingskultur som er åpen og direkte skaper forutsigbarhet som igjen er med på å skape trygghet.

Informantene hadde erfaring med å få anerkjennende tilbakemeldinger fra ledere. Det å gi anerkjennende tilbakemeldinger til hverandre var utfordrende. For at det skulle være en kultur for dette på arbeidsplassen, opplevde de at lederen måtte være sentral. Når det oppstod utrygge situasjoner på jobb, opplevde informantene at det var en fordel å være trygg i seg selv, men det var ikke tilstrekkelig når noe skjedde. Informanten trakk fram at systemer for å ivareta dem var viktig samt hvilke kollegaer man hadde. Dette tar meg videre til viktigheten knyttet til rekrutteringsprosessen, der jeg senere i oppgaven vil belyse viktigheten av systemer.

5.1.5 Rekruttering

Flere informanter opp viktigheten knyttet til rekrutteringsprosessen både til det psykososiale arbeidsmiljøet og trygghet. En informant trakk fram at hun opplevde det trygt når lederen tok med seg medarbeiderne i hva som var viktige for dem i rekrutteringsprosessen. Denne lederen var opptatt av å matche nyansatte med de som allerede jobbet der. Dette ble opplevd som trygg og transparent ledelse når det ble utført på denne måten. Når nye medarbeidere starter, kan det være hensiktsmessig å koble de sammen med en av de erfarne. Dette for at den nye medarbeideren skal gjøres kjent med arbeidsoppgaver og verdier på arbeidsplassen.

Jacobsen og Thorsvik (2016) og Martinsen (2015) drøfter at lederen må gjøre en analyse av hvilken kompetanse de er i behov av. Dette handler mer om hvilke kvalifikasjoner som seksjonen er i behov av. Hvis lederen klarer å kombinere formelle krav til hva som bør være på plass for å oppnå trygghet i personalgruppen, blir det opplevd som viktige faktorer. Med de riktige medarbeiderne på jobb opplevde informantene at det var med på å skape og opprettholde tryggheten.

Som nevnt tidligere har tok flere informanter opp at det var viktig at det var systemer for å forebygge og ta vare på dersom det skjedde uønskede situasjoner. Dette belyser jeg i neste kapittel.

5.1.6 Rammer, systemer og videreutvikling

Hvordan et trygt arbeidsmiljø skal være er hjemlet i arbeidsmiljøloven som jeg belyste i teorikapitlet. Det er flere krav som skal være på plass for at arbeidstakere skal ha et trygt psykososialt arbeidsmiljø. Med bakgrunn i arbeidsoppgavene og pasientgrunnlaget som informantene jobbet med, kan noen av disse punktene være utfordrende å ivareta, når man innehar denne type jobb. Det kan oppstå situasjoner som både handler om trakassering, og vold og trusler fra pasientene som til tider er vanskelig å forebygge. Siden dette kan være vanskelig å forebygge, var informantene opptatt av hva som kunne være med å ivareta dem. Informantene hadde ulik erfaring med hvor systematiserte dette var ut fra hvor de jobbet, og hvor lenge siden de hadde jobbet pasientnært.

For å gå tilbake til noen tidligere faktorer jeg har drøftet tidligere, så er relasjoner til leder og kollega viktig. Dette ut fra at man har brukt tid på å bli kjent med hverandres kvaliteter. Da kan det oppleves trygger å ta opp hva som skjedde og få tilbakemeldinger på det.

Informantene opplevde trygghet når de hadde forutsigbare rammer og systemer til å planlegge vanskelige samtaler m.m. og defuse når noe hadde skjedd.

En informant refererte til en episode hvor hun opplevde at ikke noe av dette var på plass og hun opplevde ikke støtte fra kolleger i situasjonen og ingen oppfølging i etterkant. Slike hendelser kan oppleves belastende over tid. Et annet eksempel var når en informant beskrev at hun hadde opplevde en utrygg situasjon på jobb en helg. I etterkant var det ingen systematisk oppfølging verken fra leder eller kollegaer, mens de som var i situasjonen måtte håndtere dette på egen hånd.

I disse eksemplene kan det også se ut som det manglet en trygg og åpen tilbakemeldingskultur. Det å ha en trygg og åpen tilbakemeldingskultur kan forstås ut fra bl.a. hva Schibbye (1996, 2002) og Espedal (2010) hevder at det å gi gode og trygge tilbakemeldinger på er gjennom aktiv lytting og ved å bruke tid, undre seg med åpne

spørsmål får man mer informasjon om situasjonen. Dette er viktig egenskaper hos leder som ikke ønsker å bare være en administrator, men også anerkjennende leder. I tillegg til at det er en kunst å gi gode tilbakemeldinger, så skal det oppleves trygt å ta imot tilbakemeldinger. Dvs. at du får mindre ros og ris hvis du ikke tar imot på en synlig og interessert måte. Her har vi alle et ansvar, men ledere er trendsetter. Når lederen både gir og tar imot tilbakemeldinger på en fin måte, er dette med på å skape et miljø hvor dette er lov. Et godt eksempel på dette er «Det grønne korset» som jeg har beskrevet tidligere.

For å gå tilbake til hva som står i Arbeidsmiljøloven § 4-4 (2006) så har arbeidstakerne krav på et trygt arbeidsmiljø. Lederne skal legge til rette for at det er et trygt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Lederen må tåle en hvis ubalanse knyttet til tilbakemeldinger slik som Spurkeland (2020) viser til. Dette ut fra at kreves mer å levere ros og ris oppover i system enn nedover.

Jobbene til informantene kan oppleves krevende da de må forholde seg til mange tøffe historier, samt at det er sannsynlighet for at utrygge episoder kan oppstå. Dette skal følges opp og tas alvorlig. Det er likevel viktig å ta med seg at humor er viktig. Dette tematiserer Spurkeland (2020), men også hos f.eks. Haugen (2006, 2012 og 2013). Humor kan også brukes når det er alvorlige situasjoner. Selv om ting er vanskelig, kan humor være med på å løse opp situasjonen. Trygghetsområde betegner også humorområde du kjenner deg komfortabel.

Informanten var i all hovedsak fornøyd med jobben sin, og syntes mye var på plass. Det kom fra som at behovet for systemer for å forhindre, eller fange opp når noe skjer var viktig. Det var viktig at dette lå i strukturen til seksjonen og ikke måtte gjøres adhoc hvis noe skulle skje. De informanten som hadde disse systemene på plass opplevde dette trygt og forutsigbart. En positiv bieffekt av disse systemene var at kollegaene ble bedre kjent med hverandre, som også var med på å skape en trygghet.

Vrål (2015) og Isdal (2017) opp tar opp at rammer og systemer er viktig. For å skape trygghet er det viktig at arbeidsplassen har system for å fange opp medarbeider som står i vanskelige hendelser. Vrål (2015) henviser til Skau (2012) i forhold til god arbeidshelse. Med god arbeidshelse snakker vi om personlig kompetanse som en del av den samlet

profesjonell kompetanse, og den profesjonelle kompetanse består både av den teoretiske og yrkesspesifikke kompetansen. Disse områdene er viktig å holdes ved like og styrkes, da disse kompetanseområdene kan hjelpe oss å forhindre eller redusere muligheten til utbrenning. Samtidig som at dette er pilarer som gjør oss mer rustet i tøffe situasjoner.

Disse tre kompetanseområdene må ses på som helhet. Å øke motstandskraften mot utbrenthet er å styrke både teoretiske, praktiske og personlige kompetansen. Dette kan gjøres gjennom utdanning og trening, samt veiledning. Et tiltak i arbeidet for arbeidshelse er daglig eller ukentlig kollegial summing og oppsummering av arbeidsdagen og viktige hendelser. Formålet er å legge fra seg stressende hendelser. Deling av erfaringer kan være med å dempe opplevelsen av å være alene. Viktigheten med å forebygge at dette skjer og ivareta medarbeideren etter tøffe situasjoner er å forhindre at de tar med seg traumer eller skam. Vråle (2015). Profesjonsutøvere kan oppleve hendelser der de selv er truet eller, eller opplever traumer og kriser som rammer andre.

Informanter hadde lang og bred erfaring og god utdanning. Dette var faktorer som hjalp dem i hverdagen, og de opplevde trygghet i seg selv. Samtidig som to av informantene tok opp at kurs og kompetanseheving var viktig av flere årsaker. Først og fremst for å øke kompetansen, men også for å få et pusterom og andre input til hvordan jobbe med pasientgruppen.

Informantene hadde ulike opplevelser og tanker på hva man opplever som truende situasjoner i jobbene sine. Vråle (2015) viser til at eksempler på kriser og katastrofer er mange, men f.eks. å bli truet og/eller skadet av aggressive pasienter eller å gjøre en feilvurdering. Her er det snakk om konteksten dette skjer i og hvordan krisen oppleves og håndteres av den enkelte. En leder som kjenner medarbeideren sin godt, og har kunnskap til eventuelle tidligere hendelser på jobb, eller situasjoner privat kan være viktig for en leder å være bevist på.

Informantene trakk fram at struktur, rammer og ivaretagelse var viktig for dem. Der hvor dette ikke hadde vært på plass, så opplevde informanten at det ble var tilfeldig hva som skjedde fra gang til gang. Der hvor dette var satt i system, så opplevde informantene dette som forebyggende og ivaretagende. Vråle (2015) hevder at veiledning er et forebyggende

nivå, der profesjonsutøveren øker sin kunnskap om kriser og katastrofer og hvordan de kan påvirke oss og hva som kan være riktig tiltak. De informantene som hadde tiltak som «Det grønne korset» eller daglig planlegging og defuse, opplevde dette som forutsigbart og ivaretakende.

Når episoder oppstår, kan veiledning være et støttende tiltak etter kritiske hendelser. Informanten trengte forutsigbarhet om hva som skjedde etter eventuelle uønskede hendelser. Når uønskede hendelsen skjer på i jobben, kan det være hensiktsmessig at arbeidstedet har generelle retningslinjer for å følge opp personalet, både for ivaretagelse og kontainerfunksjon. Dersom alvorlige hendelser ikke blir tatt tak i, kan det bli blinde flekker, og spille seg ut i framtidige krevende situasjoner Vråle (2015).

Isdal (2017) tematiserer sekundær stresslidelse (STSD), og begrepet compassion fatigue. Compassion fatigue beskrives som den gradvise og tiltagende slitasjen på hjelperens evne til å engasjere seg i og bry seg om sine pasienter. Han hevder at vi blir vi lært opp til være kontainere, og tror at vi kan legge ting fra oss på jobben og ikke ta det med oss hjem, uten at tiltakene har vært der.

Hva er det vi utsettes for i de psykisk krevende jobbene vi har, og det er selvfølgelig individuelt. Isdal (2017) trekker fram tre typer belastninger hjelpere utsettes for. Det er strukturelle og sosiologiske belastninger, direkte belastninger og indirekte belastninger. I de fleste sammenhenger er det slik at det å stå alene eller jobbe alene er forbundet med forhøyet helserisiko. Belastningene tåles bedre når man jobber sammen med andre. Dette viser seg også hos informantene i min studie når de hevder at det er fint å være to kollegaer i det som kan bli en vanskelig og krevende situasjon.

Dette understreker at det ikke er tilstrekkelig med gode relasjoner til leder og kollegaer. For å ivareta medarbeider trengs det også forutsigbare systemer og fellesskap mellom kollegaer for å forebygge og ivareta ansatte i disse jobbene. Dette kan forstås som at trygghet er en viktig faktor, og det gir styrket motivasjon.

5.2 Hva trenger medarbeideren av tilbakemeldinger fra lederen for å opprettholde motivasjon i jobben?

Det var ulike faktorer som motiverte informantene i min studie. Noen av dem var felles, med det var også ulike individuelle faktorer som var med på å påvirke motivasjonen. Dette handlet i all hovedsak om den indre motivasjonen som det meste av dette punktet vil handle om. Som belyst i teorikapitlet så er det ulike faktorer som påvirker arbeidstakeren sin motivasjon. Det handler bl.a. om at faktorer knyttet til den ytre motivasjon må være på plass som f.eks. lønn og arbeidsbetingelser. Men også det som driver oss i arbeidslivet som er den indre motivasjonen.

Ris og ros kan være med på å skape trygghet, og trygghet er viktige for motivasjon.

Mennesker vokser og utvikler oss gjennom ros og ris. Dette kan forstås ut fra bl.a. hva Spurkeland (2020) som hevder at vi må lære oss å motta ros og ris, og ta dette med på hva som motiverer og utvikler oss. Ros er ofte ferskvare, og har beste effekt dersom den gis rett etter at handlingen har skjedd. Den har enda bedre effekt dersom den kommer fra den som har observert det, da ros fra en tredjeperson kan bli mindre virkningsfull, og som nevnt tidligere så er personlig engasjement best garanti for å gi opplevd anerkjennelse.

Det var ulike faktorer som motiverte informantene som jeg kommer nærmere inn på sender. Det som var likt for alle var pasientgruppen som jeg tar for meg nedenfor.

5.2.1 Pasientgruppen

Informantene svarte spontant at pasientgruppen motiverte dem og at det var bakgrunnen for at de jobbet der de er. De opplevde at de kunne være med å utgjøre en forskjell for sårbare mennesker. Dette er motivasjonsfaktorer som f.eks. Kaufmann (2016) drøfter opp mot tofaktormodellen til Herzberg, som tar opp at når selve arbeidet og prestasjoner oppleves positivt så skaper det tilfredshet og motivasjon. Selv om pasientgruppen ble trukket fram som en viktig motivasjonsfaktor, så var det andre faktorer som var med på å opprettholde motivasjon.

Noe av dette handler om relasjoner på arbeidsplassen.

5.2.2 Relasjoner

Informanten var opptatt av at gode og trygge relasjoner er viktig for å skape trygghet på jobb på like linje som de var viktig for motivasjonen.

Spurkeland (2020) hevder er at en god relasjon er motivasjon i seg selv, og relasjoner oppstår i spenningsfeltet mellom mennesker der verdier skal skapes. Han hevder videre at for at denne relasjonen skal oppstå på jobb så har ledere et spesielt ansvar å trekke medarbeideren til seg gjennom meningsfullt arbeid og gode arbeidsforhold. Relasjon mellom leder og medarbeider kan skapes gjennom at leder tar seg tid til å bli kjent med medarbeiderens drivkrefter og vet hva som motiverer dem. Lederen sine virkemidler til å skape motivasjon ligger i bl.a. lederstilen. Når lederen oppleves å være til stede og tilgjengelig, og gir ros og feedback er dette med på å påvirke motivasjonen. Et anerkjennende blikk kan være like virkningsfulle som ord.

Dette bekrefter også informantene i min studie. Der informantene opplevde lederen sin til stede og tilgjengelig var vesentlig for å opprettholde motivasjon. Når lederen tok seg tid til uformell kontakt så skapte det trygghet og relasjoner. Dette opplevde informantene som motiverende. En informant ga eksempel på at hun mistet mye av motivasjonen hun hadde for jobben, da hun opplevde en fraværende leder.

[...] han satt mest på sitt kontor. Og kanskje ikke helt satte seg inne i hva vi gjorde, jobben og hva som trykket, og det var utfordringer eller, slitsom altså, han klarte ikke å se de tingen [...]

Hun opplevde at lederen ikke var interessert i henne eller kollegaene hennes. Lederen brukte ikke tid til å bli kjent med drivkreftene og ikke hva som motiverte de. Når lederen kom med tilbakemeldinger og ros, ga ikke dette mening for informanten. Samme informanten hadde også opplevd en leder som hun opplevde var genuint interessert i ansatte og drivkreftene og brukte tid på å være til stede for å bli kjent.

[...] hun hadde en veldig god stil, jeg visste jeg alltid kunne gå inn til henne uansett hva det var, om det handlet om pasienter eller om det handlet om noe mellom oss ansatte, hun var likesom en del av oss [...]

Når denne lederen ga ros og feedback opplevdes dette ekte. En annen informanten som oppgav at lederen ikke var fysisk til stede hver dag, men som hadde brukt tid på bli kjent og bygge relasjoner, som hadde ført til at lederen hadde kunnskap knyttet til hva som motiverte informanten og kollegaene og traff med tilbakemeldinger.

5.2.3 Indre motivasjon

Løvaas (2017) hevder at det som motiverer kunnskapsmedarbeidere ligger knyttet til den indre motivasjon. Når medarbeideren har den indre motivasjonen, har det vist seg at vi prestere bedre, blir lengre i jobben og har større kvalitet på arbeidet. Løvaas (2017) drøfter dette med utgangspunkt i Maslows behovspyramide, Herzberg sin tofaktorsmodell og selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan.

Verdier er også viktig faktor knyttet til indre motivasjon. De påvirker våre grunnleggende prinsipper og overbevisninger. Verdier ses på som relativt stabile over tid, men også kulturelt betinget. Kompetanse og sosial tilhørighet kan ses om verdier folk ønsker å strekke seg etter. Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet kan omtales som både behov og verdier, og disse er med på å fremme indre motivasjon.

Isdal (2017) drøfter at motivasjonen kan utfordres, og stiller spørsmål om det er særlig empatiske og omsorgsfulle personer som i utgangspunktet velger de psykisk krevende jobbene. Han hevder at det handler om kjønn, og at det er forventninger til at kvinner er omsorgsfulle.

Kaufmann, Spurkeland (2020) Espedal (2010) drøfter også motivasjonsbegrepet. Indre motivasjonsfaktorene er f.eks. anerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Denne motivasjonen er viktig i det lange løp. Den indre motivasjonen utvikles når medarbeideren blir involvert, har ansvar, opplever vekst og forfremmelser og blir anerkjent for det de presterer. For at lederen skal finne ut hva som skaper den indre motivasjonen, må lederen bruke tid til bli kjent med medarbeideren og utvikle en god relasjon.

Informantene beskrev at de opplevde pasientgruppen som motiverende. Det å hjelpe andre, og få utfordret seg selv og brukt kompetansen sin. Informantene opplevde også at felleskapet til kollegaene sine som motiverende.

For informantene var det mange av de samme faktorene som skapte trygghet, som var med å gi den indre motivasjon. Informantene opplevde motivasjon når det de gjorde var bra, og de hadde kontroll på situasjonen. Faktorer som var viktig for denne opplevelsen var bl.a. anerkjennelse fra lederen og gode systemer og rammer.

Å få utvikle seg i jobben opplevdes motiverende. Informanten opplevde det motiverende når lederen ga de gode og konstruktive tilbakemeldinger på jobben de utførte. En annen form for tilbakemelding var å få tildelt arbeidsoppgaver som opplevdes givende. Espedal (2010) referer til filosofen Axel Honneth (2001) som hevder at anerkjennelse er noe grunnleggende som handler om å gi mennesket identitet. Kaufmann (2016) viser til David C. McClelland (1985) som i sin behovsteori hevder at mennesket har tre grunnleggende behov når man er i arbeid. Disse er prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Videre viser Kaufmann (2016) til selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) som tar for seg tre indre psykologiske behov som bør være til stede når vi snakker om motivasjon. Disse er selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Denne teorien styres ut fra de personlige indre drivkrefter og fra omgivelsene.

Kaufmann (2016) viser også til en nyere undersøkelse fra Deci og Ryan (1999) sier at lønn kan trekke ned den indre motivasjonen, mens positiv tilbakemelding gir positiv virkning. Indre motivasjon er sunnere og virker over lengre tid. Her tar de opp at tilrettelegging og spennende oppgaver vil lønne seg, mer en belønning i form av goder. Både kompetanse og tilhørighet er motivasjonsfaktorer for medarbeiderne. Dette kan også ses i lys av Maslow sin behovspyramide så er dette en aktelse som er et overskudd- og vekstmotiv. Et forsterkende ledd er at når vi hjelper andre mennesker, så får det oss til å føle oss bra, noe vi som gir mening i jobben vår.

5.2.4 Arbeidsoppgavene, kompetanse og arbeidsmiljøet

Informantene opplevde arbeidsoppgavene som spennende, givende og variert. Dette var viktige motivasjonsfaktorer for å bli i denne type jobb. Det å få tildelt ansvar av lederen, og kjenne på mestring var motiverende.

Espedal (2010) viser til undersøkelser hvor det kom fram at anerkjennelse måtte knyttets opp til arbeidsoppgavene og være konkrete, og det må være en tilbakemeldingsbalanse, og

rosen må være begrunnet for at den skal bety noe. Menneskets identitet må kontinuerlig speiles og bekreftes for å utvikles. Informantene hadde ulike erfaring fra hvor mye anerkjennelse de hadde fått fra sine ledere, men de trakk fram at dette var viktig. En informant som i dag hadde en administrativ stilling, og var trygg i seg selv, trakk fram at dette var viktig for henne for å kunne yte godt i sitt arbeid, og at hun fikk anerkjennelse for det.

Tilhørighet til arbeidsmiljøet kan være en viktig motivasjonsfaktor for å bli i jobben. Tilhørighet, samhold og trygget kollegaene oppleves motiverende. Kulturen på arbeidsplassen bør være forankret hos lederen. Det er ulike måter å gjøre dette på, men humor som en faktor som Haugen (2006, 2012) trekker fram er sentral. Det å gjøre noe gøy på jobb er viktige psykososiale tiltak.

Det å kunne være med å påvirke og utvikle arbeidsoppgavene trakk informantene fram som motiverende. Samt det å erverve seg kunnskap, og kjennskap til systemene og innholdet i jobben. Deltakelse på kurs trakk flere informanter fram som positivt. Da fikk de mulighet til å lære noe nytt og de fikk et avbrekk fra jobben. Det å ha anledning til å være sammen med kollegaer på kurs, førte til de ble bedre kjent med kollegaene sine. Dette både relasjonelt og kunnskapsmessig, som igjen kunne være med på påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet.

Spurkeland (2020) hevder at en relasjonell leder ser den enkelte medarbeider og støtter de individuelt ut fra hva som er viktig for den enkelte. Dette kan føre til at medarbeideren får anseelse og en personlig vekst. En leder må kunne tilstrekkelig om samspill for å få medarbeideren med på å nå målet. God ledelse er å behandle medarbeiderne ulikt, men rettferdig. Dette er en ledelsesform som kan hjelpe lederen til å få fram det beste i medarbeideren når det gjelder motivasjon, arbeidsinnsats og utvikling. For at lederen skal ha mulighet til å lede erfarne medarbeidere, må lederen være noe annet et bare en juridisk autoritet og bruke tid på bli kjent med hele medarbeideren. Det å bruke mye tid på relasjonsbygging kan for lederen oppleves som tidkrevende. Denne relasjonsbyggingen vil på lang sikt være tidsbesparende. Disse møtene bør skje fysiske for å oppleves ekte.

Spurkeland (2020) hevder at kompetanse utvikling er en av flere forutsetninger for trivsel og motivasjon. Medarbeideren trenger utfordringer som gjør at de vokser. Lederen må kunne

se potensialet og være der og gi nye utfordringer. Motivasjon som påvirkning kan deles inn i to hovedkategorier, pull-strategier og push-strategier. Relasjonelle ledelse bekjenner seg mest til pull-strategien. Lederen er en rollemodell som får andre til å følge han. Pull er individets frie valg ut fra egen overbevisning og dømmekraft. Pull stiller krav til formell autoritet og posisjonsmakt.

Funn i min studie viser også at gode relasjoner til leder og kollegaer, samt egenutvikling opplevdes som motiverende. Dette kan forstås slik Espedal (2010) hevder at en utrygg medarbeider kan snus til optimist, når han blir anerkjent og bekreftet. M.a.o. kan man forstå det slik at motiverte medarbeidere er positivt for arbeidsmiljøet. En motivert medarbeider kan påvirke en seksjon til å føle det samme og dra hverandre framover til å nå et felles mål, og likeledes kan en frustrert medarbeider spre den følelsen. Faktorer som er av betydning, er hvordan lederen har jobbet med relasjoner til medarbeiderne og hvilken tillit lederen har.

Spurkeland (2020) understreker at leder trenger emosjonell basis for å beherske ledelse. Det innebærer en tillit, tiltro og en respekt som gjør at medarbeideren lytter til og følger lederen. Humor og også en viktig relasjonell ferdighet. Dette har ikke vært skrevet så mye om, men Spurkeland (2020) drøfter dette, noe som også Haugen (2006, 2012) tar for seg at humor og lek på jobben er viktig for å kunne oppnå resultater. Humor kan være med å understøtte og bekrefte tillit. Humor hører hjemme i et arbeidsmiljø, og lederen har et særlig ansvar for dette. Humor er med på å stimulere kreativitet, utvikling, lagfølelse og samhold. For å oppnå resultater og motivasjon, så handler det om å gjøre hverandre gode. Dette kommer tydelig fram i lagidrett, og det henvises til flere trenere, som f.eks. Marit Breivik og Nils Arne Eggen som frontfigurer der. Prestasjonshjelp har betydning for motivasjon, selvfølelse, pågangsmot og utholdenhet. Kollegaer kan dra nytte av hverandres mentale og praktiske støtte.

Nå har jeg drøftet hva informante hva mente var leders bidrag inn i å skape trygghet og opprettholde eller skape motivasjon. Videre skal jeg se på betydning av leders nærhet og tilstedeværelse for trygghet og motivasjon.

5.3 Hvordan påvirkes medarbeideren av lederen sin nærhet og tilstedeværelse i seksjonen, knyttet opp til trygghet og motivasjon i jobben?

Informantene hadde ulik opplevelse av lederens bruk av «klisjer», når det skulle gis anerkjennende tilbakemeldinger. Kommunikasjon kan være lettere å tolke når man kjenner hverandre godt. Slik som Jensen og Ulleberg (2019) tar for seg at dialog er avgrenset til samtalen som den muntlige kommunikasjonen mellom to eller flere personer, og som kan beskrives som analog og dialog kommunikasjon.

Spurkeland (2020) hevder at for at lederen skal ha best mulige forutsetninger til å lede, så bør lederen ta seg tid til å bli kjent med medarbeiderens sin totalkompetansen, som er mye mer enn den faglige kompetansen som man har ansatt. Når lederen tar seg tid å bli kjent med medarbeideren, er med på å skape trygghet og motivasjon. Når relasjonen er god mellom leder og medarbeider er dette med å skape et samhold, og lederen kan lettere fordele arbeidsoppgaver, eller ta hensyn til ytre ting i ent periode. God ledelse handler ikke om å behandle alle likt, snarere tvert imot.

Relasjonsledelse handler om å forstå andre sine behov og kunne etablere sterke bånd mellom relasjonelle avhengigheter. Spurkeland (2020) viser til forskning som Golemann (2020) har gjort innen relasjonsledelse. Der konkluderte de med at emosjonell intelligens utgjør hovedforklaringen på godt lederskap.

Ut fra funn og litteratur kan de se ut som at tilstedeværelse og synlighet gjør at lederen lettere og fortere kan fange opp stemninger blant medarbeidere. Når lederen bruker tid til å bygge relasjoner og utøve anerkjennende ledelse kan dette være med på å forebygge eventuelle konflikter blant medarbeidere eller vanskelige situasjoner. En måte å jobbe med forebygging på er å jobbe med felles verdiforståelse.

For å skape trygghet på jobb var informantene opptatt av at lederen framsto som trygg og tilgjengelig. Dette ble praktisert ulikt ut fra hvordan seksjonen var bygd opp. Informantene trakk fram eksempler på god og synlig ledelse, med at lederen ble opplevd tilgjengelig og synlig i seksjonen.

[...] det var lett å snakke med henne, hun var ofte innom for å ta en kaffe, ble liksom mer kjent med henne og ikke bare sånn jobbmessig, det var kanskje det som var forskjellen fra de andre [...]

Spurkeland (2020) viser til at i relasjonsledelse så tror man på at god atferd avler god atferd. Dette forstås ut fra at lederen går foran som et godt eksempel. Lederne ble opplevd som synlig og tilgjengelig når leder fanget raskt hva de stod i. Dette var også med på å skape tillit. Spurkeland (2020) drøfter at tillit ikke er endimensjonal i en relasjon. Man kan ha høy faglig tillit, men lavere personlig tillit. For medarbeideren er det viktig at han opplever begge sidene av tillit i en relasjon til lederen. Funn i min studie viser at noe av dette kan kompenseres med trygge kollegaer. Likevel ser det ut til at dette ikke gir den best mulige trygghet når noe uønsket skjer på jobben. Spurkeland (2020) viser til at den moralske relasjonen, framfor den juridiske relasjon er viktig. Lederen vil alltid være en juridisk leder, men må jobbe for å vise seg som den moralske lederen for medarbeiderne. Dette bygges som tidligere nevnt gjennom interaksjon, ærlighet, forutsigbarhet og åpenhet. Han trekker også fram at man kan ikke lede mennesker uten å kjenne noe til livene deres. I min studie viser informantene til ulik intervensjon fra lederne sine. Som flere informanter trakk fram så opplevdes det trygt og relasjonsskapende når lederen var til stede i seksjonen også når det ikke var møter eller hendelser om lederen måtte ivareta. Dvs. at lederen oppsøkte seksjonen for å høre hvordan de hadde det, eller bare være til stede. Der hvor dette var tilfelle opplevde informantene at de ble kjent med lederen sin og vise versa og det var lettere å ta opp stort og smått. Som en informant sa «[...] jeg tilbringer mer tid med sjefen min, enn det jeg gjør med mannen min [...]»

Motsatsen til dette var der hvor en av informantene snakket om at hun hadde hatt en leder som stort sett satt på kontoret og hun opplevde at de ikke hadde en leder, og vanskelig å komme å ta opp ting med lederen. Her ble det opplevd at leder ikke hadde tatt seg tid til å bygge en trygg og forutsigbar relasjon.

[...] han satt mest på kontoret, og kanskje satte seg ikke inn hva vi gjorde, jobben og hva som var utfordringene [...]

Informantene hadde ulike opplevelser på hvordan tilbakemeldinger fra lederen ble oppfattet knytte til ekte eller uekte tilbakemeldinger. Spurkeland (2020) beskriver de ulike ferdighetene i relasjonsledelse, som også samstemmer med hva som ligger i anerkjennende ledelse. Kommunikasjonen er en viktig faktor i relasjonsbygging. Jensen og Ulleberg (2019) gjør rede for ulike faktorer i kommunikasjon, som digital og analog kommunikasjon. Dette tar også Spurkeland (2020) opp som hevder at dialogen er en likeverdige og balanserte samtale, og at gode kommunikasjonsferdigheter innebærer å stille åpne spørsmål, vis anerkjennende atferd, bygge på andres tanker og ideer, involver andre, avklar standpunkter og argumenter konstruktivt. Kommunikasjon består av både det verbale og det non-verbale, hvor det non-verbale er like viktig, og kanskje mer viktig enn det verbale. Jensen og Ulleberg (2019) referer til Bateson (2005) som knyttet begrepene analog og digital kommunikasjon. Dette betegner to nivåer eller former for kommunikasjon som vi bedriver. Her kommer relasjoner og det non-verbale inn i bildet. Hvordan dette tolkes avhenger av hvilke relasjoner vi har til de vi kommuniserer med. Analog kommunikasjon kan forstås ut fra måten eller tonefallet tilbakemeldingene ble sagt i, som tonefall, ansiktsuttrykk m.m. En annen måte å se på tilbakemeldinger kan være slik Espedal (2010) hevder at tilbakemeldinger på det som er utført er fint, men det i seg selv er ikke anerkjennelse. For at det skal være anerkjennende tilbakemeldinger, må det ligge en holdning, tankesett og en tilnærming som bringer fram det beste i den andre. Det handler om å gi tilbakemeldinger som får andre til å handle på en lystbetont og engasjert og jobbe fram et verdsettende arbeidsmiljø. Å være anerkjennende stikker dypere enn positive tilbakemeldinger. Dette kan forstås ut fra at der lederen tar seg tid til å bygge relasjoner så oppstår det en trygghet hos medarbeideren. Når medarbeideren opplever en trygg relasjonell leder, så kan tilbakemeldinger forstås på forskjellige måter med tanke på den non-verbale tilbakemeldingen. Dette underbygger det Espedal (2010) som hevder, at skal man være en anerkjennende leder så må man være bevist på egen lederstil og rolle. En god anerkjennende leder må ha en balanse på positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Espedal (2010) og Schibbye (1996, 2002) sier at det å anerkjenne må oppleves ekte og gjentar at det ikke er noe vi *gjør*, men noe vi *er*.

Som jeg viser til i metodekapitlet så hadde informanter samlet sett en relativt lang fartstid. De kan beskrives som kunnskapsmedarbeiderensom ut fra at de har mye med seg fra utdannelse og jobberfaringer. For at tilbakemeldinger skal skape trygghet for de var både

innhold og form viktig for at det skulle oppleves relevant. Dette kan også forstås ut fra hva bl.a. Spurkeland (2020) sier om en hva en relasjonell lederatferd er. Han hevder at de må inneha en støttende lederstil, som lytter og kommuniserer åpent, og gir tilbakemelding både på arbeidsutførelse og på samspill. Denne type tilbakemeldinger oppleves relasjonsskapende og trygt for informantene. Espedal (2010) referer til Bushe (2009) som hevder at lederen må ha ferdigheter til å skape trygghet på jobb. Og at det handler om tre ferdigheter; det å ha et anerkjennende tankesett, og se etter det som er bra (tracking), og blåse liv i det vi ønsker mer av (fanning). Dette var egenskaper informantene trakk frem som viktige for dem. Når lederen tok seg tid til å se etter positive ting som de ønsket mer av, skapte det både trygghet og samhold. Et eksempel på dette er hvor de informantene som viste til at de hadde tatt i bruk en metode som heter «Det grønne korset». Denne metoden fokuserer på det som medarbeiderne hadde gjort bra, og som man ønsket mer av. Etter en tid dette positivt fokuset gjennomgående i seksjon. Kollegaene lærte å ha fokus på å anerkjenne kollegaer, og etter hvert seg selv. Selv om de tok utgangspunkt i en metode så kan det se ut som at leders genuine interesse og tilstedeværelse på disse møtene var viktig for at dette ble implementert og gjennomført. Informantene beskrev videre at det var en prosess med å få snu holdninger om at det var lov å skryte av seg selv. Dette er i tråd med det Espedal (2010) viser til at Bushe (2009) beskrev som anerkjennende ferdigheter. Det å jobbe med det man ønsker mer av, kan være med å gi selvtillit og trygghet, og samtidig som at kollegaer blir tryggere på kvalitetene til hverandre. Det å være trygg på kollegaene og hva de bidrar med når eventuelle situasjoner skaper trygghet.

Informanten opplevde at med økt kjennskap og egen trygghet i tillegg til når de opplevde tydelig, anerkjennende og tilstedeværende ledelse så var det med på føre til en trygghet på at de kunne ta ansvar og lede seg selv. Dette samstemmer med hva Espedal (2010) viser til at Sims og Lorenzi (1992) beskriver en prosess for å skape selvledet medarbeidere. De definerer selvledelse som et sett av kognitive strategier en leder kan bruke for å påvirke seg selv til å lede bedre, og for å få medarbeiderne til å lede seg selv når det er nødvendig. Selvledelse handler først og fremst om at lederen må lære seg å tenke positivt og utnytte muligheter. Deretter gi medarbeideren en metode for å bli dyktige i selvledelse. Dette gjøres f.eks. ved å oppmuntre medarbeideren til å sette egne mål som skaper positive tankemønstre hos medarbeiderne. Her er det viktig med en balanse, da de sier at for sterk

fokusering på selvledete medarbeidere kan skape forvirring og at lederskapet blir uklart. Dette er i tråd med hva en informant sa i forhold til en leder hun har hatt. Lederen la mye ansvar over på medarbeiderne uten at han hadde vært med å gjøre de i stand til å selvlede seg selv. I denne situasjonen opplevde de seg overlatt til seg selv uten å ha en leder å forholde seg til. På den andre siden var en informant tydelig på at hun opplevde at seg selv og kollegaene hadde fått gode verktøy av lederen til å at de i mange sammenhenger kunne lede seg selv.

6 Konklusjon og forslag til ny forskning

6.1 Konklusjon

I denne studien har jeg hatt som mål og se på betydningen av leders tilbakemeldingskultur og behovet for leders tilstedeværelse. Mitt utgangspunkt for studiet har vært denne problemstillingen: *Hvilken betydning har anerkjennelse og leders tilstedeværelse for medarbeideren sin trygghet og motivasjon, i en psykisk krevende jobb.*

For å utdype denne problemstillingen tok utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

- Hva trenger medarbeideren fra lederen for å føle trygghet på jobb?
- Hva trenger medarbeideren av tilbakemeldinger fra lederen for å opprettholde motivasjon i jobben?
- Hvordan påvirkes medarbeideren av lederen sin nærhet og tilstedeværelse i seksjonen, knyttet opp til trygghet og motivasjon i jobben?

Studiens funn viser at det er flere av de samme faktorene som bidrar til trygghet og motivasjon i psykisk krevende jobber. Sentrale funn var at medarbeideren ønsket anerkjennelse, ekte relasjoner, tillit, gode rammer og systemer og en tilgjengelig leder for å opprettholde trygghet og motivasjon på jobben.

Erfarne medarbeider opplever å ha en trygghet i seg selv gjennom utdanning og arbeidserfaring. Faktorer som var med på å styrke og opprettholde denne tryggheten var flere. Likhetstrekk var at når de opplever tillit og bekreftelse fra leder så ble det også opplevd som anerkjennelse, og at anerkjennelse er viktig for medarbeideren og arbeidsmiljøet. Når trygghet og anerkjennelse er en del av grunnlaget for arbeidsmiljøet, så er det også rom for feiling og uformelle møter. Her gjenspeiler det en likeverdighet og respekt mellom leder og medarbeider.

Funnene mine samsvarer med hva som står i litteraturen til f.eks. Spurkeland (2020). For at anerkjennelsen skulle oppleves ekte så var relasjonen viktig. Lederen har hovedansvaret for relasjonen mellom seg selv og medarbeideren i arbeidslivet. For å skape rom for denne

relasjonen er det viktig at lederen prioriterer tid til å bli kjent med medarbeideren og arbeidsoppgavene, gjennom å være fysisk og mentalt til stede. Når relasjonen opprettet, viser mine funn at lederen ikke alltid trenger å være fysisk til stede for å anerkjenne medarbeideren. Gode relasjoner skapes bl.a. med gjensidig respekt.

I et arbeidsmiljø der hvor medarbeidere føler seg anerkjent og bekreftet, oppleves det åpent og trygt for gjensidige tilbakemeldinger. Dette skaper en åpenhet blant medarbeideren som gjør at de lettere står sammen i utfordrende situasjoner.

Det tydeligste funnet i min studie knyttet til trygghet på jobb var at medarbeiderne var opptatt av at seksjonen hadde systemer for å forebygge og ivareta medarbeiderne dersom det oppstod uønskede hendelser. Der hvor det ikke var på plass, så opplevde medarbeiderne det tilfeldig og belastende.

Kommunikasjon og bruk av ord viste seg også å være viktig. Det at lederen forstår seg selv i settingen oppleves viktig. Dette med tanke på at språket består av verbale og non-verbale aspekter, eller som Jensen og Ulleberg (2019) sier at språket som kan forstå gjennom digital og analog kommunikasjon.

Disse overnevnte faktorene var også viktig for å skape og opprettholde motivasjonen i jobben. Utenom dette så var medarbeideren sin egen motivasjon for hvorfor de hadde valgt å jobbe med denne pasientgruppen viktig. Felles var at de opplevde pasientgruppen som spennende og det ga dem noe når de kunne være med å utgjøre en forskjell. Dette er faktorer som er sentrale for den indre motivasjonen til informantene.

Både trygghet og motivasjon var i det lange løp avhengig av hvordan de opplevde at lederen brydde seg om dem. Ledere som tok seg tid til relasjonsbygging skapte en trygghet og motivasjon hos medarbeideren. Når denne relasjonen var på plass, så var det ikke alltid nødvendig at lederen var fysisk til stede.

Det kan antas at denne studien ikke presenterer nye og oppsiktsvekkende funn innen anerkjennelse og relasjonell ledelse og betydningen av dette. Det antas likevel at det å bekrefte disse ledelsesformene, kan ha stor betydning for trygghet og motivasjon for

medarbeidere med psykisk krevende jobber. Funn i studiet bekrefter viktigheten av å ha gode systemer for å ivareta medarbeideren. Det kan også se ut til at det er en trend til endring i organisasjonslivet, at hard ledelse erstattes med myk ledelse. Og da med verdier som inkludering, likeverd og gjensidig respekt. Det er spennende når små studier som denne er med på å bekrefte tidligere funn.

Denne studien viser at nærhet, anerkjennelse og system har noe å si for trygghet på jobb, som igjen er med på å utgjøre et arbeidsmiljø.

6.2 Forlag til videre forskning

Studien min har vist at anerkjennelse, ekte relasjoner, tillit, gode rammer og systemer og en tilgjengelig leder, er betydningsfullt for å opprettholde trygghet og motivasjon på jobben. Dette er faktorer som betegner myk ledelse. Jeg har ikke forsket på om medarbeideren blir mer effektiv, når det gjelder anerkjennende- og relasjonell ledelse sin betydning. Da det kan se ut som myk ledelse er mer på vei inn i arbeidslivet, kunne det ha vært interessant å se nærmere på det Espedal (2010) refererte til at nå medarbeidere opplevde anerkjennende tilnærmingen så økte egen produktivitet, interesserte seg for kollegaer, og hadde høyere lojalitet og tilfredshetskår hos kunder og blir lengre i bedriften.

Litteraturliste

Aadland, E. og Askeland, H (2017). *Verdibasert ledelse*. Cappelen Damm Akademisk

[Arbeidsmiljøloven](#)

Bolstad, M. (2019). *Anerkjennelse – en relasjonell prosess. En kvalitativ studie i hjemmesykepleien*. Hentet februar 2022 fra VID:Open: [VID:Open: Anerkjennelse – en relasjonell prosess. En kvalitativ studie i hjemmesykepleien \(unit.no\)](#)

Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap* (1. utg.). Gyldendal akademisk.

Cunliffe, A. L og Matthew, E. (2011) *Relational leadership*. Hentet fra [Cunliffe-Eriksen-2011-Relational-leadership.pdf \(cfoe.ca\)](#)

Espedal, G (2010). *ROS. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Espedal, G. (2017). *Troverdig eller autentisk? I: Askeland, H & Aadland, E. Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm Akademisk

Haugen, T. og Melhus, J. M. (2006) *Begeistring!*. AIT Trykk Otta AS

Haugen, T. og Melhus, J. M. (2012) *Latterlig lønnsomt*. John Grieg AS.

Isdal, P (2017). *Smittet av vold*. Fagbokforlaget.

Jensen, P. og Ulleberg, I. (2019). *Mellom ordene*. (2. utg) Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kaufmann, G. Kaufmann, A (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg). Fagbokforlaget

Kvale, S og Brinkmann, S (2019). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. (3.utg.) Gyldendal Akademisk.

Løvaas B. J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen*. I: Askeland, H & Aadland, E. Verdibevist ledelse. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Abstrakt forlag.

Johansen, M. B (2021). *Lederskapets grunnmur. Leder-medarbeider-relasjoner på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt*. Hentet februar 2022 fra VID:Open: [VID:Open:](#)

[Lederskapets grunnmur. Leder-medarbeider-relasjoner på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt? \(unit.no\)](#)

Malterud, K (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utg.). Universitetsforlaget

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4.utg.). Gyldendal akademisk.

Schibbey, A-L. L (1996). *Anerkjennelse: En terapeutisk intervensjon?* Tidsskrift for Norsk psykologforening. [C-10.pdf \(anerkjennelse.com\)](#)

Schibbye, A-L. L (2020). *Relasjoner: et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Skivik, H.M (2018). *Relasjonell ledelse*. Gyldendal Akademisk

Spurkeland, J. (2017) *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Spurkeland, J. (2018) *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Spurkeland, J. (2020) *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Uhl-Bien, M. (2011). *Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing*. I *Leadership, gender, and organization* (s. 75-108). Springer.

Vråle, G. B (2015). *Veiledning når det røyner på*. Gyldendal akademisk

Vedlegg 1

NSD (Norsk senter for forskning)

Referansenummer

394108

Prosjektittel

Anerkjennende ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høgskole / Fakultet for helsefag / Fakultet for helsefag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gry Bruland Vråle, gry.vrale@vid.no, tlf: 90787015

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hallbjørg Indgaard Bruu, hallbjorg@hotmail.com, tlf: 90790252

Prosjektperiode

01.11.2021 - 30.06.2022

Vurdering (1)

22.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet er ansatte som jobber innen rus og/eller psykiatri i et helseforetak, og har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke registreres taushetsbelagte opplysninger. Vi anbefaler at dere minner informantene om dette i forbindelse med intervjuene.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer

vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet mitt «Hvordan vises bruk av anerkjennende holdninger på trivsel og utførelse av jobben til medarbeider som har en psykisk utfordrende jobb?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan bruk av anerkjennelse fra medarbeidere og ledere har av betydelse for medarbeidere som har en psykisk utfordrende jobb. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med masteroppgaven min skal jeg undersøke fenomenet anerkjennelse sin betydning for medarbeidere som har en psykisk utfordrende jobb. Formålet med intervjuet er å få innblikk i dine tanker og erfaringer knyttet til anerkjennelse i din jobb.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker i dette studiet og se på hva medarbeidere trenger ledere for å fortsette å stå i jobb når jobben til tider kan oppleves psykisk belastende. Jeg ønsker å intervju 5- 6 medarbeidere i tilsvarende stilling/arbeidsoppgaver.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil bruke et semistruktuert intervju, som du kan få tilsendt på forhånd. Intervjuet vil ta mellom 1 og 1 ½ time. Jeg vil ta opp intervjuet på lydfil og deretter transkribere det.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Opplysninger om deg behandles med bakgrunn i ditt samtykke. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i dette skrevet og i tidligere utsendt informasjonsskriv. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være meg som har tilgang til råmaterialene som jeg henter inn i intervjuet. Jeg vil gi navnet ditt en kode, og bruker koden når jeg transkriberer intervjuet. I oppgaven jeg skriver vil det ikke være mulig for andre å spore tilbake til hva du har svart.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2022. Etter at prosjektet er slutt og godkjent ca juni 2022, vil alle data som er hentet inn i intervjuer bli slettet. Dette gjelder både lydfiler og transkribering. Skriftlige notater vil bli makulert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregleverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID Oslo ved Gry Bruland Vråle.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- Personvernombud VID Oslo: personvernombud@vid.no

Med vennlig hilsen

Hallbjørg Indgaard Bruu
Mail: hallbjorg@hotmail.com
Mastergradsstudent

Gry Bruland Vråle
Mail: gry.vrale@vid.no
Prosjektansvarlig
(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om mastergradsprosjektet om hva anerkjennelse betyr for medarbeidere som har en psykisk utfordrende jobb og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i individuelt intervju. Jeg samtykker også til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. medio juni 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn:

- Hvem er du? Yrkesbakgrunn og hvor lenge har du jobbet etter at du var ferdig utdannet - hvor lenge har du jobbet her eller i din nåværende jobb?

Motivasjon:

- Beskriv kort hva du liker med jobben din og hvilke utfordringer du står i jobben din?
- Kan du også si litt kort om organiseringen på jobben din – er lederen nært knyttet til der du jobber?
- Tenker du at nærhet og avstand kan ha en betydning for din opplevelse av anerkjennelse. Hvis ja kan du utdype det litt nærmere?
- Hvilke assosiasjoner får du når jeg sier ordet anerkjennelse / anerkjennende ledelse? - hva legger du i begrepet?
- Tenker du på andre ord og begreper for det som skjer når anerkjennelse blir gitt? - Hvilke andre ord er dette og beskrive eventuell forskjell fra ordet anerkjennelse?
 - Om ja, hvilke ord kan det være?
- Hva skal til for at den anerkjennelse oppleves som ekte?
- Hvilken betydning har det for deg at du mottar anerkjennelse på jobb? - eksempler?
- Opplever du en forskjell om anerkjennelse kommer fra leder eller fra kollega? - Hva trenger du av tilbakemelding fra lederen for å føle trygghet på jobb?
- I hvilke situasjoner kjenner du deg utrygg på jobb? Kan du komme på en slik situasjon, og hva trengte du fra lederen din da?
 - Hvis du ikke fikk det du behøvde, hva skjedde med deg da.
 - Kan en eventuell mangel på tilbakemelding fra leder erstattes med at det kommer fra en kollega?
- Hva skal til for at du føler deg trygg på jobb?
 - Hvordan bidrar leder med dette

- Trenger leder å være fysisk til stede? Eller finnes det andre måter å skape den tryggheten. Hva trenger medarbeidere av tilbakemelding fra lederen for å ha motivasjon i jobben

- Hvordan/ hva motiverer deg på jobben?
 - og hva er leder sitt bidrag til det?
 - Hva tenker du om ledere sitt bidrag når det gjelder anerkjennende tilbakemeldinger når det gjelder dine opplevelser av motivasjon for/på jobben? –
 - Er det noe viktig knyttet til anerkjennende tilbakemeldinger fra leder som jeg ikke har spurt deg om og som du vil tilføye og utdype?