

Hva innebærer det å bli sett av sin leder?

Anna Pavlovic

Veileder

Torunn Skåltveit Olsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2010

Fakultet for økonomi og samfunnsfag

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

SAMMENFATNING

Denne masteroppgave prøver å besvare et forskningsspørsmål. For å få hjelp til å besvare spørsmålet tok jeg kontakt med en ekstern virksomhet. Vågsbygdtunet er et sykehjem i Kristiansand kommune som takket ja til å delta i forskningsprosjektet mitt.

Problemstillingen lyder slik: ***"Hva innebærer det å bli sett av sin leder?"***

Videre operasjonaliserte jeg problemstillingen i tre delforskningsspørsmål. Disse er: "Hva legger ansatte i begrepet *å bli sett* av sin leder?", "Hva er en god leder?" og "Hvilke effekter har det å bli sett i forhold til trivsel på en arbeidsplass?". Disse delforskningsspørsmålene lager en ramme rundt oppgaven i den forstand at jeg bruker disse som overskrifter i teoridelen, intervjuguiden og i analyseringsfasen.

Den teoretiske tilnærmingen til oppgaven består av flere klassikere innen arbeidspsykologi, samtidig av teoretikere i vår tid. Her kan det nevnes blant annet: Maslow, Thorsrud og Emery, Hacman og Oldham, Øiestad, Espedal, Fugelli og Ingstad.

Prosjektet har en kvalitativ tilnærming. Jeg har benyttet meg av to metoder for innhenting av data. Det er kortmetode og intervjuer.

FORORD

Jeg er en student fra UiA som går på et erfaringsbasert mastergradstudium i personalledelse og kompetanseutvikling. Som avslutning på dette studiet skal jeg skrive en masteroppgave. Min masteroppgave bygger på et forskningsprosjekt. Jeg samarbeidet med en ekstern virksomhet hvor jeg samlet inn data under dette forskningsprosjektet. Videre gjennomførte jeg en teoretisk reflektert analyse av de innsamlede dataene. Det vil si at jeg stilte meg selv et forskningsspørsmål som jeg prøvde å besvare ved hjelp av data og i lys av teorien. Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg fått nyttig veiledning fra min veileder, Torunn Skåltveit Olsen.

Jeg har det meste av egen erfaring fra offentlige sektor. Dermed var det naturlig for meg å samarbeide med en virksomhet innen det offentlige under arbeidet med masteroppgaven. Vågsbygd sykehjem i Kristiansand kommune ble valget mitt, og det gledet meg at jeg ble ønsket velkommen dit. Mitt valg på en ekstern virksomhet var ikke helt tilfeldig. Sykehjemmet klarte å senke sykefraværet betraktelig ved å fokusere på fag og trivsel. Dette sykehjemmet var ”midt i blinken” for meg og den problemstillingen jeg ville skrive om.

Jeg vil også her benytte anledningen til å takke for all velvilje og innsats fra alle ved Vågsbygd Sykehjem, samt en stor takk til all hjelp med veiledning fra Torunn Skåltveit Olsen.

Også en stor takk for anledningen til å benytte deler av funnene som fremkommer i rapporten til Per Kristian Andersen om ”Sykefraværsundersøkelse Kristiansand kommune Høsten 2010”

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 Presentasjon av virksomheten	5
1.2 Presentasjon av oppgavens problemstilling	7
1.3 Oppgavens oppbygning	9
2.0 KUNNSKAPSKILDE	11
2.1 Hva er grunner til at det er så viktig for oss å bli sett?	12
2.1.1 Behovsteorier	12
2.1.2 Psykologiske krav til arbeid	14
2.2 Å bli sett i et arbeidsfellesskap	16
2.3 En anerkjennende leder	19
2.4 Fordi vi er mennesker	21
3.0 METODER	27
3.1 Vitenskapsteorier	27
3.2 Forskningsdesign	29
3.3 Presentasjon av fremgangsmåte	30
3.4 Dataanalyse og etiske overveielser	34
3.5 Styrker og svakheter ved metodene som ble brukt i oppgaven	36
4.0 PRESENTASJON AV EMPIRI	42
4.1 Hva legger ansatte i begrepet "å bli sett"?	42
4.1.1 Er det vi som er så masete og kompliserte?	42
4.1.2 Hva mener ansatte når de formidler et ønske om å bli sett av sin leder?	46
4.2 Hva er en god leder?	52
4.3 Oppsummering av empirisk presentasjon	60
5.0 HOVEDKONKLUSJON	62
LITTERATURLISTE	66
VEDLEGG 1	68
VEDLEGG 2	70
VEDLEGG 3	71

1.0 INNLEDNING

”Å skrive, en bevisstgjørelse av seg selv. En måte å fortelle noe til andre på. Å gi av tanker og opplevelser, det gir overskudd. Men man må stole på seg selv.” (Helga Vengbo, 1981, i Dalland, 2000, s.19)

Diktet til Vengbo forteller hva oppgaveskriving handler om. Gjennom å skrive denne oppgaven skal jeg få mulighet til å bevisstgjøre meg selv. Det jeg har lært, hørt og sett, skal jeg gjøre til mitt eget. Den gleden jeg har over å fordype meg i et spesielt område vil gi meg både overskudd og selvtillit, vil jeg tro. Og en må stole på seg selv. Selvtilliten er nok ikke så stor i starten, men jeg regner med at den kommer i løpet av prosessen. Fordi denne oppgaven handler om noe jeg er genuint opptatt av.

Min masteroppgave er ikke basert på et utviklingsarbeid i en virksomhet. Jeg vil kalle oppgaven min for et forskningsprosjekt. Jeg har lenge tenkt på hva jeg ville skrive om. Det skulle være noe jeg er opptatt av, interessert og brenner for. Med det som utgangspunktet har jeg tenkt over aktuelle problemstillinger og har tatt kontakt med en ekstern virksomhet hvor jeg kunne tenke meg å samle inn data. Jeg ville forske på et aktuelt område, gå dypere i temaet og svare på problemstillingen i lys av innsamlede data, personlige erfaringer og faglig litteratur.

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av bedriften jeg har samarbeidet med. Deretter presenterer jeg oppgavens problemstilling og oppgavens oppbygning.

1.1 Presentasjon av virksomheten

I forbindelse med min masteroppgave har jeg tatt kontakt med et sykehjem i Kristiansand kommune - Vågsbygd tunet. Vågsbygd tunet er en del av Indre Vågsbygd omsorgstjeneste i Kristiansand. Omsorgstjenesten består av Vågsbygd tunet sykehjem, Midtre Vågsbygd og Kjerrheia sone.

Vågsbygd tunet består av 8 små avdelinger med 120 ansatte. Det er to avdelingsledere som sammen med enhetslederen utgjør ledelsesgruppen på sykehjemmet.



På første informasjonsmøte med virksomheten fikk jeg en kopi av en rapport med tema kortidsfravær ved Vågsbygdtnet i 2004. Rapporten konkluderer i korthet med følgende.

Helse og Sosialdirektøren nedsatte i slutten av november 2003 en arbeidsgruppe som skulle gå gjennom økonomisituasjonen ved Indre Vågsbygd omsorgstjeneste (IVO). Denne bestod av representanter fra ledelsen ved IVO, direktørens stab og fra de ansatte. Et av områdene som det var nødvendig å fokusere på var korttidsfraværet ved Vågsbygdtnet som var svært høyt. Et av tiltakene som ble bestemt iverksatt, var personalmøter med hver gruppe på Vågsbygdtnet. Hensikten var bl.a. å sette fokus på nærvær framfor fravær gjennom dialog med ansatte, gi mulighet for ansatte til å komme med innspill knyttet til fravær og arbeidsmiljø, samt informere om mulige virkemidler for tilrettelegging og oppfølging. (Rapport, korttidsfravær ved Vågsbygdtnet, 2004)

I mellomtiden har virksomheten fått en ny enhetsleder. I mai 2010 kunne kristiansandere lese i lokalavisen Fædrelandsvennen, at sykefraværet hadde blitt mer enn halvert. Vågsbygdtnet sykehjem hadde redusert sykefraværet fra 9,6 til 4,1 prosent i løpet av ett år. I sin uttalelse sa enhetslederen ved Vågsbygdtnet at det ble mye fokus på fag og trivsel, ikke budsjett. (Fædrelandsvennen, 12.mai, 2010, del 1 side 6)

1.2 Presentasjon av oppgavens problemstilling

I studiet som avsluttes med denne masteroppgaven ligger fokus på de mellommenneskelige relasjoner på en arbeidsplass hvor medvirkning og motivasjon er nøkkelordene for å fremme læring og trivsel i virksomheter. Tradisjonelle lederutdanninger har hovedsakelig rettet oppmerksomheten mot styring og kontroll av materielle ressurser. I de senere årene har man oppdaget at atmosfæren og trivselen på arbeidsplassen er viktig. Ønsket om å ville noe kommer innefra. Motivasjon er drifkraften som gjør arbeidet lysbetont. Trivsel og effektivitet henger nøye sammen. (Furman og Ahola, 2002)

Helt siden 1930- tallet har trivselsproblematikken vært et sentralt område av organisasjonspsykologien. Det er ikke vanskelig å forstå årsakene til det. Det ligger dels i den økende demokratiseringen og humaniseringen som har funnet sted i arbeidslivet, dels i tankene om økt livskvalitet.

Forskning har vist at arbeidstakerens opplevelse av egen helsesituasjon i stor grad påvirkes av deres jobbopplevelse, noe jeg ser nærmere på i neste kapittel. Hvis jeg opplever arbeidet mitt på en positiv måte, vil jeg sannsynligvis også oppleve helsa som brukbar. (Fugelli og Ingstad, 2009)

Problemstillingen jeg har kommet fram til er derfor et utrolig aktuelt tema i vårt samfunn. I de siste årene har fokuset på temaet vært enormt. Det vitner den opphetede debatten om sykefravær og helserelatert utstøting fra arbeidslivet om. Norske myndighetene har lenge sett med uro på, bl.a. utviklingen i sykefraværet i en del bransjer hvor mentale og fysiske belastninger regnes som høye. På begynnelsen av 1990-tallet henvendte myndighetene seg til Norges Forskningsråd for å få igangsatt forskning på intervensjoner for å få bedre helse i arbeidslivet. Nasjonale satsinger kan også nevnes, som for eksempel: IA-avtalen mellom myndighetene, arbeidsgiverne og arbeidstakerne 2001-2008, Jobbing uten mobbing (JUM) 2004-2007, "God Vakt!" landsdekkende tilsynskampanje rettet mot helseforetak og private sykehus 2005-2006. I 1997 bevilget Arbeids- og administrasjonsdepartement 5 mill. kroner for henholdsvis 1998 og 1999 til prosjekt "Fraværsforebygging i staten" over Sosial- og helsedepartementets budsjett. Siktemålet var å bedre arbeidsmiljøet og samtidig senke det arbeidsrelaterte fraværet.

Organisasjon skal blomstre, ha økonomisk gevinst, forandres i takt med ytre krav, effektiviseres. Omstilling har lenge vært en løsning på alle disse problemene. Finanskrisen,

dårligere konkurranseevne og vanskelig kommuneøkonomi gjør ikke situasjonen lettere for ledere i det moderne samfunnet. Store visjoner skal oppnås. Dermed skal det effektiviseres, kostnader skal kuttes og stadig flere oppgaver skal løses med færre ansatte.

I utgangspunktet ville jeg skrive om forhold som trivsel og fravær på en arbeidsplass. Den opprinnelige problemstillingen var: ”Hvor avgjørende er det å trives på en arbeidsplass for vårt nærvær på arbeid?” Etter å hadde gått gjennom eksisterende faglitteratur og empiriske undersøkelser fant jeg fort ut at problemstillingen var for omfattende. Den innbefatter veldig mange variabler og vinkler en kunne forske på. Hva er trivsel? Det som er trivsel for meg i jobbsammenheng er ikke nødvendigvis trivsel for andre. Trivsel kan for eksempel være god helse, trygghet, økonomisk trygghet, organisering, mestring, utvikling, godt humør, holdninger, gode relasjoner og mye mer som alle er viktige ting på en arbeidsplass. Sykefraværet er også et stort område. Knardahl (2010) sier at fraværet skyldes både det enkelte individ, faktorer på arbeidsplassen og faktorer i samfunnet. Prosjektet Person og Bedrift går enda lengre ved å presentere et begrepsapparat som bedre fanger opp mangfold i det som kalles sykefravær: underorganiseringsfravær, relasjonsfravær, omsorgsfravær og sykdomsfravær. (Svendal, UiA Grimstad, forelesning den 24.02.10)

Ut fra mine tidligere erfaringer med å skrive forskningsrapporter i dette studiet visste jeg at skrivingen bør planlegges. Helt fra starten av var inspirasjonen stor fordi jeg hadde mulighet til å utdype meg i emner jeg har vært svært opptatt av. Under arbeidet med problemstillingen innså jeg at den handlet om veldig mye, det kunne fort bli for mye å sette seg inn i uten at jeg muligens kunne få til en fordypning. Tidsperspektivet på utførelsen av oppgaven ble også tatt i betraktning. Takket være min veileder klarte jeg å spisse ned det store området som omhandler trivsel på en arbeidsplass og fravær til noe mer konkret og grunnleggende. Dermed lyder min problemstilling slik:

”Hva innebærer det å bli sett av sin leder?”

Det kan være nyttig å minne om våre grunnleggende behov. Og det viktigste av alt, at disse grunnleggende behovene aldri forandrer seg. Det er behovet for å bli sett og verdsatt. Det er behovet for å høre til, for nærhet og omsorg, for litt kjærlighet. Når verdier som åpenhet, tillit og gjensidig respekt oppleves som ekte, er hverdagen ikke lengre grå.

Hollandvik (2002) presenterer tre sykdomsbølger i det norske samfunnet. Samsykdommer, som hører til den tredje sykdomsbølge, er sykdommer i forbindelse med samliv, samvirke, samarbeid og samfunnsskapt problemer. (Hollandvik, 2002) Utvikling av samsykdommer kan være en pekepinn på hvor viktig våre grunnleggende behov er.

En trygg leder er en som har skjønnet at den naturlige autoriteten som er basert på egen personlighet og evne til å omgås mennesker, er sterkere enn makten som følger med stilling og tittel. Å være leder betyr først og fremst å ha makt, og med makten kommer ansvar. Ansvar dreier seg om etikk. Etikk i seg selv stimulerer oss til refleksjon over normer og verdier vi står overfor. Tenk på den største anerkjennelse som du noen gang har mottatt av din leder. La dette minnet avspilles i hodet ditt et øyeblikk. Gjorde denne anerkjennelsen deg mer positiv? Mer produktiv? Endret den måten du så på jobben på?

Og igjen takket være veilederen min fikk jeg operasjonalisert problemstillingen i tre delforsknings spørsmål. Disse er: ”Hva legger ansatte i begrepet å bli sett av sin leder?”, ”Hva er en god leder?” og ”Hvilke effekter har det å bli sett i forhold til trivsel på en arbeidsplass?”. Disse delforsknings spørsmålene lager en ramme rundt oppgaven i den forstand at jeg bruker disse som overskrifter i teoridelen, intervjuguiden og i analyseringsfasen.

Da jeg jobber som sykepleier i det kommunale helsevesenet var det mest naturlig for meg å velge et forskningsobjekt innenfor dette yrket som en avslutningsoppgave på studiet. Dette var også en av grunnene til at jeg valgte et sykehjem å samarbeide med under denne oppgaven. En annen årsak til å velge Vågsbygdtunet var at virksomheten hadde klart å senke sykefraværet betraktelig gjennom å fokusere på en faglig utvikling og trivsel på arbeidsplassen. Arbeidet de har gjennomført, og også fortsetter med, har en nær tilknytning til min problemstilling. Jeg håpte derfor at informasjonen jeg fikk kunne bidra til en bredere belysning av temaet mitt. Av den grunn var det viktig for meg å få til et samarbeid med Vågsbygdtunet.

1.3 Oppgavens oppbygning

I oppgavens kapittel 2 gjør jeg rede for den teorien jeg mener er relevant i forhold til problemstillingen min. Neste kapittele beskriver metoder og den praktiske gjennomføringen av disse. Videre kommer dataanalyse, validitet og reliabilitet. Kapittel 4 inneholder en

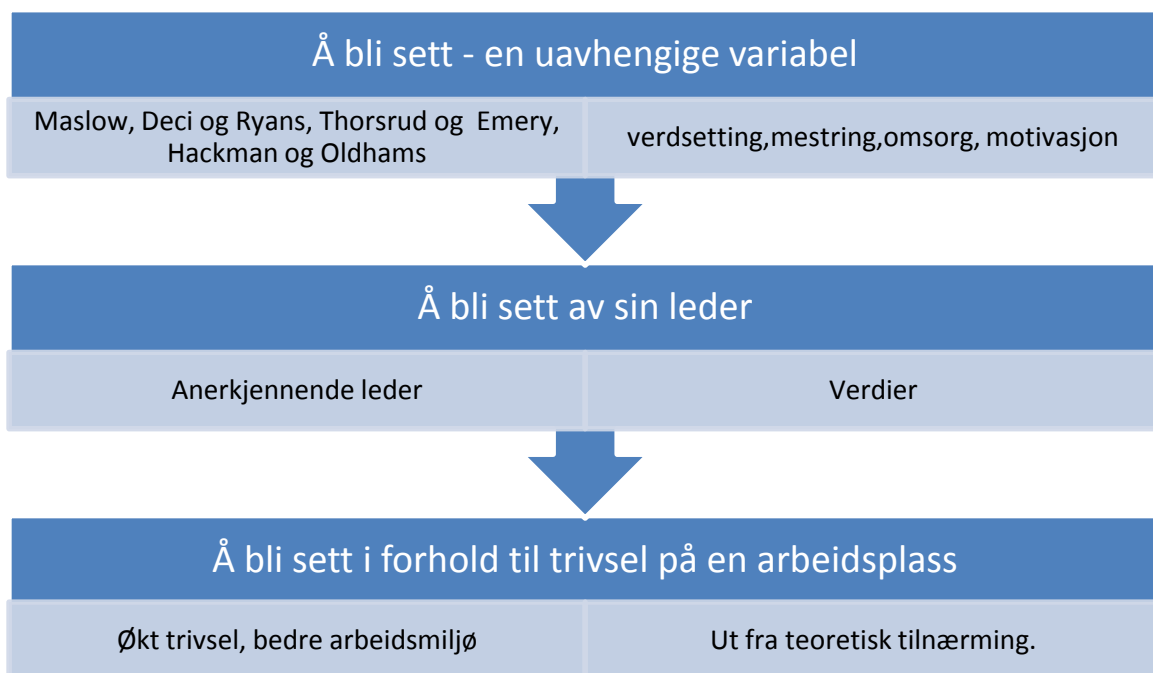
bearbeidet empirisk analyse og drøfting av resultater og implikasjoner. Jeg avslutter oppgaven med en konklusjon.

2.0 KUNNSKAPSKILDE

Hensikten med dette kapitlet er å presentere det faglige teorigrunnlaget som vil kaste lys over problemstillingen.

Teoridelen er delt inn etter delforskningsspørsmål som er med på å operasjonalisere problemstillingen. De teorivinklener jeg bruker i oppgaven er ikke tilfeldig, disse understøtter hverandre for å få et teoretisk perspektiv på problemstillingen min. Det vil si at den valgte teorien kaster lys over den ideelle teoretiske verden knyttet til det området jeg har valgt å skrive om. Delforskningsspørsmål er følgende: ”Hva legger ansatte i begrepet å bli sett av sin leder?”, ”Hva er en god leder?” og ”Hvilke effekter har det å bli sett av sin leder i forhold til trivsel?”. Det vil si at jeg går gjennom fire teorier som viser viktigheten av det å bli sett, så går jeg over til presentasjon av begrepet *å bli sett* i arbeidssammenheng. Deretter vil jeg presentere teorien som beskriver en konkret måte å lede på. Til slutt ses det på en sammenheng mellom helse og trivsel ved hjelp av faglig litteratur.

For å gjøre teoridelen oversiktligere vil jeg sette den opp i en modell.



2.1 Hva er grunner til at det er så viktig for oss å bli sett?

”Ønsker du ansatte som er nyskapende og motiverte, må du ta hensyn til deres menneskelige behov. Når man føler seg verdsatt, blir man åpen for nye ting, i motsetning til når man føler behov for å forsvare seg” (Rihs i Krogh med flere, 2000, s.34)

Den delen består av to underpunkter. Først vil jeg presentere et behovsteoretisk perspektiv. Deretter omhandler jeg psykologiske krav til arbeid.

2.1.1 Behovsteorier

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (1996) mente Maslow (1970) at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Videre tenkte Maslow seg at disse behovene er organisert i en hierarkisk orden. Dette kalles for et behovshierarki. Han mente at vi alle har et bestemt sett av behov, og at de mest basale er de fysiologiske behovene som behov for mat, søvn og sex. Disse ligger i bunnen av hierarkiet, og er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. I arbeidssammenheng tenker vi gjerne på lønnsbetingelser, som for eksempel en minimumslønn som gjør det mulig for individet å møte sine grunnleggende behov. (Kaufmann og Kaufmann, 1996)

På neste nivå finner vi trygghets- eller sikkerhetsbehovene, og disse aktiveres etter at minimum tilfredsstillelse av fysiologiske behov er sikret. Her tenkes det på trygge omgivelser som garderer en mot fysisk og psykisk skade. I tillegg til grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet er det først og fremst visshet om å få beholde jobben som kan gi et fundament for at individet kan søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel. (op.cit.)

På tredje nivå er behovene for kjærlighet og tilknytning til andre eller sosiale behov. Det dreier seg om behov for tilknytninger i form av gode venner og kolleger, partnere som man kan dele de intime sidene av livet med, og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bedrifter kan gjøre mye for å hjelpe til med å tilfredsstill slike behov, først og fremst ved å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold, men også ved å arrangere sosialt samvær og aktiviteter på fritiden. (op.cit.)

På det fjerde nivået finner vi behovet for en positiv selvoppfatning. Det som kjennetegner denne typen behov, er at den rettes mot individets muligheter for personlig vekst, som det å utvikle personlige egenskaper maksimalt. Maslow antar her at det første trinnet i denne

personlige vekstprosessen er at man utvikler god selvrespekt og får anerkjennelse fra andre mennesker. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er behov innenfor dette nivået. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet. Den engelske psykologen Rom Harre har på en overbevisende måte argumentert for at behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene ofte har en stor plass i vårt daglige liv. Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er en enkel, men effektiv ansporende psykologi, og i praksis kan man oppnå mye med beskjedne virkemidler i slike sammenhenger.(op.cit.)

På det siste nivået finner vi behovene for selvaktualisering. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg, og å kunne realisere sine potensialer. Ved å gi medarbeidere muligheter for dette i jobben kan vi utløse store motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller meste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode.(op.cit.)

Maslows teori er svært omfattende og derfor ikke lett å teste empirisk. Det er likevel gjennomført et betydelig antall studier som har testet ut ulike sider ved Maslows teori. På noen punkter er det samstemmighet mellom studiene. For det første finner en lite empirisk støtte for de prosessene for aktivering og deaktivering av behov som Maslow beskriver. For den andre finner en lite støtte for en sekvensiell og hierarkisk ordning av behovene. Til tross for dette velger jeg å benytte meg av Maslows behovsteori i oppgaven. Dette fordi teorien har et sterkt humanistisk syn, og fordi den virker fornuftig. Teorien bidrar til å vise at det er andre sider ved jobben enn den lønnen enn får utbetalt, som betyr noe, bl.a. at jobben kan være en kilde til selvrespekt og en kilde til egenutvikling. Teorien har også appell fordi den gir holdepunkter for tiltak som kan gjelde store grupper av arbeidstakere. (Aarø, 2005)

En av de siste behovsteoriene som har funnet veien inn i organisasjonspsykologien, er Deci & Ryans (1985) teori om selvdeterminasjon. Disse to amerikanske forskere skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller for ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som bonus osv. Arbeidet er et redskap for å oppnå den belønningen. Indre motivasjonen ifølge Deci & Ryans tar utgangspunkt i at mennesket er utstyrt med to fundamentale behov: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Forskere bak denne teorien er ikke enige i at de ansattes innsats i en organisasjon er avhengig av ytre belønning. I teorien er indre motivasjon ”sunnere” i den forstand at den går for ”egen motor” og er mer stabil over tid. De hevder at i noen tilfeller kan ytre belønning virke negativt

på arbeidsmotivasjonen. Dette er først og fremst tilfelle når det er andre som setter målene, og som bestemmer hva som skal gjøres. Jo mer som bestemmes av andre, og jo mindre innflytelse en selv har over sitt arbeid, desto mer vil det ødelegge opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse. Dette vil i sin tur over tid svekke ens engasjement i arbeidet. (Aarø, 2005)

2.1.2 Psykologiske krav til arbeid

I 1962 startet Einar Thorsrud og Fred Emery et pionerprosjekt for demokrati i norsk arbeidsliv, kjent under betegnelsen "Samarbeidsprosjektet LO/NAF". Hovedtanken bak prosjektet var at et mer interessant arbeid og mer tilfredsstillende forhold på arbeidsplassen i neste omgang skulle føre til økt produktivitet. I utviklingen mot industrielt demokrati kom forskere fram til at man måtte ta utgangspunkt i den enkeltes konkrete arbeidssituasjon ved å forbedre betingelser for personlig medvirkning. I 1970 kom boka "Mot en ny bedriftsorganisasjon" (Thorsrud & Emery, 1970), der resultatene fra feltforsøk i fire norske bedrifter ble presentert. Forskerne formulerte seks sentrale psykologiske forhold som bedriftene måtte søke å oppnå. Dersom en virksomhet klarte å ivareta disse jobbkravene, ville dette føre til et bedre arbeidsmiljø og bedre arbeidsorganisering, mente Thorsrud og Emery. Disse kravene er siden nedfelt i den norske arbeidsmiljøloven, og er følgende:

1. Behov for innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe
3. Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
4. Behov for anseelse, i det minste en viss grad av medmenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen
5. Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverden, slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt
6. Behovet for å se at jobben er forenelig med en ønskelig framtid uten at dette nødvendigvis medfører avansement. (Matthiesen, 2005)

En av de mest innflytelsesrike teoriene på hvordan forhold ved jobben påvirker mennesker, er Hackman og Oldhams (1976) teori på jobbkjennetegn som beskriver to trinn:

jobbkarakteristika og psykologiske tilstander. Det første trinnet i teorien beskriver fem sentrale kjennetegn som er avgjørende for vår jobbtrivsel: ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding. Ferdighetsvariasjon angir hvor mange forskjellige ferdigheter som må til for å få utført et arbeid. Oppgaveidentitet beskriver i hvilken grad arbeidstakeren gjør et helt stykke arbeid, eller bare deler av en jobb. Oppgaveviktighet angir hvilken virkning jobben har for andre mennesker. Autonomi betegner den frihet en arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker. Dersom personen hele tiden må innordne seg i en gruppe og de føringer som der blir gitt, eller hele tiden må jobbe etter knappe tidsfrister eller strenge rutiner, kan følelsen av å ha en autonom jobb forvitte. Tilbakemelding på utført arbeid går på i hvilken grad det er mulig for arbeidstakeren å vite om jobben gjøres på en adekvat eller korrekt måte. Arbeidstakeren som arbeider år ut og år inn uten et takkens ord, og der tilsynelatende ingen bryr seg om det utførte arbeid, eller der det er vanskelig selv å bedømme arbeidets resultater, vil være et eksempel på en som får lite tilbakemelding i arbeidet. Det er en del likhetspunkter mellom den teorien og tidligere beskrevet teori om psykologiske jobbkraav til Thorsrud og Emery. (op.cit.)

Det neste trinnet i jobbkarakteristikk teorien er de psykologiske tilstander. Disse er: opplevelse av arbeidet som meningsfullt, hvor ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet utgjør sentrale betingelser; opplevelse av ansvar for utfall av arbeidet som har sammenheng med i hvilken grad en arbeidstaker opplever jobben som selvstendig; kjennskap til resultatene av arbeidet som er en konsekvens av tilbakemeldinger, i hvilken grad personen har kunnskap om resultatene av sin arbeidsinnsats. Utfallsmålene i teorien er mange: arbeidsmotivasjon, jobbprestasjon, jobbtilfredshet og nærvær. Med andre ord vil positive kvaliteter ved arbeidet, som at arbeidstakeren har en variert og meningsfull jobb, som vedkommende også opplever som betydningsfull, hvor personen får hyppige tilbakemeldinger, og som også er relativt selvstendig, i stor utstrekning påvirke eller bestemme helt sentrale jobbforhold. Disse forholdene er personens tilfredshet, men også hvor motivert vedkommende er, og hvor godt arbeid som utføres. Det er viktig å bemerke at Hackman og Oldham legger vekt på en personlighetsdimensjon i sin teori, personens vekstbehov. Bak denne personlighetsdimensjonen ligger det en erkjennelse av at folk har forskjellige behov for læring, vekst og utvikling. (op.cit.)

Hackman og Oldham satte opp en formel for å beregne jobbets motivasjonspotensial, MPS. Formelen er: $MPS = \frac{FV + OI + OV}{3} \times Au \times Ti$. FV står for ferdighetsvariasjon, OI for

oppgaveidentitet, OV for oppgaveviktighet, Au for autonomi og Ti for tilbakemelding, de fem sentrale kvaliteter ved arbeidet som jobbkjennetegnteorien presenterer. Autonomi og tilbakemelding er multiplikasjonsledd i formelen. Det vil si at hvis arbeidstaker ikke får anledning til å jobbe selvstendig, eller ikke får tilbakemelding, blir resultatet en jobb med ”null” motivasjonspotensial, MPS.(op.cit.)

2.2 Å bli sett i et arbeidsfelleskap

”Vennene mine har formet mitt livs historie. På tusen måter har de snudd mine begrensninger til vakre privilegier og gjort meg i stand til å vandre glad og fornøyd i skyggen av mitt savn.”
(Helen Keller i Guro Øiestad, 2004)

Øiestad (2004) skriver at det er en liten stemme dypt i oss alle som roper: ”Finn meg, aksepter meg, ta meg inn i fellesskapet!”. Å bli sett handler om å ta denne stemmen på alvor. Kort sagt handler det om å se andre og samtidig gi det man ser tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst. (Øiestad, 2004)

Å bli sett er et begrep som kan dekke alt som hører til positive tilbakemelding, men det kan også brukes i mye videre forstand. Å sette pris på noen, betyr at en ser den andre. Mestring betyr også å verdsette andre ved å dele æren med andre. Når det gjelder krenkelse, snakker en om at man bør høre på og forstå dem som blir såret og krenket. Det er også en måte å vise at du ser den andre og verdsetter. Å bli sett er en vesentlig del av alt samspill som fremmer menneskets psykiske velvære. Når alt kommer til alt, er å bli sett at et menneske blir lagt merke til og belønnet for sin innsats, for sitt bidrag til felles framgang og suksess. (Furman og Ahola, 2002)

Furman og Ahola (2002) påstår at et vilkår for å få det bedre på arbeidsplassen er at man opplever flere positive og færre negative ting. De har undersøkt de håpene og ambisjonene folk har, og trukket den slutningen at trivsel består for det ene av positiv opplevelse og for det andre av vilje til å forholde seg konstruktivt til situasjoner som truer trivselen. Det at man opplever positive ting på arbeidet, er ikke i seg selv nok til å skape trivsel. I tillegg må man kunne opptre diplomatisk og klokt i situasjoner der det er risiko for en konflikt skal oppstå. Med andre ord er ikke det nok at folk lærer å gi hverandre positiv tilbakemelding, de må lære å framsette kritikk mot andre på en empatisk og konstruktiv måte. Furman og Ahola (2002) satte opp målene sine i samhandling med arbeidstakerne for å finne de faktorene som sterkest

påvirker trivselen på arbeidsplassen. De viktigste faktorene er: verdsetting, mestring, omsorg og omtanke.(op.cit.)

Når vi viser at vi *verdsetter* andre, gjør vi det ofte på en annen måte enn ved å si det rett ut. Verdsetting formidles mellom linjene, gjennom måten vi møter andre på, og gjennom hvor interessert vi er i dem. Framfor alt framgår det hvordan vi viser at vi setter pris på deres deltakelse, fagkunnskap og ekspertise. Verdsetting handler om å la andre vite at de strekker til, og at deres arbeidsinnsats trengs. Verdsetting er brenselet som får mennesket til å bevege seg. Et gammelt visdomsord sier at for å lære og utvikle seg trenger mennesket fem ganger så mye ros som bebreidelser. (op.cit.)

Hvem ønsker vi å bli verdsatt av? Generelt ønsker vi å bli verdsatt av dem vi selv setter pris på, av mennesker som er viktige for oss. Derfor betyr vurderingen fra overordnede ofte svært mye. Folk snakker ofte om at man burde få mer positiv tilbakemelding på arbeidsplassen. Men det diskuteres sjeldnere hva slags positiv tilbakemelding man vil ha. Positive tilbakemeldinger der noen roser for eksempel utseendet vårt eller karaktertrekkene våre, kan i og for seg være en stor oppmuntring. Likevel er det ikke denne typen positiv tilbakemelding vi savner på arbeidsplassen. Det vi savner, er snarere en positiv tilbakemelding som kan hjelpe oss til å oppleve at vårt arbeid og vår innsats i arbeidsfellesskapet verdsettes spesielt. Det finnes mange måter å gi folk beskjed om at vi ser og verdsetter arbeidet deres på. Vi kan si det rett ut, men ofte er det bedre å formidle det på andre måter, for eks.:

- Du viser at du er interessert i og nysgjerrig etter å få vite hva medarbeidere driver med når det gjelder arbeidet
- Du spør om å få råd og veiledning
- Du ber om hjelp i saker som hører til deres spesialområder
- Du spør om andres mening i en sak og viser at du er interessert i deres synspunkter
- Du forteller dem at du har hatt stor nytte av hjelpen du fikk (op.cit.)

Hvor mange ganger vet du om at du har lyktes i løpet av den siste timen? Kanskje ikke så mange, men om du følger godt med, vil du se at du gjør mange små framskritt på en time. Men selv om vi legger merke til alt vi lykkes med, følger det ikke automatisk med noen følelse av *mestringsglede*. For at vi skal oppleve glede over mestring, må vi legge merke eller se til den. Det er først og fremst når man opplever mestringen sammen med andre at den virkelig kjennes som mestring. For eksempel, den felles mestringsgleden og jubelen som oppstår når fotballaget lykkes i å lage mål. Samme slags følelse kan man oppleve på

arbeidsplassen når teamet sammen gleder seg over prestasjoner man har oppnådd i felleskap. Det er viktig å dele æren for framskrittene med andre. (op.cit.)

En av de viktigste hemmelighetene ved et godt fungerende arbeidsfellesskap er at medlemmene viser *omtanke og omsorg* for hverandre. For Furman og Ahola (2002) er det tilstrekkelig å fastslå at omtanke og omsorg i hverdagen kort sagt betyr at medlemmene hilser på hverandre, viser interesse for hverandre og står klar til å hjelpe og støtte hverandre i den grad det trengs.(op.cit.)

Buber (1878) presenterer to måter å forholde seg på til den andre. Disse er jeg-du og jeg-det. Dette at det finnes to slike muligheter medfører et valg. Det vil si at det medfører en frihet og en subjektiv makt i forhold til den andre. Men i det å bli stilt overfor et annet menneske finnes det også en avmakt. Den andres makt er min avmakt, og dette er den tredje type forhold, nemlig erfaringen av å bli sett og bedømt av den andre. Med Bubers terminologi er det jeg-det forholdet til meg. Her erfarer jeg den andre som subjekt i forholdet, og jeg som erfarer meg som objekt, som beskrevet, analysert, definert eller bedømt av den andre som ser meg. Dette forholdet har flere særtrekk. For det første, når den andre gjør meg til objekt, feller han en dom over meg, ser på meg som noe, og feller en dom om hva jeg er. Som mann eller kvinne, som tilhørende en bestemt rase eller etnisk gruppe eller samfunnsklasse, som en representant for et yrke eller rolle, eller en som har bestemte egenskaper, som gjenstand for forakt eller for beundring, for hat eller likegyldighet. Noe av det samme er jeg inne på, når jeg skriver om respekt. For det andre erfarer jeg meg som under den annens dom, jeg gjør meg selv til det objektet den andre ser på meg som. Her ligger min avmakt i forholdet. (Grelland med flere, 2010)

For det andre medfører dette forholdet fra min side implisitt en anerkjennelse og aksept av den andres subjektivitet og frihet. Denne anerkjennelsen er ikke nødvendigvis mitt reflekterende valg. Og det er selvsagt ikke mitt valg at den andre feller en dom over meg, men det er mitt spontane valg å erfare meg selv, anse meg selv, som den som er domfelt.

Det tredje særtrekket ved å være i dette forholdet er at den andres domfellelse ikke behøver å oppleves som negativ i seg selv. Det kan gjerne ligge anerkjennelse og tillit i den. Dette skaper en tvetydig situasjon, fordi jeg gjerne ønsker meg den anerkjennelsen som tillit eller kompliment innebærer, men jeg føler samtidig en utrygghet fordi omkostningen ved en kompliment er avmakten. Avmakten i at jeg er under den andres vurdering og stiller meg til disposisjon for å være den andres det. Derfor ledsages det å få en kompliment med en følelse

av ubehag og ubalanse. Vi forstår ikke hvorfor, og tenker at vi burde ”lære” oss å ta imot komplimenter med ublandet glede. (op.cit.)

Ubehaget ved å bli sett og felt en dom over har sammenheng med at vi ikke kan kontrollere hva andre tenker. Vi kan ikke en gang vite sikkert at den andre er ærlig. Og det betyr at vi ikke nødvendigvis kan gjøre noe med, eller endre på den andres dom. Men vi kan prøve å forklare at man er annerledes enn det den andre oppfatter, og derav fremstille seg på en bestemt måte. Ved å forklare og unnskyldte, kan en gå over i jeg-du forholdet.(op.cit.)

Etikk lager et skille mellom to måter å bekrefte et annet menneske på. Det ene er gjennom positive karakteristikk, komplimenter, prising. Dette kan være nyttig og positivt, men har begrenset verdi fordi det forutsetter at et menneske er noe som karakteriseres gjennom fastlagte egenskaper. Den andre er den eneste ekte måten å bekrefte den andre på gjennom å bekrefte den andres frihet. Friheten til den andre bekrefte gjennom å gå inn i et jeg-du forholdet og ved å gi den andre tillit.(op.cit.)

2.3 En anerkjennende leder

”Når vi verdsetter det uventede og ser på det tilvante med friske blikk, holder vi livslysten våken.” (Stefan Klein i Øiestad, 2004, s.64)

Øiestad (2004) skriver om at vi liker folk som ”gir av seg selv”, folk som tør å vise fram ulike sider ved seg selv. Å se mennesket er en måte å gi av deg selv på ved at du bruker ditt eget blikk, din egen vurderingsevne og ta initiativ overfor andre uten at de nødvendigvis har bedt om det. Dette krever mot. (Øiestad, 2004)

Ifølge Espedal (2010) er en anerkjennende leder, en som søker å finne egenskaper som bringer frem det beste i andre og seg selv. Som anerkjennende leder må en for det første ha et bekræftende tankesett. Anerkjennende tankesett kjennetegnes ved å ha positive forventninger til deg selv og dine medarbeidere og se muligheter i utfordringer. En må ha oppmerksomhet knyttet til det en tenker på og ønsker å oppnå. Når tankene og spørsmålene er dømmende, vil det prege ens måte å tenke på og ens relasjon til seg selv og andre. En plattform for en anerkjennende leder er å være klar over menneskesynet og hva en tror medarbeidere er i stand til å klare. En må vektlegge det sunne som medarbeidere gjør og nyttiggjøre seg det, og legge merke til forskjellene som kan skape en forandring. Det handler også om å være opptatt av de relasjonelle dimensjonene på en arbeidsplass, og tenke at det er like viktig som å være opptatt

av oppgavene. Å ta utgangspunkt i medarbeideres kompetanse og være situasjonsbestemt, kan også være nyttig. En må arbeide for å skape selvledende medarbeidere med et godt verdigrunnlag. (Espedal, 2010)

Disse lederegenskapene kan oppsummeres i tre lederroller: designeren som skaper rammer og muligheter, læreren, og skipperen som peker ut retning og som viser ønskede verdier og normer gjennom egen atferd. Det var Petter Senge (1990) som pekte ut disse tre rollene for ledere.

Ledelse er å skape rammer. All organisering innebærer å begrense noe og åpne for noe annet. Strukturelle rammer har nettopp dette som grunnleggende egenskap ved at de på samme tid både begrenser noe og skaper muligheter. Utforming av struktur betyr å lage koblinger og skiller, skape organisatoriske enheter, tillegge resultatansvar, allokere ressurser osv. Den rollen har med oppgaveorientert lederstil å gjøre. (Klev og Levin, 2002)

Ledelse er å få til en dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier. Lederen er lærer. En viktig form for den rollen er å engasjere seg i dialoger med medarbeidere, klargjøre rammer og forutsetninger om nødvendig, samt utfordre rådende handlingsteorier og teste ut egen tenkning slik at den kan bli utfordret og forbedret. (op.cit.)

Ledelse er å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd. Det er en allmenn erkjennelse at ledere på godt og vondt er rollemodeller for andre. Ledere er kulturskapere og kulturbærere i organisasjonen gjennom sin egen måte å opptre på, gjennom de prioriteringer ledere viser i praksis. (op.cit.)

En ledelses tilnærming som ligger nært disse rollebetraktningene betegnes som ”transformativ” ledelse. Dette er en ledelsesteori som forsøker å forklare hvorfor noen ledere ser ut til å kunne skape store og utfordrende endringsprosesser med stor tilslutning og støtte fra ansatte. Bass (1990) formulerer ledelsestilnærmingen gjennom noen bestemte måter lederen påvirker medarbeiderne på:

- Idealisert innflytelse – lederen påvirker gjennom selv å vise en atferd som kan være modell for andre.
- Inspirerende motivasjon – lederens evne til å formulere visjoner og ambisjoner som kan gjenkjennes av medarbeiderne, og som de kan ta del i og gjøre til sine.
- Intellektuell stimulering – en grunnleggende antakelse om medarbeiderne som sier at de kan og vil, at de vil ha utfordringer, ønsker fornyelse.

- Individualisert oppmerksomhet – evnen til å ”se” den enkelte medarbeider og det unike potensial som den enkelte har.

Transformativ ledelse står i kontrast til en ledelsestenkning som betegnes som ”transaksjonsledelse”. Transaksjonsledelse ser ledelse som forvaltning av et bytteforhold mellom innsats og belønning. Et slikt perspektiv får det mekaniske organisasjonsmaskineriet til å fungere best mulig med minst mulig ressursinnsats. Transaksjonsledelse spiller på ytre motivasjon, mens transformativ ledelse legger til grunn at folk jobber fordi arbeidet i seg selv er meningsfullt og interessant, og at den primære drivkraften derved blir indre motivasjon. (op.cit.)

2.4 Fordi vi er mennesker

”Guds og gull gjør ikke sjelen god, men med sjelens rette kvalitet følger rikdom og alle andre goder for menneskene.” (Sokrates, sitert av Wyller, 1994 i Gjerde, 2003, s.19)

Tittelen til denne delen er blitt lånt fra en bok om samarbeidets etikk skrevet av Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid og Aasland (2003). Denne delen vil omhandle den uttømmende verden, verdier. Noe som er så åpenbart og samtidig noe som vi kan lære om så lenge vi lever. Jeg vil se på verdier i arbeids sammenheng. Disse er tatt med: respekt, åpenhet, tillit. Jeg kan selvfølgelig ikke å la være å si noe om ansvar til slutt. Ansvar er etikk.

En enkel definisjon av anerkjennende ledelse slik det ble skrevet om tidligere er å ha et bevisst forhold til hvilke verdier som skal og bør prege organisasjonen og hvordan disse skal understøttes av ledergruppen. Verdierne kan brukes som ”optikk” for å utvikle lederprofiler og samtidig være et styringsredskap. (Espedal, 2010)

Respekt er en verdi som ofte går igjen i verdidebatter. Mange medarbeidere sier at de ønsker å bli møtt med respekt. Men hva betyr det egentlig? Det kan forstås som et ønske om mer enn en regelmessig lønsslipp. Det usagte ønsket er ”Se meg, hør meg og forstå meg. Ikke gjør meg urett. Se etter mine intensjoner. Fortell meg sannheten med medfølelse”.

Å tiltale mennesker med respekt er ikke det samme som å vurdere en person for eksempel ved at man omtaler seg positivt til konkrete personers egenskaper eller bestemte kvaliteter. I stedet for å tale om ulike kvaliteter eller egenskaper sier Buber (1878) at i et menneske finnes det ulike ”stemmer”. Menneskets indre vesen beskrives som en ”polyfoni” som ikke kan gripes

gjennom analyser, men bare gjennom å bli hørt i øyeblikkets harmoni – i det mellommenneskelige møtet. I et profesjonelt samarbeid er det avgjørende å utvikle fleksible samarbeidsrelasjoner der man ikke har låst seg fast i roller som ”å være den flinke” eller ”å være den pliktoppfyllende”. Når man vurderer en samarbeidspartner, vil man gjøre det på grunnlag av kompetanse, holdninger, karaktertrekk, effektivitet eller andre egenskaper og kvaliteter. Man kan blindes av den andres flinkhet, vurdere vedkommende deretter og samtidig unngå å bekrefte hans eller hennes unikhets som menneske. Det er en forskjell mellom det å forholde seg til den andre på grunnlag av analyser og vurderinger og på det å ”se” og ”høre” vedkommende. Mens den første prosessen splitter opp mennesket, vil det å se og høre være en integrerende og en samlende prosess. Man lytter seg til hvem den andre er, til forskjell fra å gjøre dette på grunnlag av analyser og vurderinger av egenskaper og karaktertrekk. (Eide med flere, 2003)

Når relasjoner og vennskap karakteriseres, er ofte graden av *åpenhet* en indikator på relasjonens kvalitet. Slik er det også i samarbeidsrelasjoner. Om vi sier at et møte hadde en åpen atmosfære, forstår vi det som kvalitet. Åpenhet er også en side ved selve språket. Det å være åpen og sannferdig er en side ved språket og ved det å være talende. Dette erfarer vi fordi det er mest nærliggende for oss å snakke sant og åpent, å si det som det er. Men det er ikke alltid uproblematisk å snakke rett ut, å si som det er. Talens åpenhet må holdes i balanse med noe som Løgstrup (1905) betegner som urørlighetssonen. Ethvert menneske har en sone som ikke kan krenkes uten at personen krenkes. Det finnes situasjoner der det å prate rett ut vil være ensbetydende med å krenke den andre, eller rett og slett sette den andre ut av spill. Det er grenser for det å være åpen. Skal samarbeid ha noe for seg, forutsettes det åpenhet. Vi tar for gitt at vi kan yte hverandre motstand i form av saklige argumenter og motforslag. Det å ta den andre på alvor er å være åpen i forhold til det som er temaet. Når det gjelder sak, skal vi være åpne. Det som imidlertid ikke skal snakkes ut om, er den andres motiver. Gjør vi det, risikerer vi å sette den andre ut av spill. En enkel og hverdags eksempel: en kollega som stadig tar ordet på møtene, noen ganger med gode poenger, andre ganger ikke. Vi kan jo alle kjenne oss i den situasjonen. Og vi blir irriterte. Utfordringen kan være å forholde oss til saken, og ikke til motivene. Om man kommenterer og sier til vedkommende at hun tar ordet fordi vedkommende har behov for å hevde seg, har man gått over en grense og gjort den andre forsvarløs. Om man derimot påpeker viktigheten av at alle kommer til, og at det er viktig at alles synspunkter kommer fram, holder man seg til møtenes form og til saken. En lar den andres urørlighetssone være urørt. (op.cit.)

Vi hører veldig ofte at det er viktig å ha *tillit* til hverandre. Hva går det ut på? Det kan ha noe med åpenhet å gjøre og med trygghet. For det første vil det å vise tillit innebære at man gir noe av seg selv eller investerer noe av personlig art i møtet med andre kolleger. Bare i det lille ”hei” eller ”god morgen” som vi møter våre kolleger med, befinner det seg en ørliten utlevering. Dersom vårt ”hei” ikke blir besvart, kan det vekke både usikkerhet og kanskje en smule ergrelse fordi vår vennlighet ikke blir svart på som forventet. For den andre er det en risiko knyttet til det å vise tillit. I og med at vi investerer noe som er verdifullt for oss, gjør dette oss sårbare. Samtidig har vi ikke full oversikt over den andres holdninger og handlinger. Den tredje siden ved tillit er knyttet til spørsmål om moral og etikk. Ifølge Løgstrup (1905) vil en innlevering i tillit være knyttet sammen med en etisk fordring. Denne fordringen går ut på at det som noen utleverer til oss i tillit, må også bli ivaretatt av oss. Det finnes et fjerde karakteristikum, nemlig at tillit involverer elementer av frivillighet. Når noen enten legger mye eller lite av sitt liv i den andres hånd er dette knyttet til personlig frihet, ifølge Løgstrup. Man gir frivillig noe av sitt liv til andre, og samtidig gir man også makt til den andre. En vesentlig grunn til at vi velger å gi fra oss makt er at vi tror, eller gjerne vil tro, at den andre personen vil oss vel. Et tillitsforhold innebærer dermed at man i varierende grad vil slippe kontrollen og vise sin sårbarhet overfor andre. (op.cit.)

Det er ikke uvanlig at begynnelsen på et samarbeid vil være preget av at partene er avventende i forhold til hverandre. En tilbakeholden og reservert opptreden kan gi en opplevelse av en viss sikkerhet og kontroll i forhold til den samarbeidsprosessen man er i startfasen av. Den tilliten man viser hverandre er forbeholden. Tillit kan utvikles på flere måter. Tilliten kan utvikles for det første som en jeg-styrt, systematisk prosess der jeget bevisst går inn for å vinne de andre partenes tillit. En hake ved en slik prosess er at jeget må holde sine intensjoner skjult for de andre. Det er det mest effektive, ellers kan de andre oppleve seg manipulert. Buber skriver at tillit etableres ikke ved at man gjør seg besvær med å utvikle den, men ved at man påtar seg det ansvar som deltakelse i andre menneskers liv vil innebære. Det er den andre måte å utvikle tilliten på. Man er travelt opptatt med å ha ansikt vendt mot sine kolleger, man deler ideer og bekymringer og deltar på en respektfull og ansvarlig måte. Ved dette åpner det seg et fellesskap. (Eide med flere, 2003)

Ansvar både det moralske og det rettslige, forutsetter en felles forståelse av virkeligheten. For å fordele ansvar må de involverte først og fremst være enige om hva som er de faktiske forhold. Levinas foretar en snuoperasjon i den alminnelige forståelsen av ansvaret. Han mener at det moralske ansvaret er ikke en konsekvens av vår kunnskap om at vi som mennesker

lever i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Det moralske ansvaret er en forutsetning for en slik erkjennelse, en forutsetning for vår kunnskap om de faktiske forhold. Vi danner oss, hver for oss, et bilde som er en språklig konstruksjon. Et slikt bilde må derfor kalles subjektivt og ikke objektivt. Hver enkelt av oss har våre egne bilder av virkeligheten. Dette forhindrer oss ikke i å ha et felles bilde av virkeligheten, men det blir ikke objektivt av den grunn. En slik felles oppfatning utvikler vi i interaksjon med hverandre både gjennom tale og handling. Det er altså i samspill med andre at jeg utvikler og får korrigert mitt bilde av virkeligheten, slik at jeg kan samtale og samhandle meningsfullt med andre mennesker. (op.cit.)

Det som trekker i den andre retningen er ansvarsfraskrivelsen ifølge Eide med flere (2003). Å fraskrive seg ansvaret for noe betyr å distansere seg fra det, å gå ut av det og objektivere det. Man går ut av samspillet med andre, der hvor subjektene møtes og utvikler ansvar. For dem som er i et samspill, blir samspillet i seg selv sjelden tematisert. Dermed blir det også lett usynlig. Derfor får samspillet mellom mennesker mindre oppmerksomhet enn det fortjener, til fordel for aktiviteter som virkelig er utviklet for tematisering. Hvor ofte hører vi terminologi fra produksjons- og økonomisfæren som produksjon, markeder, brukere, ressurser inn i områdene for mellommenneskelig samspill. Dette er på en måte noe som kan forstås fordi det er noe som er lett å måle og registrere. Et slikt språk gjør det lettere for ledere og andre styringsorganer å innta et tilskuerperspektiv til det som skal styres. Den økte bruken av produksjons og økonomimetaphorer, og med det tilskuerperspektivet, kan derfor lett svekke opplevelsen av det moralske ansvaret i møtet med den andre. Som en slags erstatning innføres ”det økonomiske ansvar” for virksomheten. Men et økonomisk ansvar er en del av det rettslige ansvaret. Nettopp derfor kan en økt markedsstyring av en organisasjon være en behagelig måte å fraskrive seg det moralske ansvaret på.(op.cit.)

2.5 Helse er trivsel

Helse er en viktig komponent av arbeidsevnen. Arbeid krever utfoldelse av energi, oppmerksomhet, konsentrasjon, målrettethet og utholdenhet både i fysisk og mental forstand. Fysisk og mental helse er dermed en betingelse for å kunne utføre et arbeid. Per definisjon, i hvert fall i sosiologisk forstand, er arbeidsevnen en relativ størrelse fordi den må ses i forhold til de krav arbeidet stiller. Internasjonalt har det vært en teoretisk dreining av helsebegrepet i en ”sosial” retning de siste ti år. Fra å se helse som ”fravær fra sykdom” og senere helse som

”velvære” anser man i stigende grad helse som ”evnen til sosial deltakelse”. (Hallandvik, 2002)

Ifølge Beggerud (2009) er det mange forhold som kan true den enkeltes helse i dagens arbeidsliv, og en stadig mer kompleks arbeidshverdag bidrar i seg selv til å utsette den enkelte for helsefare. Blant helsetruende subjektive psykologiske forhold og faktorer kan nevnes bl.a.: stress, frustrasjon, mistriivsel, følelse av å være tilsidesatt eller lite verdsatt. Man må alltid huske at en person er hel. Med dette menes at den har med seg eventuelle bekymringer fra fritiden til arbeidsplassen og/eller tanker og bekymringer fra arbeidsplassen til fritiden. Det betyr at forhold i en arbeidstakers privatliv kan få følger for arbeidsmiljøet og visa versa. (Beggerud, 2009)

Det paradoksale ifølge Hallandvik (2002) er at både mangel på arbeid og problemskapende forhold på arbeidsplassen kan gi helsemessige ringvirkninger. For folk i arbeid er det særlig tre faktorer som bestemmer om en arbeidssituasjon er oppbyggende eller nedbrytende helsemessig sett. Den ene er om arbeidssituasjon er fysisk og psykisk slitsom og belastende. Den andre er hvor stor frihet arbeidstakerne har til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon. Den tredje faktoren, som de siste årene er blitt fokusert mye på, er betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen. Råd og veiledning, åpenhjertig samtale og omsorg fra kolleger og ledere kan være avgjørende for å klare en slitsom arbeidssituasjon. (Hallandvik, 2002)

Gode sosiale forhold på arbeidsplassen må antas å ha positiv effekt på arbeidsplassen. Ved trivsel på jobb, vil man antakelig være mottakelig for større utfordringer, og ha større egenutbytte av arbeidet sitt. Egenutbytte av arbeidet vil ofte henge sammen med den enkeltes følelse av verdi i organisasjonen. (Beggerud, 2009)

Fugelli og Ingstad (2009) presenterer sine funn fra sin omfattende studie om helse begrepet. I 10 år har samfunnsmedisinerne Benedicte Ingstad og Per Fugelli forsket på hva det norske folk legger i begrepet god helse. For å finne ut dette har de to professorene reist rundt i landet og gjort intervjuer med 80 mennesker. Et viktig hovedfunn er at dette med helse har med hele livet å gjøre. For folk flest er helse mye mer enn kropp, organer, vaksiner og så videre. Disse funnene er: helse er trivsel; helse er likevekt; helse er helhet; helse er tilpasning; helse er funksjon; helse er å bevege seg mot mål; helse er livskraft; helse er motstandskraft; helse er fravær av tanker om helse; helse er fravær av sykdom. Den sterkeste helsemelding fra informanter i gjeldende studien sier at helse er trivsel. Informantene forbinder ikke den gode

helsen med fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære. Alminnelig bra er godt nok. (Fugelli og Ingstad, 2009)

Ifølge Fugelli og Ingstad (2009) ser svært mange av oss på trivsel som en grunnleggende betingelse for god helse. For de fleste mennesker deles den våkne tid og det mellommenneskelige samvær nokså likt mellom arbeidsplassen og hjemmet. Trivsel eller mistrivsel på jobben og i familien/nærmiljøet kommer derfor til å forme folks helse i betydelig grad. (Fugelli og Ingstad, 2009)

Kaufmann og Kaufmann (1996) skriver at det er et visst samsvar mellom Maslows behovshierarki, Deci & Ryans selvdeterminasjons teori og de psykologiske jobbkravene. Det skulle tyde på at forskere har funnet fram til noe grunnleggende for oss mennesker i forhold til det å arbeide. Både den som har lederansvar, og medarbeidere som selv er med på å utforme sin arbeidsplass, bør derfor bidra til å fylle opp kravene. Det øker trivselen, og dermed produktivitet i en virksomhet, noe som kommer alle til gode. (Kaufmann og Kaufmann, 1996)

Og ifølge funnene til Fugelli og Ingstad (2009) vil mennesker oppleve bedre helse med økt trivsel.

3.0 METODER

En av de gamle grekerne sa det slik:

”Gi meg et fast punkt, så skal jeg bevege jorden. Men jorden går fortsatt i sin gamle bane rundt solen – ingen har funnet et punkt som er fast nok. I stedet har vitenskapen gjort oss til systematiske tvilere. Kravene til etterprøvbarehet og kontroll av alle sannheter har tatt fra oss naiviteten og tilliten. Vi kan ikke stole på noen lenge” (Aadland, 2004, side 13).

I denne delen gis det en kort presentasjon av vitenskapsteorier som utgjør grunnlaget for mitt videre arbeid med oppgaven min. Videre presenteres en kvalitativ forskningsmetode. Så beskriver jeg framgangsmåten min og dataanalyse. Til slutt ser jeg på styrker og svakheter ved de metodene som ble brukt og presenterer en vurdering i forhold til validitet og reliabilitet.

3.1 Vitenskapsteorier

Vitenskapens mål er å forklare og erkjenne. På den ene siden bygger man tanke på tanke, eksperiment på eksperiment, slutning på slutning. Den rasjonelle vitenskapen gjør oss i økende grad til herskere overfor verden. På den andre siden er menneskets vesen blitt stadig dypere og rikere tolket i flere utvidete perspektiver. Mening og opplevelse er ikke fakta, men kvalitet ved tilværelsen. Relasjoner mellom mennesker har fått en ny prioritet. Forståelsen er hvordan vi tenker og oppfører oss mot hverandre. Så hva er egentlig vitenskap? (Aadland, 2004)

Vitenskapsbasert kunnskap har blitt regnet som den mest solide og troverdige formen for erkjennelse. Først i den senere tid har denne tiltroen begynt å slå sprekker. Det kan skyldes vitenskapens egen problematisering av seg selv. Blant annet at det finnes mange slags kunnskaper, og det har oppstått mange veier fram til de ulike typer sannheter. I tillegg til at sannheter fødes og dør eller erstattes av nye ”sannheter”. (op.cit.)

Det er vanskelig å gi en enkel beskrivelse av hva som er vitenskap, og hva som ikke er det. En av grunnene til dette er at det innen de forskjellige vitenskapelige disiplinene har oppstått ulike skoler med forskjellige syn på hvordan forskning og vitenskap skal bedrives. (Patel og Davidson, 1995)

En vitenskapsteori er et forenklet mønster for hvordan vi kan drive vitenskap. Dette er et fagområde der man drøfter spillereglene for å kunne drive med metodisk vitenskap, for eksempel om hvordan vi går fram for å samle kunnskap. To slike store vitenskapsteorier som bygger på forskjellige oppfatninger av hva som er gyldig kunnskap er positivismen og hermeneutikken. (Aadland, 2004)

I positivismen har idealer om nøyaktighet, strenghet og tydelig skille mellom observasjon og tolkning stått som modell for forskning og vitenskap. Nøkkelen til sann kunnskap om verden heter ”jeg hører, lukter, smaker og kjenner”, ifølge positivistisk tenkning. Det vil si at grunnlaget for vitenskap bygges på logisk fornuft og sanseerfaringer i positivismen. Med dette grunnlaget for vitenskapen bidrar positivismen først og fremst til naturvitenskapelig forskning. Siden mennesket også blir oppfattet som en ”ting”, et stykke natur på linje med steiner og andre dyr, kan den samme vitenskapsteorien brukes på studiet av mennesket. Det er her kritikken mot positivismen har vært hardest. (op.cit.)

Er vi mennesker ikke tenkende, ønskende og bevissthetsstyrte vesener bare fordi disse begrepene ikke er vitenskapelige og meningsfulle påstander? Et av de viktigste kjennetegnene på menneskelig aktivitet er at vi tenker mens vi handler. I og med jeg jobber som sykepleier selv, kan jeg nevne sykepleierteorier. Disse er mer overensstemmende med et helhetlig menneskesyn som ivaretar hele menneske både fysiske, psykiske, sosialt og åndelig. Ut fra synspunktet at helheten er større enn det vi kan sanse, vil man aldri komme fram til sannheter om menneskelig samhandling ved å isolere og studere mindre og mindre deler. Selv om jeg har valgt hermeneutikken ser jeg at der også finnes noe vi kan lære av positivismen. Det er å kunne skille mellom observasjonsdata og tolkning. (op.cit.)

Vi overfører ofte ukritiske fortolkninger fra vår egen kjente verden til andres, fra erfaringer vi selv har gjort. Å ha forforståelse av personer og situasjoner er nesten uunngåelig, men som en forsker er det ofte nødvendig å nullstille seg så godt som mulig ved å være åpen for alt som kan skje. (op.cit.)

Det å være åpen er noe jeg vil fremheve, fordi jeg mener det er aktuelt og viktig for mellommenneskelige relasjoner om en har en rolle av forsker eller leder eller arbeidskollega. I møte med andre mennesker tolker vi ofte mer enn det øyet vårt ser på grunn av vår forforståelse. Forforståelsen er preget av den kultur vi vokser opp i, våre holdninger som er både bevisste og ubevisste, samt våre erfaringer. Og det handler den hermeneutiske vitenskapsteorien om, ifølge Aadland. (op.cit.)

Hermeneutikken fokuserer på forståelse og tolkning. Begrepet forforståelse ble introdusert av Gadamer, som mente at vi aldri vil kunne møte verden uten et sett ”briller” eller fordommer som hjelper oss til å finne et system, en orden eller en mening i det som skal forstås. Hvis vi ikke har noen forestillinger å tolke inntrykkene ut fra, vil inntrykkene være kaotiske og usammenhengende.(op.cit.)

Hermeneutikken handler om oss mennesker, hvordan vi tenker, tolker, utvikler oss og forstår hverandre. På den ene siden kjenner vi oss selv gjennom andre, på den andre side vil vi aldri kunne være trygg på å forstå andre fullt ut. Verden er ikke en og entydig, men mangfoldig og flertydig. Det viktigste, etter min mening, er ikke det noen kaller universelle sannheter, men hvordan vi kommuniserer og skaper våre personlige sannheter. Når jeg prøver å koble forforståelsen til en forskerrolle, så ser jeg at mine fordommer kan slå begge veier.

Vitenskapsteoriene kan fungere som et speil for vår selvforståelse. Dersom vi bare har ett speil, får vi kun ett speilbilde på hvem vi er og hva vi står for. Har vi flere speil, kan vi oppdage at speilbildene våre er ulike, alt etter hvilken teori vi speiler oss i. (op.cit.)

3.2 Forskningsdesign

Ordboka sier om metode at det er å følge en viss vei mot et mål. Begrepene vitenskap og metode henger nøye sammen. Å være vitenskapelig er å være metodisk, sier Tranøy(1986). Metoden er redskapet mitt i møte med noe jeg vil undersøke. Metoden hjelper meg å samle inn data, det vil si den informasjonen jeg trenger til undersøkelsen min. Det blir enkelte ganger brukt uttrykk som ”harde” og ”myke” data som merkelapper på de fakta som blir samlet inn ved hjelp av henholdsvis kvantitative og kvalitative metoder. I tråd med det beskrives forskere som benytter kvantitative data, som ”tellere”, mens de som bruker kvalitative data, kalles ”tolkere”. (Dalland, 2000)

Når min oppgave som forsker er å forstå, tolke, finne ut av mening og hensikt, vil det være naturlig for meg å benytte meg av den hermeneutiske sirkel som metode for å gå veien mot mål. Jeg vil prøve å leve meg inn i andres menneskers subjektive opplevelser for å belyse min problemstilling, og det er den hermeneutiske sirkelen handler om – veksling mellom å studere enkelte deler og samtidig kunne se helheten. I forhold til min oppgave blir det også nødvendig å se nærmere på hvem jeg selv er, hva jeg gjør, og hvilke briller jeg ser den andre gjennom.

Oppgaven min handler om menneskers opplevelser, sosiale relasjoner, meninger og oppfatninger og det er derfor naturlig for meg å velge en kvalitativ metode. Aadland skriver at røttene til den kvalitative metoden ligger i hermeneutikken.

3.3 Presentasjon av fremgangsmåte

I utgangspunktet ville jeg jobbe med to forhold: trivsel og fravær, og hvordan disse innvirker på hverandre. Det nytter ikke å vente på den store inspirasjonen. Det er gjennom hard arbeid og planlegging at en av og til opplever noe som kalles for inspirasjon. Inspirert var jeg nok fra starten fordi jeg hadde mulighet til å utdype meg i emner jeg har vært svart opptatt av. Inspirasjonen kom også fra problemer i samfunnet og personlige erfaringer. Når det gjelder planlegging, så tok jeg kontakt med en enhetsleder til et sykehjem jeg ville samarbeide med under skriving av min masteroppgave allerede i juni. Jeg sendte e-post i form av en forespørsel til vedkommende om et mulig samarbeid. Forespørselen inneholdt nødvendige opplysninger om meg selv og studiet jeg går på, og en kort presentasjon av både problemstilling og framdrift.

Under arbeidet med problemstillingen fikk jeg hjelp av veilederen min til å spisse ned det store område. Dermed ble min problemstilling slik den er presentert tidligere: ”Hva innebærer det å bli sett av sin leder?” Videre fikk jeg operasjonalisert min problemstilling i tre delforskningsspørsmål som utgjør en ramme for oppgaven. Disse er: ”Hva legger ansatte i begrepet å bli sett av sin leder?”, ”Hva er en god leder?” og ”Hvilke effekter har det å bli sett av sin leder i forhold til trivsel på en arbeidsplass?”.

Under utvalg av metodene ble det tatt hensyn til mine egne ferdigheter som forsker, tidsfrister og muligheter deltakere har hatt. Jeg ville først og fremst få mest mulig data, og samtidig ville jeg ikke ta så mye tid fra deltakerne. For meg var det viktig å være ydmyk, vise forståelse for de hektiske dager de allerede har, noe jeg selv har kjennskap til.

Jeg valgte derfor litteraturstudie, kortmetode og fokusintervju for innsamling av data. Mer om vurdering av valgte metoder vil komme senere i kapittelet.

Før jeg begynte med datainnsamling hadde jeg et møte med enhetsleder, avdelingsledere og tillitsvalgte seint i august. Tidspunktet for møtet valgte jeg ikke uten grunn. Da er sommerferien over, og de faste ansatte er tilbake. Møtet handlet stor sett om min framdrift. Vi gikk sammen gjennom problemstillingen, metodene og tidsperioden for gjennomføring,

samtidig som jeg fikk praktisk informasjon om sykehjemmet. Vi ble enige om kortmetode og intervjuer med ansatte, et intervju med avdelingslederne og et intervju med enhetslederen. Når det gjelder kortmetoden skulle det deles ut til 60 stykker, og tillitsvalgte sammen med avdelingslederne skulle informere medarbeidere. I forbindelse med intervjuer av ansatte ble det satt opp 4 intervjuer med 6-8 informantene på Vågsbygdtnet. Planleggingen ga også rom for fleksibilitet, slik at opplegget kunne endres underveis i forhold til informasjonen jeg hadde fått under datainnsamling.

Selv om jeg var utrolig spent før møtet, gikk det over alle forventninger. Møtet hadde en uformell atmosfære, og deltakere virket interessert i arbeidet mitt. For min del var det første gangen jeg stod alene i en slik prosess. Jeg opplevde både makt og avmakt samtidig. Det var en begynnelse på min forskningsreise. Videre i oppgaven vil jeg presentere metodene som jeg benyttet meg av.

Å foreta en litteraturstudie vil si at jeg studerte og tolket faglitteratur som var skrevet av andre enn meg. Tekstene jeg arbeidet med ble forsøkt fortolket så kreativt og innsiktsfullt som mulig (Jacobsen, 2005). Litteraturkilder jeg brukte var en kombinasjon av pensum, bøkene jeg fant gjennom databasen BIBSYS og tidligere empiriske undersøkelser. Da jeg jobbet med problemstillingen, hadde jeg kommet til tre underpunkter. Disse er: ”Hva er en god ledelse?”, ”Hva legger ansatte i begrepet å bli sett av sin leder?”, og ”Hvilke effekter har det å bli sett i forhold til trivsel på arbeidsplass?”. Litteraturstudiet mitt tok utgangspunkt i disse spørsmål. I sin helhet presenterer teorien i oppgaven den ideelle verden knyttet til problemstillingen.

Jeg valgte kortmetoden fordi det var en grei måte å samle inn data på en rask måte. Det ville hjelpe meg med å kartlegge nåværende situasjon. Kortmetoden er en individuell metode for å samle inn data der den som svarer kan være anonym. Praktisk sett går det ut på at spørsmålene blir skrevet opp på et kort som gis til fokuspersoner. Spørsmålene kan være konkrete og de kan være mer vide i formen. Det gis en kort informasjon før kortene deles ut, ellers på selve kortet, som det var i mitt tilfelle, om hva som er hensikten med metoden og at det svares anonymt. (Kvale, 2009)

Kortmetoden tar heller ikke så mye tid av fokuspersonene. Jeg ønsket å samle inn mest mulig data om hva de ansatte hadde å si i forhold til problemstillingen. Kortmetoden inneholdt først og fremst en kort presentasjon av meg selv, studiet, oppgaven min og den foreløpige problemstillingen. På selve kortet informerte jeg også om hva som var hensikten med metoden og at det skulle svares anonymt. Jeg hadde satt opp 6 spørsmål. Se vedlegg 1. 60 kort

ble delt ut, og jeg fikk 19 besvarelser tilbake. Jeg var forberedt på et slikt utfall. En slik sammenfallende undersøkelse pågår i Kristiansand kommune bare i mye større omfang. Jeg har derfor tenkt tanken om at fokuspersonene kan være mindre motiverte. Dette fordi både min og den andre undersøkelsen har foregått nesten samtidig. Mer kommentar om dette vil komme senere under vurdering av metoder.

Intervjuundersøkelser er en særlig velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Formålet med intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen. Det er flere fremgangsmåter å gjennomføre et intervju på, jeg har valgt en som kalles for halvstrukturert tilnærming. Det er også den formen som fremheves i litteraturen om kvalitative metoder. Den formen går ut på at de temaene forsker skal spørre om, i hovedsak er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Det utarbeides en delvis strukturert intervjuguide. Rammene i min intervjuguide utgjorde mine delproblemstillinger som er nevnt overfor. Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale mellom forsker og informant som styres av de temaene forskeren ønsker å få informasjon om. (Thagaard, 1998)

Opprinnelig ble det satt opp 4 intervjuer med 6 – 8 ansatte. Jeg endte opp med 3 intervjuer. Det var 7 informanter på første intervjuet, to på neste og en på det siste. Grunnen til et ikke så mange kunne stille opp var at de ikke kunne forlate avdelingene sine på grunn av allerede ”tynn” bemanning. Intervjuene tok mellom 3 kvarter og en time. Blant informantene var det en mann, ellers var det kvinner. Aldersgrensen blant informantene varierte mellom 30 og 50 år gamle. Informantene hadde stillinger fra 50 prosent og oppover. Noen av informantene har jobbet der lenge før den nåværende enhetslederen ble ansatt i sin stilling. Intervjuene ble gjennomført i utvidede lunchpauser. Samtidig ble det gjennomført intervjuet med avdelingslederne og enhetslederen, det er to mellomledere på sykehjemmet.

Intervjuguiden hadde jeg utarbeidet på forhånd. De tre delproblemstillingene var oversikter eller rammer i guidene. Under disse oversiktene har jeg plassert to-tre spørsmål. Rammene for intervjuene var de samme uansett hvem jeg intervjuet. Men selve spørsmålene under disse oversiktene varierte litt i forhold til fokuspersonene, for eksempel om det var ansatte eller ledelse. Når det gjelder fokuspersonene, så hadde jeg ikke direkte kontakt med ansatte. Ansatte fikk beskjed fra tillitsvalgte og avdelingslederne om intervjuene og tidspunktene. Det

som jeg formidlet til tillitsvalgte og avdelingslederne var at fokuspersonene kunne være fra forskjellige enheter. Jeg hadde derfor ikke påvirkning på utvelgelsen av fokuspersonene og traff dem første gang ved intervjuene. Fokuspersonene deltok frivillig på mine intervjuer. Hvert intervju begynte med at jeg presenterte meg kort i forhold til faglig bakgrunn, studiet og oppgave. Når det gjelder intervjuene med ledelsen, så startet jeg med å spørre om fokuspersonenes bakgrunn, utdannelse og yrkeserfaring. I intervjuene med ansatte tok jeg utgangspunkt i data jeg fikk fra kortmetoden. Mesteparten av de som svarte uttrykte at de var veldig godt fornøyd med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Så spurte jeg om de kunne reflektere over dette og begrunne sin opplevelse i forhold til arbeidsmiljøet. Slike innførings spørsmål virket beroligende på både meg og fokuspersonene. Og det var en fin måte å opparbeide en relasjon eller dialog mellom oss på. Disse innførings eller generelle spørsmålene er godt egnet å begynne med for å komme i en intervjustemning.

Jeg som intervjuer hadde en ydmyk posisjon ved å forklare at jeg er også var i en læringssituasjon. Særlig på det første intervjuet var jeg nervøs. Troen på meg selv som forsker økte i grad med gjennomførte intervjuer. For meg som forsker var det viktig å ha en positiv innstilling slik at informantene ikke konsentrerer seg kun om det negative. Jeg informerte også om viktigheten at alle fikk muligheten til å komme til ordet. Det var utfordrende å lede samtalene, sørge for at alle fikk delta, samtidig skrive inn informasjonen og observere. Men det gikk naturlig for seg. Det at jeg har samme faglig bakgrunn kunne være med på å hjelpe meg gjennom samtalene. Det informantene pratet om var ikke helt nytt for meg, en form for førforståelse hadde jeg, slik at det var lettere å systematisere informasjonen jeg fikk der og da. Samtidig prøvde jeg å være helt åpen for nyanser slik at førforståelsen min ikke begrenset informasjonen jeg fikk. Men jeg ser jo også at den måten jeg systematiserte informasjonen på grunn av min førforståelse, ikke nødvendigvis er slik andre, uten samme førforståelse, ville ha gjort det. Samtidig gjorde jeg en liten oppsummering i slutten av hvert emne for å avsjekke om jeg hadde oppfattet informasjon riktig. De fleste ansatte er aktive i arbeidet for et godt arbeidsmiljø, fokuset på dette var stort og det var noe som var lett å observere.

Fokuspersonene hadde en åpen relasjon til hverandre, de lar hverandre snakke ferdig, og i det hele tatt følelse av et team var lett å se. I og med de fleste var kvinner, så var det lettere å prate og reflektere over de myke verdiene enn for eksempel vi, studenter, hadde opplevd tidligere i en mannsdominert bedrift.

Etter å ha gjennomført datainnsamling i virksomheten, så jeg tilbake på valgene jeg hadde tatt. Jeg ser på styrker og svakheter ved de brukte metodene rett etter neste punktet som vil handle om dataanalyse og etiske overveielser.

3.4 Dataanalyse og etiske overveielser

Den kvalitative forskningsprosessen er preget av til dels flytende overganger mellom innsamling og analyse. Analyse og tolkning starter allerede under kontakten med informantene. Et eksempel kan være det å skrive notater under et intervju. Jeg noterte selv under intervjuene. Det er umulig å rekke å skrive all informasjonen. Dermed skrev jeg sitater. Det vil si at jeg analyserte fordi jeg allerede sorterte informasjonen samtidig som jeg skrev. Når vi i kvalitativ forskning ofte opprettholder et skille mellom innsamling og analyse, refereres det til en situasjon hvor forskeren forlater kontakten med informantene og går over til å analysere og fortolke den teksten som er resultat av arbeidet i felten. (Thagaard, 1998)

Det finnes mange ulike tilnærminger til analyse av kvalitative data. Meningsfortetting ble valgt av meg. Det vil si en forkortelse av personens uttalelse til kortere formuleringer som settes opp i en datamatrikse. Datamatriksen inneholdt de delproblemstillinger oppgaven er bygd på. Det jeg gjorde etter å ha gjennomført hver metode var å fylle inn datamatriksene med forkorte funn. Jeg kategoriserte, delte opp i et sett problemstillinger, deretter fylte jeg kategoriene med sitater. Dataanalyse handler om å kunne se henholdsvis helheten og delene i materialet.

Hvordan endrer relasjonen til informanten seg når forskeren avslutter arbeidet i felten og konsentrerer seg om analyse og tolkning av den teksten feltarbeidet har ført til? Den direkte interaksjonen som preger forholdet mellom forsker og informant i felten, får nå en indirekte karakter. Relasjonen til informanten kan knyttes til tre sentrale spørsmål. (Thagaard, 1998)

Hvordan informanten gjennom teksten er representert i analysen, er knyttet til hvor åpen forskeren er med hensyn til materialet. Det er viktig å benytte begreper som er nært knyttet til de situasjonene som analyseres. Utfordringen for forskeren kan knyttes til følgende spørsmål: *”Hvordan blir informanten representert i måten forskeren analyserer teksten på?”* (Thagaard, 1998)

Analysen og tolkningen av resultatene innebærer blant annet at forskeren knytter resultatene sine til annen forskning og til relevante teoretiske perspektiver. Den faglige plattformen

forskeren representerer vil prege forskerens forståelse av resultatene. Selv om den teoretiske forståelsen forskeren utvikler, er nært knyttet til informantens selvforståelse, vil min forforståelse være en fortolkning av informantens selvforståelse. Forskerens utfordring kan knyttes til følgende spørsmål: *”Hvordan kan forskeren ta vare på informantens perspektiv gjennom analysen og presentasjon av data?”* (Thagaard, 1998)

Informantens muligheter for kontroll er sterkt redusert i analysefasen. Informanten har ikke samme grunnlag for kontroll som hun/han har i innsamlingsfasen, når den direkte kontakten mellom forsker og informant er brutt. Først når resultatene foreligger, har informanten anledning til å vurdere forskerens produkt. Den utfordringen forskeren må ta stilling til, kan formuleres som følger: *”Hvordan kan forskeren beskytte informantens integritet i analysen og presentasjon av materialet?”* Måten forskeren håndterer dette spørsmålet på, har særlig stor betydning for å beskytte informanten mot uheldige konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. (Thagaard, 1998)

Som dere ser er det en del etiske overveielser som forsker er nødt til å stille seg overfor. Disse tre spørsmålene kan en forsker forholde seg til gjennom hele prosessen. Men som sagt er de mest fremtredende i analyse og tolkningsfasen.

Allerede i planleggingsfasen stilte jeg meg et spørsmål om hvem som vil ha nytte av den nye kunnskapen jeg prøver å fremskaffe. Med tanke på dette falt valget på en virksomhet som allerede har kommet godt på vei på det område jeg ville skrive om. På et samfunnsmessige nivå hører vi ofte gjennom mediene om de travle dager i omsorgstjenester, trange økonomiske rammer, høyt sykefravær og underbemanning. Det er den realiteten vi opplever i det daglige. På den andre siden leser vi teorien og empiriske undersøkelser om viktigheten i å legge vekt på fag og trivsel i en virksomhet. Når en leser om den ideelle verden i bøkene og sammenligner med den realiteten, er det lett å stille seg skeptisk til teoretikere. Er det mulig å gjennomføre det i praksis? Det er lett å skrive om dette, men er det like lett å gjennomføre? Dermed valgte jeg en virksomhet som allerede har kommet langt i arbeid for et godt arbeidsmiljø. Det virket interessant å gå inn i virksomheten og studere hvordan arbeidet gjennomføres og hvilke effekter det har på relasjoner på arbeidsplassen. Jeg har tenkt på belastningen min undersøkelse kunne forårsake på de involverte. Så jeg tok kontakt med Vågsbygdtunet i god tid, informerte godt om intensjonen og framdriften og ga uttrykk for at jeg kunne være fleksibel. Det må også presiseres at det foregår en liknende undersøkelse i hele Kristiansand kommune i det samme tidsrommet. Jeg kunne tenke meg at involverte var

lei av å prate og ikke var motiverte nok for å delta i min undersøkelse. Det var en sjanse å ta. Fordelen med dette er at fokuspersonene har reflektert lenge over gjeldende problemstillinger. Videre tok jeg hensyn til taushetsplikten og anonymisering i utførte metodene. Fokuspersonene deltok i undersøkelsen frivillig. Og helt fra starten var fokuspersonene enige i at virksomhetens navn kunne nevnes i oppgaven.

Målet for meg i denne prosessen har vært å lære. Jeg har ikke tenkt på å ta noens parti men, derimot å være åpen og forske samt grave dypere for å kunne forstå bedre. Jeg har vært ydmyk hele tiden. Jeg visste at min faglige bakgrunn kunne slå begge veier i denne undersøkelsen. Så jeg har prøvd å møte andre så forutsetningsløst som mulig, selv om jeg har tanker eller forforståelse. Det samme gjelder dataanalysen også. For meg var det viktig å bruke informantenes kunnskap i gjengivelsen av funn og tolkning. Det jeg kunne ha gjort for å minske den indirekte kontakten mellom fokuspersonene og meg etter gjennomførte metoder var å skrive et referat etter hvert intervju og sende til fokuspersonene og spørre om det var riktig tolket. Jeg ser at noe slikt kunne være mulig å gjennomføre når jeg har en eller to informanter. Men når det er et gruppeintervju, kan det straks bli vanskeligere. I stedet for å gjøre det på den måten, var det mest naturlig for meg å oppsummere hvert emne under intervjuprosessen. Det virket som en naturlig overgang til neste emne.

Selv om verdinøytralitet og objektivitet er noe forskeren må forholde seg til, mener jeg at det er viktig å være bevisst sine verdier på det menneskelige og faglige plan. Den bevisstheten eller tryggheten på seg selv vil hjelpe forskeren å opptre etisk riktig.

3.5 Styrker og svakheter ved metodene som ble brukt i oppgaven

En kvalitativ tilnærming er en personlig utfordring. Hele spekteret av data fra interaksjonen med deltakere, går gjennom den som utfører undersøkelsen. Han eller hun blir det instrumentet som fanger opp data. For å være et godt "instrument" må den som foretar en undersøkelse, gjøre prosessen både synlig og tilgjengelig for andre. (Dalland, 2000) I forsøk på å bli et godt "instrument", velger jeg dermed å fokusere på metodiske refleksjoner ved å integrere tankene mine rundt disse i oppgaven.

De tre metodene som ble brukt i denne oppgaven er litteraturstudiet, kortmetoden og intervjuer.

Da jeg visste hva jeg ville skrive om, begynte jeg å se på hva som fantes av faglitteratur og empiriske undersøkelser på dette området. Og det var ikke lite. Utfordringen var å avgrense litteraturen for å finne det mest relevante. For å gjøre det lettere har jeg igjen laget delproblemstillinger som i sin helhet kunne bidra til å avklare problemstillingen min. Underpunktene kan kort forklares som spørsmål: hva, hvorfor og konsekvenser av valget. Hver teoridel for seg bidrar til å klargjøre disse delpunktene. Det gir meg mulighet til å knytte kunnskap sammen i omfattende teorier og utvide grensene for hva som er sikker viten. Det kan være at jeg ikke vil leve opp til det idealet, men tanken og viljen er i hvert fall på plass. Den sterke side av litteraturstudiet er at jeg kan få tak i hva mennesker sier og mener. Styrken ligger i at jeg kunne bruke data fra disse kilder som utgangspunkt for videre forskning. (Jacobsen, 2005)

Med tanke på kvaliteten som kilden har, velger jeg å tro at jeg brukte fagstoff av høy kvalitet. Teoretikere jeg har valgt å bruke og refererer til i oppgaven brukes i undervisninger på universitetsnivå og blir nok betegnet som klassikere innenfor sitt område. Samtidig prøvde jeg å sortere teorien etter relevans i forhold til problemstillingen. Svakheten ved bruk av litteraturstudier kan være når en bruker data fra ulike tidsperioder. Der kan ha skjedd tildels store forandringer på områder jeg skriver om. Og da vil dataene ikke være aktuelle i dag i det hele tatt. (Jacobsen, 2005)

Kortmetoden var den andre metoden jeg benyttet meg av for datainnsamling. I tidligere undersøkelser som jeg har vært med på, har den vist seg som en ideell måte å samle mest mulig data på. I denne undersøkelsen kan jeg nok ikke si det samme. Mindre enn halvparten av deltakere har besvart. Det kan være at deltakerne ikke var motiverte nok, eller at jeg ikke angitt en dato for innlevering på kortene. Det var kun gitt muntlig beskjed om innleveringen. Styrken ved den metode er at deltakerne er anonyme. Anonymitet, vil jeg tro, vil bidra til stor grad av ærlighet da det ikke foreligger noen form for konsekvenser når det svares anonymt.

Metoden egnet seg bra som en første metode i starten av undersøkelsen. For å finne ut hva den enkelte av de få som hadde svart var opptatt av. Styrken er at det tar lite tid å fylle ut kortene slik at det kan gjøres i arbeidstiden. Når jeg ser tilbake, innser jeg at jeg kanskje kunne droppet den metoden. Som jeg nevnte tidligere har alle i den kommunale helsetjeneste, nylig gått gjennom en liknende undersøkelse. Og jeg vurderte at deltakerne var en del lei av slike spørreskjemaer. Det er noe jeg kan ha med meg videre. Styrken i kortmetoden ligger også i at deltakerne svarer på de samme spørsmålene, stilt på samme måte til alle og i samme

rekkefølge. Det vektlegges at spørsmålene som stilles, skal oppfattes mest mulig likt av dem som svarer noe som gjør det lettere å kategorisere. Svakheten i kortmetoden er først og fremst selve spørsmålene. Skal det være åpne eller lukkede? Vi får vanligvis svar som vi spør. Da jeg gjennomførte kortmetoden var ikke problemstillingen helt klarlagt. Det fikk deltakere informasjon om på selve kortet. Problemstillingen er dermed ikke helt den samme som den oppgaven belyser. Men tanken bak den metoden var å komme ut åpent. Selv om problemstillingen ikke er den samme, så inneholder kortet generelle spørsmål i forhold til trivselsbegrepet på en arbeidsplass slik at data jeg fikk gjennom denne metoden likevel er relevant for min problemstilling. Jeg brukte en del tid til å tenke ut hva jeg vil spørre om og hvordan jeg ville formulere spørsmålene. For å si det kort, dersom spørsmålene ikke "traff" eller var for uklare kunne jeg risikere å få svardata som ikke var relevante. Dette igjen ville medføre at den tiden jeg hadde brukt på metoden kunne oppleves som bortkastet. En annen ulempe med denne metoden ut fra det kvalitative perspektivet kan være at svarene ikke er utfyllende nok. Det er vanskelig å komme i dybden med denne måten å tilnærme seg på.

Halvstrukturerte intervju var den tredje måte å samle data på. Siden det var jeg som oppsøkte virksomheten, ser jeg på ulemper og fordeler med besøksintervjuer.

Fordeler med besøksintervjuer er:

- Gir meg mulighet til å legitimere meg selv og gi informasjon om undersøkelsen
- Gir mulighet til å forklare spørsmålene og oppklare misforståelser
- Gir meg mulighet til å se om informantene misforstår et spørsmål, er engstelig og usikker, irritert eller utålmodig osv
- Gir meg mulighet til å forklare overgangen fra et tema til et annet

Ulemper ved besøksintervjuer er:

- Det er tidkrevende å måtte oppsøke informantene
- Informantene kan bli distraheret av telefon eller andre forstyrrelser
- Samhandling mellom meg og informantene kan gi uheldige svar
- Mange spørsmål og skiftende tema kan virke trettende på informantene
- Det tar ofte mye av informantens tid
- Utenomstakk mellom meg og informantene kan virke ledende (Dalland,2000)

Mye i denne metoden ”sto og falt” ved spørsmålene og intervjueren, det vil si meg. Jeg hadde både gruppe- og individuelle intervjuer. Fordelen med gruppeintervjuer var at disse ga ulike vinklinger og flere synspunkter på problemstillingen. Det å samle flere ansatte til intervjuet hadde en samlende effekt, da informantene kom frem med synspunkter og sa hva de mente. Intervjuet førte til refleksjon og økt bevissthet rundt temaet. Samtidig kan det påpekes at alle deltakerne ikke nødvendigvis var åpne og uttrykte seg slik de ville ha gjort i et individuelt intervju. Dette kan anses som en svakhet ved gruppeintervjuer og en styrke ved det individuelle. Nå i etterkant når jeg sitter med data fra forskjellige intervjuer foran meg, ser jeg at individuelle intervjuer og intervjuer med to fokuspersoner har gitt meg mer informasjon enn gruppeintervjuet. Det var lettere å komme i dybden på emner jeg ville undersøke. Jeg var opptatt av å undersøke et område, jeg drev ikke med utviklingsarbeidet. Jeg sitter med opplevelsen at individuelle intervjuer eller smågruppeintervjuer var mer givende å gjennomføre i forhold til innsamling av data. Samtidig var det nyttig for meg å ha et gruppeintervju, for da fikk jeg mulighet til å observere relasjoner mellom fokuspersoner.

Intervjueren selv har betydning for resultatet i både positivt og negativt retning. Dersom en ikke klarer å skape kontakt ved å lytte aktivt, vise interesse, forståelse og respekt for informantene og det som ble sagt, så bidrar intervjueren negativt. Ved å være utadvent og tydelig interessert i svarene fra informantene vil det slå andre vei.

Intervjuene har samme sterke sider som litteraturstudiet. En får tak i hva andre sier og mener. Til forskjell fra sistenevnte hvor kilder er mer reflekterte og gjennomtenkte, er kildene fra intervjuene mer spontane. Dette kan vurderes som både positivt og negativt. Ved bruk av åpne spørsmål, fikk mine fokuspersoner mulighet til å komme med det de syntes var viktigst. På den andre side så kan masse spennende og aktuelt informasjon føre til at det kan bli vanskelig for forskeren å trekke opp essensen av denne informasjonsmengden. Styrken var også at jeg på forhånd hadde gjort det klart for meg selv hva jeg ønsket å få greie på under intervjuene. Ulempen med mitt valg i forbindelse med gjennomføring av intervjuene kunne ha vært at jeg brukte notater. Notatene ga mindre fyldig data. Notatene underveis kunne i tillegg bidra til å redusere den personlige kontakt som intervjuet ga mulighet til. Det kunne ha vært en ulempe at jeg fikk mindre anledning til å delta i en sosial interaksjon med informanten. Samtidig bør jeg nok fremheve at min forforståelse var med å gjøre den biten av jobben lettere. Vi snakket samme ”språk” og det var ikke vanskelig å notere samtidig som jeg deltok i samtalen, viste interesse og lyttet. Jeg hadde lagt merke til at det at jeg skrev ned utsagnet motiverte informantene til å være mer delaktige. Og i det jeg valgte å la være å gjøre det, kunne jeg

oppleve et spørrende blikk. Til og med i en slik situasjon kunne jeg observere det sterke indre behovet som handler om å bli sett, lagt merke til.

Styrken med hele prosessen var også at jeg, i forskerrollen, kom fra det samme miljøet. Ved å komme utenfra vil forskeren møte feltet med "friske" øyne og med distanse til problemet. Distansen blir ofte fremhevet som en viktig metodisk fordel, men vil distansen garantere objektivitet? Selv om jeg ikke jobber i den aktuelle virksomheten, men er ansatt i samme system, det kommunale helsevesenet, kan jeg påstå at jeg har en nær tilknytning til miljøet jeg studerte. Når forskeren i utgangspunktet er innenfor miljøet, får hun/han et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres. De erfaringer jeg har i miljøet, gir grunnlag for gjenkjennelse og blir et utgangspunkt for den forståelsen jeg etter hvert kommer frem til. Tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer. Det som trekker ned disse påstandene er at jeg kan overse det som er forskjellig fra egne erfaringer, eller at jeg blir mindre åpen for nyanser i de situasjonene som studeres. Så det at jeg har kjennskap til miljøet som jeg studerte, kan være både en styrke og en begrensning. (Thagaard, 1998)

Når en gjennomfører forskningsundersøkelser, så har vi sett at det er en del regler og overveielser å forholde seg til. Helt fra starten tenker en gjennom hvordan en vil komme i gang med undersøkelsen. Hvilke metoder er mest produktive i forhold til datainnsamling? Hvor relevante er metodene for en problemstilling? En veier opp styrker og svakheter ved de innførte metodene. En ser på sin egen forskerrolle i den undersøkelsen. En analyserer hele veien. I tillegg til dette stilles det også krav til datafunn. Er disse gyldige, er disse troverdige? Her kommer jeg inn på to begrep som er umulig å ikke gå gjennom under en forskningsprosess. Disse er reliabilitet og validitet.

Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir uttrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Forskeren må argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen. Hvor gode data har forskeren fått? Argumentasjonen skal overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen, og verdien av resultatene. (Thagaard, 1998)

Metodene jeg utførte var hensiktsmessige i forhold til de kvalitative metoder jeg baserte undersøkelsen min på. Ved hjelp av disse metodene fikk jeg mest mulig troverdige data fordi metodene utfylte hverandre. Temaene eller samme underpunktene ble brukt både i teoridelen, intervjuguider og datamatiser for å holde fokus på hovedproblemstilling gjennom hele prosessen. Dermed vil jeg anse at jeg jobbet med data som er relevante for problemstillingen.

For å få mest uttømmende svar valgte jeg å trekke inn både ansatte og ledelsen i undersøkelsen. Etter hvert gjennomført intervju gikk jeg gjennom spørsmålene og vurderte om hva som kunne gjøres annerledes for å frem bedre data til neste intervju. Jeg prøvde å tilpasse meg, og ga fokuspersonene mulighet til å formidle kunnskap på en måte som er naturlig ved å lytte og vise respekt. Dette styrker relevansen av data. Deltakere fikk vite hva mitt arbeid dreier seg om, og hva informasjonen skulle brukes til, og hvor lang tid det ville ta. Alle deltakerne deltok frivillig. Deltakerne ble ikke strategisk utvalgt, derimot var det en blanding av ansatte, denne variansen i de som ble intervjuet vil være med på å styrke gyldigheten av de innsamlede dataene. Data jeg fikk gjennom metodene er troverdig gjengitt. Fagstoffet jeg bruker i oppgaven er dokumentert med autentiske kilder. Der hvor jeg velger å bruke forfatterens egne ord, gjør jeg det i form av sitater. Jeg viser troverdigheten gjennom presise kildehenvisninger og litteraturliste.

Troverdigheten av mine funn kan trekkes ned på grunn av lav deltakelse. Dermed valgte jeg å underbygge mine funn med funn fra "Sykefraværsundersøkelsen" i Kristiansand kommune høsten 2010. Det er den undersøkelsen som foregikk samtidig med at jeg startet mitt prosjekt. Jeg var i kontakt med både enhetslederen ved Vågsbygdtunet og lederen for nevnte undersøkelse for å få tillatelse til å bruke funnene i denne undersøkelsen som gjaldt Indre Vågsbygd omsorgstjeneste i mitt arbeid. Noe som var greit for begge sider. Jeg underbygger derfor mine funn med relevante funn fra den andre undersøkelse i hovedkonklusjonen.

Validitet er knyttet til tolkning av data. Validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til. Begrepet validitet kan presiseres ved å stille spørsmål om de tolkninger vi kommer frem til, er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. (Thagaard, 1998) Ut fra det at jeg hele tiden tok sikte på å belyse problemstillingen, har brukt relevant litteratur, gjennomført to relevante datainnsamlings metoder ved å jobbe kontinuerlig med forbedring av spørsmålene, gjengitt data troverdig og hele tiden hadde et kritisk blikk på det utførte arbeid, vil jeg påstå at disse faktorene er med på å styrke validiteten.

Men igjen er det viktig for meg å minne om at mine tolkninger preges av hvordan jeg har forstått svarene, og at virkelighetsbildet jeg gir uttrykk for derfor må ses i lys av min forståelse.

4.0 PRESENTASJON AV EMPIRI

I denne delen presenterer jeg funnene mine. Her vil jeg også tolke og drøfte mine innsamlede data ved å ta utgangspunkt i teorien i kapittel 2. Resultatene presenteres i tilknytning til sentrale temaer i min oppgave. Det vil si at funnene blir presentert tilsvarende delforskningsspørsmål presentert i begynnelsen av kapittelet 2.

4.1 Hva legger ansatte i begrepet ”å bli sett”?

4.1.1 Er det vi som er så masete og kompliserte?

Før jeg går over til presentasjon og drøfting av spørsmålet om hva som ligger i begrepet ”å bli sett” av sin leder, har jeg lyst til å drøfte det grunnleggende behovet. Det var ikke tilfeldig fra min side å underbygge den teoretiske biten med Maslows (1970) behovsteori og Deci & Ryans (1985) teori om selvdeterminasjon. Før jeg velger å besvare spørsmålet om hva det å bli sett innebærer, vil jeg svare på hvorfor det er så viktig for mennesker å bli sett, verdsatt, hørt osv. Er det fordi vi er så kompliserte og masete og stiller alt for høye krav til ledelsen vår, eller fordi det finnes en mer rimeligere forklaring som går ut på at det behovet vi har, er et av de mest grunnleggende. Helt siden vi var barn er vi ute etter anerkjennelse, oppmerksomhet og tilhørighet. Maslow (1970) påstår at hvis vi får nok av dette helt fra barndommen, vil vi klare oss bedre videre i livet fordi vi utvikler tillit til oss selv, vi blir mer selvsikre og da kan vi yte mer. Jeg går ikke inn i en diskusjon om hvor troverdige de ulike sidene ved Maslows teori er. For min oppgave dreier seg ikke om det. Jeg vil bruke den teorien for å vise at vi, mennesker, er avhengige av hverandre. Vi har behov som skal dekkes i noen grad for at vi skal føle oss vel. Jeg velger å ikke se på de mest basale fysiologiske behovene. For det første, så tror jeg at i vårt moderne samfunn og med de gode velferdsordninger greier de fleste seg på det området. For det andre, så tror jeg ikke at vi er så avhengige av de basale behovene for å kunne utvikle oss videre. Historien viser at det var mange store forfattere, forskere osv som har kommet fra fattige familier hvor de ikke hadde så mye mat og varme. Men disse menneskene klarte å realisere seg selv i livet og til og med bidro på det sterkeste i utviklingen av samfunnet vårt på forskjellige områder. Da er det vel sannsynlig at der også kan være noen andre faktorer som virker pådrivende.

Jeg går over til det neste nivået som omhandler trygghetsbehovene. Her tenkes det på trygge omgivelser som garderer oss mot fysisk og psykisk skade, selvsagt så langt det er mulig å

gjennomføre. I forhold til arbeidet gjelder det først og fremst visshet om å beholde jobben. Vi er avhengige av den tryggheten før vi involverer oss i noe annet ved å søke oss oppover i retning av større vekst og trivsel. Under dette punktet kan også nevnes organisering av det fysiske arbeidsmiljøet. Og da kan jeg bekrefte den tankegangen ved hjelp av noen kommentarer jeg har fra kortinnsamling:

”... savner noe praktiske utstyr/hjelpemidler... Trygghet er viktig for trivselen.; At kroppen ikke blir overbelastet, skadet eller utslitt.; At en ikke pålegges mer arbeid enn det som er praktisk mulig å gjennomføre i løpet av arbeidstiden.”

Kommentarene viser viktigheten av at en god fysisk tilrettelegging er med på å øke tryggheten og i videre omgang trivselen. Når en sliter seg ut gjennom arbeidsdagen og har dårlig samvittighet for å ikke gjennomføre alt som er pålagt eller ønsket, blir det vanskelig å tenke på trivsel og videre personlig utvikling. En organisasjons variabel som struktur er faktisk fundamentet for videre utvikling av en virksomhet. Det viser seg at struktur har en stor indirekte eller usynlig effekt på trivsel på en arbeidsplass. Hvorfor velger jeg å bruke slike påstander som indirekte og usynlig? Fordi når vi tenker på trivsel, kobler vi dette for det første til det psykososiale miljøet og de mellommenneskelige relasjoner. Når en begynner å utforske dypere, viser det seg at det er struktur variabelen som ligger i bunnen for et vellykket arbeidsmiljø. Det hjelper ikke å stå på, å være positive, å verdsette hverandre osv, hvis vi ikke klarer å utføre en god jobb på grunn av en svak organisering. Når vi har det grunnleggende fundamentet på plass i form av struktur og alt det innebærer: plass, hjelpemidler, rutiner, nok folk til å gjennomføre arbeid, kompetanse osv, blir det mulig å prate om det psykososiale miljøet, for å ikke si å kunne forbedre det området. Det kan kanskje være en forklaring på hvorfor så mange medarbeidere skriker etter økt bemanning for *” å få utført arbeidet på en forsvarlig og verdig måte overfor brukere”* uten å bli alltid hørt.

På tredje nivå presenterer Maslow (1970) sosiale behov eller tilknytning til andre. Det dreier seg om behov for tilknytninger i arbeidssammenheng i form av gode kolleger og omgivelser som formidler støtte og aksept. For min oppgave er det behovet som står i sentrum. Her kan en virksomhet gjøre mye ved å ha en ledelse som går inn i arbeidet for et godt arbeidsmiljø, som fremstår som en eksempelmodell for de verdier og normer de vil legge vekt på. Ved hjelp av klare mål, prioriteringer med fokus på de mellommenneskelige relasjoner motiverer ledelsen de ansatte til å fortsette videre med arbeidet i den retningen. Et eksempel på dette er ledelsen i virksomheten som jeg samarbeidet med. De går bevisst inn for å være åpne,

tilgjengelige og synlige for sine medarbeidere. Ledelsen satser også på arrangement av sosialt samvær og aktiviteter på fritiden som har både faglig og rent sosialt innhold. Her vil jeg gjerne presentere noe av funnene fra kortmetoden. Fokuspersonene svarte på spørsmålet om hva som var viktig å fokusere på for å senke fraværet.

”Ærlighet, vise respekt for hverandre, arbeide i team for å oppnå mål, fokusere på det positive, masse humør, bli sett av den en jobber sammen med, tatt på alvor, en kan gå på jobb selv om ikke formen er 100% og at kollegene godtar dette, ha en åpen tone med den en jobber med, god kommunikasjon basert på åpenhet og ærlighet, godt samarbeid, gode kollegaer, sosiale arenaer både i arbeidstiden og fritiden gjerne kombinert med faglig påfyll, sosiale arenaer med både ledelsen og ”gulvet””.

Økt bemanning ble også nevnt i nesten alle svarene. Men det er noe jeg har sett på tidligere. Den hermeneutiske sirkelen handler jo om veksling mellom å studere enkelte deler og samtidig kunne se helheten.

Funnene formidler viktigheten av å bli akseptert som en er, respektert og bli sett og hørt. Med ett ord kan jeg definere disse ønsker som en tilknytning. Det er en uunnngåelig del av våre menneskelige behov, å høre til noe eller å være en del av noe, og kunne bidra med noe til fellesskapet for å føle oss nyttig. For å kunne tilfredsstille den siden av oss er vi avhengige av gode samarbeidsrelasjoner på en arbeidsplass. Det er lettere for oss å vise seg og sine egenskaper og bidra positivt hvis relasjonene baseres på åpenhet, gjensidig tillit, ærlighet og omsorg for hverandre. Sosiale arenaer bidrar akkurat med det at det blir lettere å bli kjent med hverandre utenom arbeidet. Vi kan oppdage andre sider ved hverandre som er skjult eller som vi ikke tør la komme til overflaten men, samtidig som samtidig kan dras nytte av i arbeidet. Vi er jo forskjellige, noen er mer utadvendt enn andre, noen har mer tillit til mennesker enn andre, noen trenger mer tid for å komme inn i fellesskapet. Jo mer en blir kjent med den andre, desto lettere blir det å forstå den andre som den han/hun er og også respektere den andre. Og det vil igjen resulterer i et nærmere samarbeid. Sosiale arrangementer kan være et godt utgangspunkt i utviklingen av teamarbeid.

På det fjerde nivået finner vi behovet for en positiv selvoppfatning. Dette behovet forklarer vår ønske om å bli sett. Vi har ikke bare et behov for tilknytning, men også for å bli sett og anerkjent. En har funnet sin nisje i livet og har gode arbeidsrelasjoner og er respektert på arbeidsplassen. Hva nå? Nå er det et eller annet som driver oss oppover. Men for å komme dit er vi litt avhengige av å få bekreftelse fra omgivelsene. Her er det viktig å legge merke til at vi

er forskjellige og har ulike behov. Det som er viktig for meg, er ikke nødvendigvis like viktig for andre i forhold til det å bli sett. Men det å bli sett er et grunnleggende behov i oss alle, det er ikke noe tvil om. Maslow (1970) antar at det første trinnet i den personlige utvikling er at man utvikler god selvspekt og får anerkjennelse fra andre mennesker. Denne motivasjons betydning er av stor betydning i arbeidslivet. Det behovet har en stor plass i det daglige livet vårt. Vi søker etter anerkjennelse på alle områder i livet vårt. Arbeidsplassen er en av de viktigste områdene vi har i livet, det er den plassen hvor vi tilbringer mye av tiden til daglig, det er det stedet hvor vi opplever mening og får bruke våre egenskaper og kunnskaper. Vi er fullstendig avhengig av anerkjennelse på arbeidsplassene våre, for hvordan kan vi ellers vite at vi gjør en god jobb, at vi er en del av fellesskapet, at vi er sett, at vi er satt pris på. Vi kan ikke vite hva den andre tenker og opplever uten at den andre viser det.

Noen funn fra kortmetoden: *"Mer ros og oppmuntring, tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk er med på å øke trivselen"*.

På det siste nivået finner vi behovene for selvaktualisering. Ved å anerkjenne medarbeidere og gi mulighet til å utvikle sine evner og egenskaper og å kunne realisere sine potensialer kan ledelse utløse store motiverende krefter som kommer både personen og bedriften til gode ifølge Kaufmann og Kaufmann (1996).

En andre teori som jeg drar nytte av for å vise at det er en naturlig del av oss å bli sett er selvdeterminasjons teorien til Deci & Ryans (1985). Utgangspunktet i den teorien er at vi, mennesker, har tre fundamentale behov. Disse er autonomi, kompetanse og det å relatere seg til andre mennesker. Det er andre forskere, andre tidspunktet, andre definisjoner. Konteksten er den samme som Maslow har. Muligheter som *"å kunne sette sin preg i arbeidet"*, det vil si å ha en viss selvstendighet, realisere seg selv ved å bruke egne egenskaper og kompetanse i åpne og støttende relasjoner med andre mennesker vil bidra til økt motivasjon og engasjement i arbeidet og økt trivsel. Deci & Ryans skiller mellom to typer av motivasjon: ytre og indre motivasjon. En motivasjon som styres av faktorer i omgivelsene, for eksempel, lønnspålegg kalles for ytre motivasjon. Mens den som kommer innenfra er indre motivasjon. Det er interessant å legge merke til at ingen, absolutt ingen både i kortmetodene eller i intervjuer nevnte lønnspålegget i forhold til trivselen. Det viser seg da at behovsteoriene har rett, når de legger fokus på indre motivasjon. Vi har det alle inne i oss. Og det er en viktig og grunnleggende faktor å huske på når en går inn i lederstilling. Å kunne dra nytte av de ressursene vi har ved å dekke våre grunnleggende behov som er tilknytning til

arbeidsfellesskap, anerkjennelse og mulighet for å realisere seg selv ved å kunne arbeide selvstendig innenfor gitte rammer.

Thorsrud og Emery (1970) er mye flinkere enn meg på å sette ord på hvilke psykologiske forhold virksomhetene må søke til å oppnå i arbeid for et bedre arbeidsmiljø. De formulerer 6 sentrale krav. Jeg går ikke inn i disse kravene her og nå. En kan gå tilbake til kapittel 2 for å lese gjennom. Jeg vil bare legge merke til at disse punktene er veldig like de som nevnes i behovsteoriene. Det som kommer igjen i disse kravene er variasjon i jobben, utvikling i jobben, autonomi, anerkjennelse, mening og kvalitet. Det er i utgangspunktet samme behovene som de to overnevnte teoretikere baserte seg på. Det er også de samme punktene som er etterlyst av medarbeidere hvis en går gjennom de presenterte data.

Hackman og Oldhams (1976) kom i sin teori om jobbkjennetegn frem til at positive kvaliteter ved arbeidet, som variert og meningsfull jobb, som arbeidstaker opplever som betydningsfull, hvor person får hyppige tilbakemeldinger, og som er også relativt selvstendig, i stor grad vil påvirke eller bestemme personens tilfredshet, men også hvor motiverte vedkommende er, og hvor godt arbeidet utføres. Disse positive kvaliteter i arbeidet er prikk like de 6 punktene Thorsrud og Emery (1970) presenterte. Teoretikere går enda lengre ved å sette opp en formel for å beregne jobbets motivasjonspotensial. Den formelen velger jeg å presentere på nytt da jeg føler at denne formelen er med på å gjøre modellene enklere å forstå. Formelen er: $MPS = (FV + OI + OV) / 3 \times Au \times Ti$. FV står for ferdighetsvariasjon, OI står for oppgaveidentitet, OV for oppgaveviktighet, Au for autonomi og Ti for tilbakemelding. Slik vi ser fra formelen, er autonomi og tilbakemelding multiplikasjonsledd i formelen. Det viser at hvis arbeidstaker ikke får anledning til å jobbe selvstendig, eller ikke får tilbakemelding, blir resultatet en jobb med "null" motivasjonspotensial, MPS.

Med den formelen vil jeg avslutte min drøfting om hva det er som gjør at vi ønsker å oppleve å bli sett. Jeg mener at jeg nå har klart å besvare spørsmålet jeg stilte i begynnelsen. Det handler om våre grunnleggende behov, det handler om oss mennesker, det handler om å gi og ta i forholdet. Det er slik vi er. Så enkelt og så vanskelig kan dette være samtidig.

4.1.2 Hva mener ansatte når de formidler et ønske om å bli sett av sin leder?

I begynnelsen av mitt arbeid med min problemstilling, spurte jeg meg selv om hva det innebærer for meg å bli sett av min leder for å få et startpunkt på hva jeg ville velge ut fra den

faglige litteratur. Det er alle de små ting, kom jeg først på, det er tilbakemeldinger fra leder. Men er det så enkelt? Så reflekterte jeg videre om det er tilbakemeldinger eller det ligger noe mer i det begrepet. Jeg tror ikke at jeg skulle like å høre hver dag fra min leder om hvor flink jeg er. Da er det naturlig å begynne å lure da på om det høres troverdig ut eller ikke. Da jeg begynte med å lete frem faglitteraturen fant jeg en forklaring på hvorfor det å høre om hvor flink jeg er, ikke er nok for meg og ikke er det som jeg legger i begrepet å bli sett. Det var spennende å sette seg i en etisk tilnærming av det å bli sett som jeg presenterer på side 18. Det var en utrolig god forklaring på hvorfor jeg føler ubehag eller utrygghet ved å høre positive tilbakemeldinger. Det er bare meg som vet om jeg er flink eller ikke, for det første. For det andre så ønsker jeg å bli sett utenom de stramme rammene av å være flink. Jeg er et menneske med forskjellige sider av meg selv. For det tredje så er det avhengig av hvem jeg får tilbakemeldinger fra, og hvilke relasjoner har jeg til vedkommende. I denne oppgaven handler det om en leder. Om jeg er så flink så vil jeg forvente at jeg vil få mer ansvar på arbeidsplassen, at jeg blir mer involvert i ulike prosessene og at jeg blir lyttet til, og mine tanker blir tatt til betraktning. Om slike positive tilbakemeldinger er i strid med leders handlinger, blir det vanskelig å stole på disse. Samtidig er det avhengig av mellommenneskelige relasjoner mellom meg og leder om jeg vil ta positive tilbakemeldinger på en behagelig måte. Om jeg kan ha en dialog, om jeg tør å åpne meg, om jeg rett og slett stoler på lederen... Med andre ord om jeg er i et jeg-du og ikke jeg-det forholdet til min leder vil avgjøre hvor ekte tilbakemeldingene oppleves av meg.

Som Øiestad (2004) skriver, handler det om å se andre og samtidig gi det man ser, tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst.

Av de 19 besvarte kortmetoder var det 13 som poengterte et ønske om å bli sett og hørt. I de siste 6 ble det samme ønsket formidlet på en indirekte måte slik jeg velger å tolke svarene. Dette fordi å se den andre, brukes i mye videre forstand. I teorien ble det presentert flere begreper i forhold til å bli sett. Disse er verdsetting – å sette pris på noen, mestring og omsorg.

Det å sette pris på noen betyr at en ser den andre. Ut fra det en ser utvikles verdsetting. Når det gjelder arbeidsfellesskapet, har verdsetting en sentral plass. Medarbeidere ønsker sterk å høre at ledelsen ser og verdsetter arbeidet. Det har med våre grunnleggende behov om tilknytning og anerkjennelse å gjøre ut fra teoriene ovenfor. Tilbakemeldinger er godt å få av og til men, de beste tilbakemeldingene ligger i handlinger fra ledelsen. Da jeg spurte medarbeidere om å utdype seg i forhold til det å bli sett av sin leder fikk jeg høre følgende:

”Det handler om de små ting, om å komme inn, ” ”kan være flinkere til å informere slik at vi kan medvirke”. Hva legger ansatte i de små ting? En medarbeider brukte sitt eget eksempel for å forklare: I det hun var på vei til avdelingen i begynnelsen av vekten, traff hun på lederen. De hilste på hverandre og lederen sa at hun hadde tenkt på vedkommende og at vedkommende ikke hadde en lett vakt foran seg. Lederen uttrykte sin bekymring for at det skulle bli en tøff arbeidsdag for den medarbeideren fordi medarbeideren skulle jobbe med vikarer som ikke var så godt kjent på avdelingen. Fokuspersonen forteller videre at den lille bekymringen til lederen resulterte i at hun fløy gjennom hele vekten, og at den ikke var tøff i det hele tatt.

Hva var det som ga en slik effekt på fokuspersonen? Hvis vi ser nærmere på den lille samtalen, så kan jeg innse at lederen viste interesse for og omtanke for medarbeideren. Ved å legge merke til at fokuspersonen var den eneste fast ansatte, ville lederen støtte vedkommende. Setningene fra lederen uttrykker også forståelse, hun formidler at hun er der og vil forstå hvis medarbeideren vil oppleve dagen som tøff. Den lille omtanken fra lederen førte til at fokuspersonen hadde gått gjennom dagen med godt humør og positiv innstilling fordi hun ble sett og verdsatt. Furman og Ahola (2002) sier at det finnes mange måter å formidle til mennesker at en ser og verdsetter arbeidet deres på. En kan si det rett ut, men ofte er det bedre å formidle det på andre måter ved hjelp av handlinger, noe som støttes av Grelland (2010). Det kan være gjennom å vise at en er interessert i, og nysgjerrig etter å få vite hva medarbeidere driver på med når det gjelder arbeidet. Enhetslederen forteller for eksempel på intervjuet at hun kommer på jobb tidlig i syv tiden for å hilse på nattevaktene. Det er en handling som medarbeidere setter pris på, fordi de ser at lederen viser interesse ved å komme tidlig og treffe medarbeidere som lederen ellers ikke har mulighet til å se. Lederen tar initiativet for å vise interesse for sine kolleger. Ledelsen generelt pleier å ha dørene åpne. Det er en gjest som forteller at medarbeidere er velkomne, og at ledelsen er der for dem. Avdelingsledere forteller at de pleier å ha en kafferunde på avdelingene i frokost tiden. De gjør seg selv synlige for medarbeidere, og de viser interesse for det som *”rører seg”*, de er delaktige.

Det at ledelsen spør om råd og veiledning er også en måte å vise at medarbeidere er sett og satt pris på. Og ikke minst vil det virke stimulerende på ansatte for de kan bidra med sine kunnskaper. For å lykkes med å behandle ansatte på den måten, bør ledelse oppfatte sine medarbeidere som ressurssterke mennesker. Det har igjen med menneskesynet til ledelsen å gjøre. Å be andre om råd er å sende et budskap om at en har tillit til den andres visdom,

ifølge Espedal (2010). Og tro meg at det vil vekke i deg en god og varm følelse når andre har så mye tillit til dine kunnskaper og til din klokhet at de faktisk velger å spørre om råd fra deg. Det varmer mer enn å høre at du er flink.

De fleste medarbeidere opplever at de får god informasjon på Vågsbygdtunet. Samtidig uttrykker noen et ønske om mer informasjon. En medarbeider kom med et situasjonsbetegnet eksempel. Sommeren 2010 hadde ledelsen innført full bemanning for å sikre god kvalitet i tjenesten. Det ble vurdert som et veldig positivt tiltak i forhold til kvaliteten og trivsel blant de ansatte. Samtidig er det slik at det er noen vakter hvor ansatte kunne klare seg godt uten å være fullbemannet. Og hvis ledelsen var tidlig ute med å informere ansatte om slike planer, kunne medarbeiderne medvirke, komme med sine synspunkter slik at organisasjonen fikk mulighet til å spare penger uten at det førte til dårligere kvalitet og flere sykemeldinger. Dette eksempelet viser at medarbeidere gjerne vil hjelpe til om de får mulighet for det. Og den beste måten for å få den hjelpen er å informere ansatte i god tid og å være åpen på å spørre om meninger. Furman og Ahola (2002) påstår at den beste måte å se den andre på og verdsette den andre er å vise interesse, å spørre om råd og veiledning. Det handler om respekt, tillit og åpenhet i forhold til medarbeidere og tro på at medarbeidere er villig til å hjelpe og at de ønsker sin organisasjon vel. Det handler også om å være som en lærer og stimulere medarbeidere til vekst ved å vise interesse og spørre om råd for å finne de beste løsningene.

I forhold til de små ting tolker jeg det som ansatte formidler at det å bli sett handler om å bli hilst på, å kunne komme til ledelsen uansett hva det gjelder, og å oppleve seg synlig blant ledelsen ved at sistenevnte viser interesse og omtanke. Samtidig handler det om mye mer, det handler om helheten. Det innbefatter respekt for andre slik de er, et ønske om å se de positive sidene ved hverandre og å legge vekt på det positive i relasjoner med andre, det å tørre å gi noe av seg selv. Det er umulig å se den andre uten at en selv blir involvert ifølge Grelland (2010). Å skape relasjoner fører i seg selv til større forpliktelse, det vil si det moralske ansvaret. Det å ta den andre på alvor, respektere den andre betyr i seg selv å se den andre.

Når det gjelder en utvidet betegnelse av begrepet, så handler det om å bli mer involvert i de daglige prosessene på arbeidsplassen og å kunne medvirke. Respekt for andres meninger og synspunkter er en måte å se den andre på. Eide med flere (2003) skriver at å respektere den andre er å "se" og "høre" vedkommende. Man lytter seg til hvem den andre er, til forskjell fra å forholde seg til den andre på grunnlag av analyser og vurderinger av egenskaper og karaktertrekk. Når en lytter til det jeg har å si, og i tillegg lar mine meninger få konsekvenser

for hva en gjør, vil jeg føle meg tatt på alvor og sett. Økt bemanning, åpne dører, sosiale arenaer innebærer at ledelsen ser og setter pris på sine medarbeidere. Det er også en form for positiv tilbakemelding som kan hjelpe de ansatte å oppleve at arbeidet og innsatsen i arbeidsfellesskapet blir sett og verdsatt av ledelsen. Noe som motiverer ansatte til å yte mer. *”Det er veldig viktig å bli sett og hørt. Det motiverer slik at en mestrer mer. Du får lyst til å komme på jobb,”* – ble det sagt av en fokusperson i intervjuet.

Når medarbeidere opplever at ledelsen virkelig jobber for å se de ansatte og viser dette gjennom handlinger og prioriteringer i det daglige, blir det lettere å ta imot positive tilbakemeldinger. Det er mange av oss som kan gjenkjenne seg selv i den situasjon: en leder starter møtet med å skryte av arbeidskollegene sine, mens ansatte småprater om lederen som igjen har vært på et eller annen lederkurs. For at vi mennesker skal oppfatte slike tilbakemeldinger som ekte, er det nødvendig med å jobbe for gode relasjoner i utgangspunktet. Når ansatte opplever kontinuerlig respekt, omtanke og tilgjengelighet fra ledelsen, vil det være lettere for medarbeidere å ta imot positive tilbakemeldinger fordi disse vil oppleves som ekte.

For at det ikke skal føre til noen misforståelser vil jeg understreke at det å ta noe på alvor ikke nødvendigvis betyr at en er enig i det andre mener. Tvert imot, noen ganger vil det å respektere den andre bety at en går inn i diskusjon om noe, ifølge Eide med flere (2003) og Furman og Ahola (2002). En viser respekt for hva den andre har å si, men først og fremst viser en interesse for hva den andre har å si. Og det oppleves som å bli sett. *”Det er sunt å være faglig uenig,”* – sier en fokusperson. Det er sunt fordi det bidrar til ettertanke, slik skapes kunnskap og, i tillegg, blir det lyttet til hva en har å si. En tar den andre på alvor, en ser den andre. Resultatet av hver diskusjon gir enten en løsning eller tiltak. Her er det også viktig å legge merke til at om en ikke ønsker at diskusjonen skal miste den sunne effekten så må valgene forklares. Med godt begrunnede forklaringer virker ikke valg som blir forkastet som personlige nederlag for den enkelte ansatte, påstår Furman og Ahola (2002). Det siste gjelder både ledelsen og ansatte mellom.

Som medarbeideren sier i sitatet jeg presenterte ovenfor, mestrer ansatte mer når de blir sett av sin leder. Tidligere skrev jeg om den indre motivasjon. Medarbeidere som er indre motiverte har, som teorier viser, glede av arbeidet, og opplever større grad av tilfredshet og engasjement ifølge både Deci og Ryans (1985), Thorsrud og Emery (1970) og Hackman og Oldhams (1976). Og det gjør at de mestrer mer i det daglige. Husker du det eksempelet med

en liten samtale mellom ansatt og leder? Som følge av samtalen var ikke dagen så tøff. Så hva med å begynne å se verdien i mestringsglede? Hva med å legge merke til den? Det betyr også å bli sett av sin leder. Når lederen sier at det virker motiverende på ansatte å høre at økonomien går oppover, virker det logisk. Det oppfattes slik at hver enkelt har bidratt til den positive utviklingen, og den mestringsglede sprer seg fort på alle.

Den lille samtalen kan også være et eksempel på omsorg eller omtanke for medarbeideren. Omsorgsbegrepet ligger i *"de små ting"*, som når medarbeidere omtaler det å bli sett av sin leder. Ut fra eksemplene ansatte gir for å beskrive opplevelsen av å bli sett, kan jeg tolke at omsorg er en viktig dimensjon av å bli sett. Å høre ordet omsorg i lederarbeidets sammenheng er ikke så vanlig, dette er i seg selv overraskende. Grunnen til dette kan være at veldig mange forbinder omsorgsbegrepet med noe som gis svakere stilte mennesker som barn, eldre, handikappede og syke og ikke med friske mennesker. Samtidig vet vi jo at alle sammen i større eller mindre grad er avhengige av å oppleve omsorg om vi er syke eller friske. Det er det som gjør oss til mennesker, og Maslows (1970) behovspyramide viser viktigheten av å få omsorgen for at vi kunne klare å utvikle oss videre. At vår vurderingsevne blir lagt merke til er viktig for utviklingen av vår selvtillit, selvrespekt og selvverd. Identiteten utvikles og skapes når menneskets moralske standpunkt blir medregnet. Enhetslederen sier neste omgang følgende:

"Alle har godt av å få anerkjennelse. Vi er avhengige av å få tilbakemeldinger. Ansatte er ute etter de små ting. Uten å bli lagt merke til kan en forsvinne. Utfordringer her er med de som har små stillinger."

Lederen legger også vekt på de små tingene. Det handler om å se mennesket bak arbeidstakeren. En person som har et liv utenom arbeidstiden. Å hilse på hverandre, å vise interesse for hverandre og være støttende for hverandre er hvordan Furman og Aloha (2002) avgrensar begrepet omsorg på. Å være flink til å lytte, ikke bare høre, men observere kroppsspråket, og å vise at en bryr seg, og å tørre å prate til vedkommende. For å kunne gi omsorg til noen, må en vite mye. For eksempel må en vite hvem den andre er, hva som er hans styrke, hva som er hans begrensninger, hva er hans behov, hva som er viktig for at han skal vokse. En kan bruke veldig mange begreper som å bli sett og hørt, å bli verdsatt, å bli vist omsorg eller omtanke, å bli anerkjent. I det hele handler det om et sterk indre ønske om å bli respektert og verdsatt for den hver enkelt av oss er. Betydningen av relasjoner i en virksomhet kan virke nødvendig, opplagt, og nesten unødvendig å trekke frem. Likevel vet de fleste

ledere at problemene ofte oppstår på grunn av ”menneskelige problemer”. En god leder bør innse at det først og fremst er viktig å etablere relasjoner som bygges på åpenhet og tillit. Det begynner med små ting, men å føle oss som verdsatte og nyttige på arbeidsplassen handler også om å bli sett gjennom det daglige arbeid, gjennom å bli lyttet til og tatt på alvor, gjennom det daglige ansvar, gjennom involvering, gjennom å få muligheter til ”å sette preg på hverdagen”.

Det er en dimensjon ved det å bli sett som gikk igjen i alle tre intervjuene med ansatte. Fokuspersonene uttrykker at ledere er altfor flinke med ”omtanke” når det gjelder sykefravær. Fokuspersonene formidler at det er alt for mye fokus på de syke. ”Du må forsvare deg for å si at du er syk. Det oppleves nesten slik at det ikke er lov å bli syk.” Ansatte ønsker at ledere ”går litt mer varsomt” i forhold til syke ansatte. Og hva med å snu fokuset fra fraværet til noe mer positivt. For eksempel ved å fokusere på kvaliteten og trivsel på arbeidsplassen. Hva med å si høyt og skryte av det virksomheten allerede har klart å lykkes med.

Når en allerede har dårlig samvittighet for å bli syk (det høres allerede komisk ut), og så opplever en å ikke bli trodd i tillegg. Hvordan vil det virke inn på relasjoner til ledelsen? Får en lyst til å komme på arbeid igjen? Når en hører en negativ reaksjon fra lederen gang på gang, vil jeg tro at det vil føre til noe som kalles for samsykdommer, sykdommer med samliv, samvirke, samarbeid og samfunnsskapt problemer. Det er i slike sårbare situasjoner at de fleste ønsker mer forståelse og støtte, samtidig som er det i slike situasjoner at lederen viser sitt sanne ansikt om hvilke holdninger og verdier som gjelder. Å ha tillit til sine medarbeidere er den viktigste egenskap for en god leder. Troen er grunnleggende for å kunne utvikle trygge relasjoner.

4.2 Hva er en god leder?

Under dette temaet vil jeg presentere funn som er knyttet til betegnelsen av en god leder. Jeg begynner med data fra de ansatte, så går over til intervjuer med avdelingsledere og leder. Før dette vil jeg dele min første opplevelse som jeg fikk i møte med lederen på Vågsbygd tunet. For meg var det ikke lett å ta kontakt med en lederperson. Med tanke på hvor mye en leder har å gjøre følte jeg at min henvendelse kunne bli oppfattet som et ekstra bryderi. Det tok sin tid før jeg måtte ta meg sammen og si til meg selv at jeg var nødt til å ta kontakt med lederen før det ble for seint. Spenningen av å gå å vente på et svar varte ikke så lenge. Lederen svarte allerede neste dagen. Det var en lettelse å lese svaret. Lederen virket tydelig og uformell i sin

kommunikasjon med meg. Det var enkelt og greit å ha en dialog med vedkommende uten at jeg følte at jeg var til bryderi eller at jeg kommuniserte med en leder. Vi var like. En slik første opplevelse av å bli møtt på en grei og imøtekommende måte gjorde det lettere for meg å gå videre med undersøkelsen.

De ansatte på Vågsbygdtunet beskriver lederne, det vil si både avdelingsledere og enhetsleder, som *”synlige, tydelige, positive, å stole på, som bryr seg og viser omtanke”*. Ansatte opplever at de er blitt *”sett og hørt, verdsatt og respektert”*. Fokuspersoner poengterer følgende:

”ledere er flinke med åpne dører for det koster mer å banke på, de er tilgjengelige, og ikke fordømmende”. *”Nå er det mer avslappende til å søke hjelp”*.

Fokuspersonene uttrykker viktigheten av at *”en leder bør være tydelig og konkret”*. En forventer å få et tydelig og raskt svar fra lederen. Det er noe jeg vil legge litt mer vekt på. På en måte ønsker fokuspersonene en leder som bryr seg og viser omtanke, en som er tilgjengelig og positiv. På den andre måte er det ønskelig med en tydelig og konkret leder som *”tørr å ta sjanser”*. Med andre ord vil fokuspersonene bli behandlet med respekt, sett og verdsatt, men samtidig ønsker fokuspersonene en sterk leder som kan skjære gjennom, en som er tydelig, direkte og *”er ingen kjære mor”*.

Nå vil jeg gå over til presentasjon av data til avdelingsledere i forhold til hva en god leder er. Før jobben som avdelingsledere, var begge i arbeid som sykepleiere på samme arbeidssted. Fokuspersonene vurderer dette som en fordel, *”fordi vi er kjent med behovene”*. Utfordringen med å være tilgjengelig ligger i at *”det går mer tid til drift enn fag”*. Fordelen er at *”du blir involvert, ser helhet i et menneske, fanger opp det som rører seg”*. På spørsmålet om hva som er en viktig egenskap til en leder, svarte fokuspersonene slik: *”Det å kunne gi et tydelig svar.”*

Lederen poengterer at *”det å ha kjennskap til det virkelige livet, å være tydelig, å være på bølgen, å være til stede, stor delaktighet”* er viktige egenskaper for en god leder. *”Evnen til å ha oversikt, kontroll, tørre nye ting, endringer, tørre å ta nødvendige samtaler”* er andre egenskaper som lederen nevner for å beskrive seg selv i lederrollen. Lederen innrømmer at det var med tiden at hun lærte *”å tørre å gå inn i problemene og ikke utsette disse”*.

Fokuspersonen forklarer videre at *”det er tøft og ikke hyggelig, men det er en del av å være leder”*. Videre beskriver fokuspersonen seg selv som *”en som ser mer på muligheter, og en som har en positiv innstilling. Virker betryggende og er der. Har alltid døren oppe.”* Lederen

understreker også viktigheten av at *”ledelsen skal være enig om ting”*. Hun konkluderer med at *”det tar lang tid til å lære å bli en god leder, og at det går mer på personlige egenskaper”*.

Det ble nevnt mye om leders egenskaper og verdier i presenterte data. Stor sett formidler både ansatte og ledere samme tanker om hva en god leder er. Disse kvaliteter kaller Espedal(2010) for en anerkjennende leder. Det handler om å være opptatt av de relasjonelle dimensjonene på en arbeidsplass, og tenke på at det er like viktig som å være opptatt av oppgavene. Ut fra data jeg fikk fra informantene tolker jeg det slik at ledere har gått bevisst inn i rollen om å være en del av teamet. Enhetslederen gikk bevisst inn for å opprette en avdelingsleder stillingen til. Hun sier i intervjuet at hun *”satser på en ledelse som er tilgjengelig og motiverende”*. Og som enhetslederen formidler, så har det med personlige egenskaper å gjøre. Jeg velger å gå lengre, og si at det har med menneskesynet til en leder å gjøre. Hvordan den enkelte er, hvilke verdier en står over vil både bevisst og ubevisst virke inn på måten en vil lede en virksomhet på. Om en er trygg på seg selv, vil det uten tvil vises gjennom lederskapet. Da tør en å involvere seg, engasjere, ha klare mål og ideer. En vil tørre å gi noe av seg selv gjennom å vise tillit og respekt til medarbeidere, gjennom å la den andre og seg selv eksperimentere og feile og støtte vedkommende og stimulere til en refleksjon. Det at en leder har en positiv innstilling innebærer etter min mening at en leder mener at medarbeidere er selvstendige, tenkende og handlende mennesker og er en ressurs for virksomheten. Å være en anerkjennende leder innebærer å finne frem egenskaper som bringer frem det beste i andre og i seg selv. Jeg forstår det slik at å være en anerkjennende leder betyr å være åpen og uten fordømmelser. Det er en deilig følelse av frihet, trygghet og klokhet. Og det å kunne se hele mennesket og forstå den andre ut fra den andres verdier og meninger. Det kan riktig slik lederen på Vågsbyggtunet sier når hun sier at det er en lang vei å gå for å bli en god leder...

Når jeg nå skriver om ønskede verdier til en god leder, så bringer dette frem Senges (1990) sine tre lederroller. Og da tenker jeg først og fremst på den rollen som Senge kaller for skipperen som peker ut retning og som viser ønskede verdier og normer gjennom egen atferd. Jeg tolker det slik at ledelsen klarte å lykkes med den rollen. Fordi de viser det de står for gjennom sin egen atferd. Ellers ville jeg ikke fått høre så mye positivt om den nåværende ledelsen fra de ansatte. Det gjelder ikke bare å formidle ønskede verdier og normer på personalmøter, det gjelder faktisk å hoppe inn i det og være et eksempel. Det at ansatte opplever sin ledelse synlig og tilgjengelig, betyr egentlig veldig mye for både ledelsen og ansatte i forhold til relasjoner, trivsel og arbeidsmiljø generelt. Lederne har dørene oppe hele tiden, de er imøtekommende. Som avdelingslederne formidler: *”Større åpenhet gir også bedre*

relasjoner.” En annet viktig eksempel som jeg velger å bruke er at ledelsen holder fokuset på økonomi bevisst lavt. ”*Økonomi er min oppgave*” – formidlet lederen på intervjuet. Hun pleier å sende en felles e-post 2-3 ganger i året som handler om den økonomiske utviklingen. Lederen legger også til at hvis det går oppover økonomisk sett, så virker det stimulerende på medarbeiderene. Men ledelsen velger å legge vekt på mellommenneskelige relasjoner som å være til stede, å vise omtanke, å være støttende, å være åpen og behjelpelig.

Senge kaller en leder for designeren. Med dette mener Senge at lederen skaper rammer og muligheter. Den lederrollen er en grunnleggende del av lederskapet som utgjør for det meste skapelsen av de strukturelle rammer ved en virksomhet. Struktur variabelen har mye å si for det daglige arbeid. Strukturelle rammer har en grunnleggende egenskap ved at de på samme tid både begrenser noe og skaper muligheter.

Her vil jeg presentere en kommentar fra mellomledere:

”Vi har en klar rollefordeling i ledelsesteamet, det hadde vi helt fra begynnelsen. Enhetslederen var klar over hvem som har ansvar for hva. For eksempel, det er enhetslederen som har med økonomi å gjøre. Vi, to, har delt praktiske oppgaver. Men vi hjelper hverandre. Det at vi jobber bevisst for å involvere oss i det daglige, gjør at vi ser hele sykehjemmet som helhet – et hus. Vi har kontroll og oversikt, noe som gjør det lettere å overta oppgaver til hverandre ved behov.”

Ut fra denne kommentaren ser jeg at ledelsen var tidlig ute med rolleavklaring og strukturelle rammer. Det virker som en positiv opplevelse å ha med seg videre. For oss mennesker er det viktig å ha kontroll, selv om det nok er forskjell på hvor mye kontroll en ønsker å ha. Kontrollen gir oss oversikt, å ha kontroll og oversikt over noe en driver med, betyr videre å ha trygghet på seg selv og omgivelsene. Når en leder er trygg på det grunnleggende, så vil lederen involvere seg i andre dimensjoner i omgivelsene, som for eksempel de mellommenneskelige relasjoner. Og når en leder er trygg, vil lederen være tydelig også. Fordi en vet hva en står for, hvilke rammer en jobber innenfor, hva som er målet, da er det mye lettere å være tydelig og konkret.

Leders visjon for Vågsbygdtnet ligger i kvaliteten. Hun sier: *”Vi er her for brukerne, de trenger vår hjelp. Kvaliteten skal være til stede.”* Videre forklarer vedkommende:

”Trivsel er et nøkkelord for kvaliteten. Trivsel innbefatter både de som jobber og de som bor på sykehjemmet. Når ansatte trives, vil det smittes over på brukerne. Det er så enkelt som kan bli.”

Tankegangen til lederen forklarer mye av hennes satsinger og innføringer rent organisatorisk. Hun satser på en tilgjengelig og motiverende ledelse med klar rollefordeling noe som gjør arbeidshverdagen for ledere og ansatte tryggere. Videre innfører lederen bedre faglig bemanning. En kommentar fra en medarbeider kan bekrefte følgende: *”Økt bemanning har større fokus. Godt med sykepleierdekning på vaktene”*. Ledelsen har også bidratt med å skape sosiale arenaer. Noen av slike møter har faglig innhold. Andre er av mer sosial karakter. Disse tiltak får full støtte blant medarbeidere: *”Sosiale ting utenom jobben er utrolig viktig. Det er bra med fagkveldene.”*

Dette bekrefter Senges (1990) sin lederrolle av å være designeren. Ledelsen har klare rammer innenfor det årlige budsjettet, men ved å velge å satse på riktige ting kan en være med på å bygge et godt arbeidsmiljø i en virksomhet. Det er opp til ledelsen å velge hvilken vei en foretrekker å gå, ved å begrense noe som er kanskje ikke så avgjørende, kan en satse på noe som er grunnleggende for at virksomheten skal klare seg i lengden. Det bringer meg tilbake til tankene om lederen sine personlige egenskaper, det å tørre å se nytt og å tørre å satse.

Den tredje lederrollen kaller Senge for lærer. Lærerollen for lederen innebærer å engasjere seg i dialoger med medarbeiderne, klargjøre rammer og forutsetninger om nødvendig, utfordre rådende handlingsteorier og teste ut sin egen tenkning. Det er verd å legge merke til at Senge bruker dialog som en form for kommunikasjon. Det har faktisk igjen med lederens menneskesyn å gjøre i forhold til valg av kommunikasjons måter. Det har med hva slags holdning til den lederen kommuniserer med, altså om det en gjør bygger på hvorvidt man er interessert i å søke bedre løsninger hvor argumenter er viktigere enn posisjoner eller hvor en primært er interessert i å seire over andre.

Lederen til Vågsbygd tunet innrømmer i intervjuet følgende:

”Det var ikke lett å komme hit og begynne i lederrollen. Tidligere enhetsleder ble høyt elsket av medarbeiderne... Jeg hadde mange ideer og satt i gang med mange ting. Opplevde at jeg trakk litt ned der og da. Men nå opplever jeg, i hvert fall, at jeg har en åpen dialog med medarbeiderne. Døra er alltid oppe, og jeg er for konstruktiv kritikk. Samtidig prøver jeg å informere medarbeiderne hele tiden.”

Medarbeiderne sier i sin tur: *"Ledelsen er imøtekommende og behandler oss med respekt."* I forhold til arbeidsmiljøet uttrykker medarbeiderne at: *"dialog, godt faglige nivå, et godt samarbeid mellom avdelingene preger arbeidsplassen"*. Og da spør jeg meg selv: Er det ledelsen eller medarbeiderne selv som bidrar til et godt arbeidsmiljø? Hvem sin fortjeneste er dette? Både medarbeiderne og avdelingslederne formidlet at arbeidsmiljøet hadde vært godt før nåværende enhetsleder begynte der. Jeg vil si at det er alle sammen som har fortjeneste i å ha et godt arbeidsmiljø. Ledelse fremstår som et eksempel på ønskede verdier og normer samtidig de er kjent med behovene og har klare rammer å utføre arbeidet innenfor. Det vil si at gjennom å prioritere ved å satse på dimensjoner som de vektlegger, formidler de kunnskapen om dette videre til medarbeiderne. Medarbeiderne i sin tur er med på å opprettholde budskapet ved å vise engasjement og lojalitet til ledelsen. Slik formidles dette av en av medarbeiderne:

"Vi alle er ansvarlige for et godt arbeidsmiljø, vi oppfordrer hverandre, vi snakker til hverandre, er flinke til å jobbe i team, prøver å lytte og imøtekomme".

Det handler jo om å se en virksomhet som en helhet hvor alle bidrar med sitt for å få det trivelig på jobben. Uten en tydelig og støttende ledelse med klare gjenkjente mål ville det ikke være så lett å få det til, selv om medarbeiderne alene ønsket det. Kanskje en kommentar fra kortmetoden kan være et svar:

"Leder har en svært viktig og ledende rolle. Bli et eksempel for oss andre og har stor signaleffekt. Leder må gå aktivt inn og lede arbeidet for et godt arbeidsmiljø som alt annet hvis det skal lykkes."

Hva er en god lærer? Er en god lærer en som kommer med løsninger, eller er en som stiller den andre til refleksjon ved å være støttende og tilstedeværende og lyttende? Etter min mening så er det på den siste måten en beskriver en god lærer på. Det samme gjelder en leder. Det sies at en god leder ikke kommer med løsninger. Læreren ser først og fremst muligheter og ressurser ved andre. En god lærer stimulerer til refleksjon og gode løsninger gjennom en dialog ved å behandle andre som likeverdige. Jeg ser at lærerollen til lederen faktisk omfatter de to førstnevnte rollene. En god lærer skaper rammer og regler ved å formidle disse via handlinger og prioriteringer i det daglige, og på den måten vise respekt og stiller forventninger til andre og motiverer andre til å gjøre sitt beste. En god lærer er en person med autoritet som stimulerer andre til selv å ta ansvar. Det samme gjelder lederen. En leder bør være en autoritet som medarbeiderne kan se opp til og stole på. Ledelsen skal være mer

bevisst i måten de kommuniserer med ansatte, måten de stiller spørsmål, måten de lytter og gjennomfører samtaler på. En god lærer, det samme som en god leder, bryr seg om de ansatte gjennom å vise respekt, tillit og å være åpen. Slik at ansatte føler seg forstått og ivaretatt og motivert til videre utvikling.

Og igjen, for at en leder skal klare å presentere alle de tre rollene til Senge, bør en vurdere sitt eget menneskesyn. Det er enkelt og logisk - en kan ikke forvente å få noe uten å gi noe av seg selv. Og det handler ikke om å gi en gang, og forvente å få resten av livet. Det handler om kontinuerlig arbeid og bevisstgjøring av seg selv, så andre. Som enhetslederen sier: *”Vi har stor fokus på arbeidsmiljø, det er en kontinuerlig prosess uten pauser.”*

Så hva er en god leder? Teorien inneholder to helt motsatte ledelsestilnæringer som kalles for transaksjonsledelse og transformativ ledelse. Hvis jeg vil nevne de groveste ulikheter på de to tilnærmingene, så blir det slik at transaksjonsledelse spiller på ytre motivasjon hos medarbeidere, mens drivkraften til den transformative formen for ledelse er indre motivasjon. Den siste tilnærming legger til grunn at vi mennesker jobber fordi arbeidet i seg selv er meningsfullt og interessant. Teorien påstår at den transformative ledelsen er nøkkel til å kunne skape store og utfordrende endringsprosesser med stor støtte fra ansatte. Teorien klargjør fire måter å påvirke medarbeiderne på:

- Lederen påvirker gjennom selv å vise en atferd som kan være modell for andre. Senge kaller det for å være skipperen. Enhetslederen kaller det for *”å være på bølge, delaktig, tilstedeværende, ha døren opppe”*. Avdelingsledere betegner den rollen som: *”å være synlig, tilgjengelig”*, ansatte uttrykker seg om nåværende ledelsen som: *”synlige, flinke med åpne dører, imøtekommende, blitt hørt og sett, positive, ikke fordømmende”*.
- Inspirerende motivasjon, vil si lederens evne til å formulere visjoner og ambisjoner som kan gjenkjennes av medarbeidere, og som de kan ta del i og gjøre til sine egne. Senge kaller det for lærer når han omtaler lederroller. For å kunne formulere visjoner bør ledelsen bli enige om mål og strategi, som når enhetslederen sier at *”ledelsen skal være enige i ting”*. Det at begge avdelingsledere har jobbet på den samme arbeidsplass tidligere anses som en fordel fordi mellomledere kan være med på å omformulere visjonene til mål som medarbeidere kan gjenkjenne og delta i. Enhetslederen kom med et eksempel hvor hun fortalte at i starten hadde hun veldig mange ideer, og det var veldig mye som ble satt i gang. Hun var så engasjert og hadde lyst til å innføre så mye

på en gang. Men da kom avdelingsledere i bildet og satt ned foten ved å si at det var alt for mye og at det ikke var lett å forstå og henge med. Og da ble det valgt å ta en ting om gangen. Avdelingsledere beskriver seg selv som *”brannslukkere”* og sier videre at: *”Mål er viktig og ikke bare økonomisk”*. Jeg kan sammenligne den situasjonen med en tilsvarende. De forhold som leder og avdelingsleder har ligner på forhold mellom en lege og sykepleier. Legen går inn til pasienten for å informere om helsetilstand og går deretter ut. Det er da sykepleieren overtar ved å vise omsorg. Ved å sette seg ned, lytte, forklare, motivere og bare være til stede. En kommentar fra medarbeidere formidler at: *”ledelsen kan være flinkere til å informere ansatte om visjoner og planer slik at vi kan medvirke mer”*.

- Intellektuell stimulering går ut på at ansatte kan og vil, at de vil ha utfordringer og ønsker fornyelse. Det punktet fanger opp designerrolle og lærerollen til Senge. Enhetslederen har et klart ønske om å sette fokuset på kvalitet. Hun innfører bedre sykepleier bemanning og faglige kvelder. Avdelingslederne tilfører at *”de flytter folk internt ved behov for forandringer og det slår positivt ut”*, videre er de også opptatt av å øke kompetansen ut fra de mulighetene de har, for eksempel *”assistenter blir utdannet til hjelpepleiere og omsorgsarbeidere ved at virksomheten går inn for å dekke litt, betale lønn”*. Medarbeiderne uttrykker generelt at *”de har et godt faglig nivå”*.
- Individualisert oppmerksomhet går ut på å ”se” den enkelte medarbeider og det unike potensial som den enkelte har. Den måten å påvirke ansatte på kan knyttes til lære- og skipperen rollene som pekes ut av Senge. Det er noe jeg vil se på videre i oppgaven. Men det er viktig å legge merke til at den egenskapen knyttes til en god leder.

Jeg har til nå prøvd å svare på hva en god leder er i lys av data og teorien. Det viser seg at teorien som beskriver egenskaper til en god leder omfavner de samme egenskapene som ønskes i virkeligheten. Det er en klar sammenheng mellom teorien som er presentert i kapittel 2 og den ikke helt ideelle virkelige verden vi lever i. Data viser også at det er helt mulig å satse på det å bli en god leder til tross for tidsbegrensninger og økonomiske rammer. Det handler om å gå inn i seg selv og reflektere over de verdiene en står for og vil formidle videre. Det gjelder også om å gi noe av seg selv ved å være til stede, ved å være delaktig. Men først og fremst så handler det å bli en god leder om å være trygg på seg selv, ha tro på sine visjoner, å være engasjert, og få det til å smitte over. Med andre ord så handler det mer om det

moralske ansvaret fremfor det økonomiske om en vil lykkes som leder og ha en attraktiv arbeidsplass i lengden ved å satse på kvalitet på alle nivåer i en virksomhet.

4.3 Oppsummering av empirisk presentasjon

Før jeg går over til hovedkonklusjon, velger jeg å oppsummere dette kapittelet i korte trekk. Kapittelet handler om presentasjon av mine funn og analyse av data i lys av den faglige litteratur jeg presenterte i kapittel 2.

Jeg begynte med en analyse av data knyttet til de grunnleggende behovene vi har ved hjelp av 4 teorier og data fra fokuspersonene. Jeg prøver å forklare utsagnene ved hjelp av eksisterende teorier. Jeg forsøker å svare på et spørsmål jeg stilte meg selv om hva det er som gjør at vi har behov for å bli sett, om det er en naturlig del av oss mennesker eller om det er fordi vi er altfor kompliserte og masete medarbeidere. I arbeidet med det punktet finner jeg også ut ved hjelp av data at teorien jeg brukte har rett når det gjelder våre grunnleggende behov og indre motivasjon.

I neste omgang ser jeg på hva ansatte legger i begrepet å bli sett av sin leder. Det viser seg at begrepet å se innebærer et bredere spekter av dimensjoner: det handler om omsorg og omtanke, samtidig handler det om å anse sine medarbeidere kompetente nok til å arbeide selvstendig og komme med løsninger. Jeg finner ut at det handler først og fremst om de små ting – omsorg, omtanke, støtte. I det daglige arbeidet betyr det for ansatte å bli satt pris på, det vil si å bli involvert i arbeidsprosesser, å bli lyttet til og tatt til betraktning, å få ansvar og mulighet til vekst og utvikling.

Neste punkt omhandler data som er knyttet til definisjon på hva en god leder er. Jeg kom frem til at både ledelsen og ansatte peker ut samme egenskapene for en god leder. Disse er å være tydelige, synlige, positive, tigjengelig, imøtekommende, være på bølge, ha kjennskap til det virkelige livet, delaktige, skal tørre nye ting, trygge. Disse egenskaper kaller Espedal (2010) for en anerkjennende leder. Anerkjenne er noe vi er, ikke noe vi gjør. Det handler ikke bare om å gi positive tilbakemeldinger, men også om våre tanker, holdninger, verdier og handlinger. Jeg ser en sammenheng mellom det å være en anerkjennende leder og de tre rollene Senge peker ut som lederroller. Deretter knytter jeg den formen for å lede til noe som kalles for den transformativ ledelse. Dette er en ledelsesteori som forsøker å forklare hvordan noen ledere klarer å skape store og utfordrende endringsprosesser med stor tilslutning

og støtte fra ansatte. Transformativ ledelse legger til grunn at det er like viktig å være opptatt av relasjoner på arbeidsplassen som å være oppgaveorientert, det vil si at transformativ ledelse har et menneskesyn som går ut på at vi jobber fordi arbeidet i seg selv er meningsfullt og interessant, og det som driver oss fremover er indre motivasjon. Funnene viser at ansatte er godt fornøyd med nåværende ledelsen fordi ledelsen går bevisst inn i arbeidet med å være en anerkjennende ledelse. Og det ser ut til å være en klar sammenheng mellom den ideelle teoretiske verden og den virkelige verden som i min oppgave begrenses av Vågsbygd tunet sykehjem. Funnene tyder på at det er mulig å være en anerkjennende leder. Selv om det er tidskrevende, så er det en langsiktig investering i arbeid for et godt arbeidsmiljø.

5.0 HOVEDKONKLUSJON

Når jeg ser på min oppgave i sin helhet, så handler det hovedsakelig om et menneskesyn vi velger i arbeid med hverandre. Det handler om verdier og holdninger som ligger i oss. Noen av disse kan vi kontrollere, andre kommer opp til overflaten helt ubevisst for oss selv men, som er veldig synlige for omverden.

For å svare på hva en god leder er, kan hver enkelt av oss tenke på en god leder som en har hatt en gang. Videre kan en reflektere over hva det var som gjorde ham/henne god og hvilke egenskaper han/hun hadde, og hva det gjorde med oss å ha en slik leder. Jeg vil tro at vi vil ha mye til felles ved å besvare disse spørsmålene. Dette er fordi vi er mennesker og har i større eller mindre grad samme grunnleggende behov. Vi har et behov for å kjenne at vi er noe, at vi duger. I bunn og grunn handler det om å bli sett og akseptert. Maslow (1970) forsøker å vise gjennom sin behovsteori at vi vil kjenne at vi har verdi som menneske, at det vi gjør er av betydning og er nyttig. Det å bli sett er med på å utvikle vår identitet, er med på å skape en tilknytning, er med på å gi oss positiv selvbilde og mulighet til å utvikle oss videre. Maslow påstår at det er vårt grunnleggende behov. En kan være kritisk og si at Maslow hadde alt for positive tanker om mennesker, og at teorien virker for naiv. Men hva med medarbeideres ønske om å bli sett og hørt. Mine funn viser en nær tilknytning til Maslows tenkemønster. Medarbeidere ønsker å bli sett, ønsker å bli satt pris på, ønsker å bli respektert for det de er. De formidler at det motiverer dem til å yte mer. Det bidrar til større mestring og større engasjement i arbeidet.

Deci & Ryans skiller mellom ytre og indre motivasjon. Og det er ingen tvil i at ytre motivasjon i form av lønnsforhold, skal være på plass og er viktige fordi det skaper mistriivsel om det ikke er til stede. Men er det ytre motivasjon som driver oss oppover i Maslows behovsteori? Noen kan svare ”ja”. For å ha de ytre rammene i orden gir oss trygghet i det daglige. Jeg vil svare verken ”ja” eller ”nei” for meg selv. Jeg velger å basere meg på funnene. Ansatte formidler ikke ett ord om lønnsforholdene. Det legges stor vekt på de mellommenneskelige relasjoner blant kolleger og til ledere som motiverende kraft til å ha glede av jobben. Alle medarbeidere har i sine svar formidlet et ønske om å bli sett på direkte og indirekte måte. Da velger jeg å påstå at det er det ønsket som i størst grad motiverer medarbeidere. Å bli sett er en uavhengig variabel med mange avhengige dimensjoner, og er en indre form for motivasjon. Teorien til Deci & Ryans, samtidig med teorier til Thorsrud og Emery og til Hackman og Oldhams viser hvor viktig indre motivasjon er, og formidler at

indre motiverte medarbeidere overskygger betydning av ytre motivasjon. Ved at medarbeidere som er indre motiverte har en glede av arbeidet, og opplever større grad av tilfredshet.

Å se en medarbeider er en form for indre motivasjon. Å se den andre er i seg selv å respektere den andre. Medarbeidere legger stor vekt på omsorg, omtanke og støtte fra leder. For at lederen er i stand til å tilfredsstille det ønsket skal en være delaktig og vise interesse ikke bare for en arbeidstaker men for et menneske bak arbeidstaker. Videre ønsker ansatte å bli respektert i form av å bli lyttet til og å bli tatt på alvor. Det kan forstås slik at medarbeiderne vil gjerne bli involvert i de daglige prosessene på en arbeidsplass, de ønsker å ha ansvar, de ønsker å jobbe selvstendig, de ønsker å oppleve vekst. Og det viktigste av alt de ønsker å bli satt pris på for sin velvilje, innsats og kompetanse. For å finne frem til hva som kan skape den indre motivasjon hos medarbeiderne er krevende arbeid. Utfordringen for lederen ligger i å bli kjent med medarbeideren og utvikle en god relasjon.

Alt i alt handler det om valgene som en leder tar. Hvordan han/hun vil lede en virksomhet vil i stor grad bli påvirket av de verdier og holdninger og menneskesyn hun/han har. Jeg valgte å legge vekt i den oppgaven på en anerkjennende leder fordi å anerkjenne er å se den andre. Å anerkjenne handler ikke bare om å gi tilbakemeldinger, det handler om et kontinuerlig arbeid for å legge forholdene til rette for å få arbeidstakerne som er indre motiverte. Anerkjennende ledere legger mer vekt på det moralske ansvaret en i lederstilling har, fremfor det økonomiske. Anerkjennende ledere forstår medarbeidere og det behov det er å bli sett. Anerkjennende ledere forstår at kvaliteten i arbeidet som utføres av ansatte i stor grad påvirkes av trivselopplevelsen. Anerkjennende ledere forstår ens ønske om å bety noe i andres menneskers liv. Dette springer ut av det eksistensielle faktum at vi har hverandres liv i våre hender. For livet er relasjoner. Derfor ønsker vi å berøre andre. Det er kanskje den beste tilbakemeldingen du kan få når ordene eller handlingene dine har kraft til å berøre. At du som leder virker inn på andre menneskers liv.

Til slutt velger jeg å presentere resultater fra kortmetoden i forhold til opplevelsen på arbeidsplassen. Fokuspersonene skulle sette kryss på skalaen hvor 10 var best. Det var 19 besvarelser som jeg fikk. 9 av fokuspersonene plasserte seg på tiende plass. Begrunnelsen for så høy plassering er at *"trives på jobben, har en flott arbeidsplass, veldig bra arbeidsmiljø, topp kolleger, en blir sett og hørt, god bemanning"*.

2 av deltakerne plasserte seg på niende plass og 4 på åttende. *"Man må ha noe å strekke seg etter, trives godt med kolleger og ledelse, godt arbeidsmiljø, opplever å bli tatt på alvor, noe*

hektisk i forhold til arbeidsmengden. Syns vi har et godt arbeidsmiljø, men har det veldig travelt på dagtid. Gode kolleger, lydhøre ledere, trivsel”, - er begrunnelsene for den plasseringen.

Så er det 2 av fokuspersonene som krysset 7. Det var en som krysset en 6, og en som satt kryss mellom 4 og 5. Fokuspersonene begrunner plasseringen slik: *”Jeg trives i jobben, men dagene er for hektiske. Bedre bemanning. Mer samarbeid mellom personalet.”*

Som det ble nevnt i metodekapittel vil jeg underbygge mine funn med svarene fra sykefraværsundersøkelsen i Kristiansand kommune. Funnene jeg bruker gjelder kun omsorgstjeneste jeg samarbeidet med under mitt prosjekt. Det vil si Indre Vågsbygd omsorgstjeneste. I alt var deltakelsen i den store undersøkelsen på 53% eller 79 respondenter. På spørsmålene om en opplever delaktighet og medbestemmelse på jobben, lå svarene fra 75 av deltakerne på 4,8 i karakter. Og 75 deltakere satt 4,9 i karakter da de ble spurt om de føler seg sett og hørt. Det ble brukt skolekarakterer fra 1 til 6 hvor 1 er dårligst, og 6 er best. Karakteren ligger på 4,8 når det gjelder om leder lytter til ansatte og deres behov blant 59 av deltakerne. 70 av deltakere, det vil si 92,1 % svarte **ja** på spørsmålet om de trives på jobb. (Rapport, Sykefraværsundersøkelse, Kristiansand kommune, høsten 2010, Indre Vågsbygd Omsorgstjeneste)

Jeg vil ta dere tilbake til modellen jeg har laget i kapittel 2, som består av tre trinn som virker inn på hverandre. Siste spørsmålet i den modellen handler om det å bli sett av lederen vil være med på å øke trivsel på arbeidsplassen. Ut fra funnene på intervjuene og kortmetoden, og ut fra funnene presentert ovenfor vil svare på spørsmålet være et definitivt ja.

Og hvis vi går tilbake til helsebegrepet presentert av Fugelli og Ingstad (2009), hvor helse for svært mange betyr trivsel, kan en foreta en videre konklusjon. Den er, at ledere ved å legge vekt på å se medarbeidere med alt det innebærer, øker trivselen blant ansatte som har en helsefremmende effekt på oss mennesker.

Å være en leder handler om å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor, så vel som den oppgaveorienterte. Det er tross alt mennesker som skal ledes, og som trenger bekræftelser. I det hele tyder mine funn på at effekten av selv enkle ting som det å bli sett av sin leder kan være betydningsfullt i en større nasjonal sosial sammenheng. Dette sammen med at en ikke hele tiden skreller bemanningen til beinet, men at lederne forstår og er til stede kan gi bl.a. nedgang i sykefravær og økt trivsel på en arbeidsplass. Akkurat det siste er nok ikke så

overraskende, men det som både min og den større undersøkelsen som ble foretatt parallelt i Kristiansand kommune – jeg forholder meg kun til data fra denne som gjelder mitt forskningsobjekt - viser er at det lar seg gjøre å få til en nedgang i sykefraværet og en økning i trivselen uten at det nødvendigvis går utover den totale økonomien. Min undersøkelse viser at ved å ansette en ekstra avdelingsleder og vise synlighet og åpen kommunikasjon har sykefraværet gått dramatisk ned, dette igjen kan uten tvil alene forsvare en økning i stillinger. Hvis en drar dette utover lokalperspektivet og inn i en Norsk nasjonal satsning på de faktorene som jeg har påpekt som viktige, ville samfunnet som felleskap spare store summer og dessuten bidra positivt til å holde flere mennesker i arbeid. Men, det kreves ledere som er i stand til å se utover bare økonomien – det kreves ledere som har og kan vise empati og som også er tilstede og er åpne, og det kreves ledere som er i stand til å stille noe jeg vil kalle gode krav til sine medarbeidere. Med gode krav mener jeg at lederne tar hensyn til og skjønner at hver enkelt medarbeider er forskjellig og også yter forskjellig, gode krav er altså å få alle sine medarbeidere til å trekke i samme retning samtidig. Den leder som skjønner og klarer dette vil uansett bedrift få flere og bedre resultater enn de som kun har en økonomisk vinkling på sin lederrolle, og på landsbasis vil der være meget store summer å spare. Min teori er at lederutdanning må vinkle mer på det å utvikle gode ledere, dvs. ledere som ser effekten av de overnevnte gode kravene og som også klarer å styre skuta i riktig retning om det blåser litt. En bedrift trenger ledere som er åpne, kan stille de gode kravene, som kan styre selv om det blåser og stormer og som samtidig er åpne og mottakelige for sine medarbeidere og engasjerer dem til å yte sitt beste og dra lasset i samme retning. Som en avslutning vil jeg si at det er denne påviste teorien jeg gjenfinner i mitt forskningsobjekt og som jeg mener at ville gi store effekter hvis den kunne bli gjennomført i en større grad, dette gjelder fra den minste bedrift til nasjonalt nivå.

LITTERATURLISTE

Aadland, Einar, *Og jeg ser på deg...*, Universitetsforlaget, 2004

Aarø, Leif Edvard, *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*, I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red.), *Den dyktige medarbeider*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2005

Andersen, Per Kristian, ”Rapport – Sykefraværsundersøkelse Kristiansand kommune – Indre Vågsbygd Omsorgstjeneste” Høsten 2010

Beggerud, Roger, *HMS – teori og praksis*, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim 2009

Dalland, Olav, *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Gyldendal Norsk Forlag AS 2000

Eide Solveig Botnen, Grelland Hans Herlof, Kristiansen Aslaug, Sævareid Hans Inge og Aasland Dag G., *Fordi vi er mennesker*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2003

Espedal, Gry, *Ros, om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2010

Fugelli, Per og Ingstad, Benedicte, *Helse på norsk. God helse slik folk ser det*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2009

Furman, Ben og Ahola, Tapani, *Skap deg en bedre arbeidsplass*, Tammi, Helsinki, Finland, 2002

Gjerde, Susann, *Coaching*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2003

Grelland, Hans Herlof, *Å bli sett av den andre*, kapittel 4 i *Fordi vi er mennesker*, 2010

Hollandvik, Jan-Erik, *Helsetjeneste og helsepolitikk*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2002

Jacobsen, Dag Ingvar, *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Høyskoleforlaget, 2005

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid, *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 1996

Klev, Roger og Levin, Morten, *Forandring som praksis – endringsledelse gjennom læring og utvikling*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2002

Knardahl, Stein, *Sykefravær har årsaker i individet, i virksomheten og i samfunnet* [Online],

Webadresse: <http://www.stami.no/?nid=61605&1cid=1044>, datert den 16.07.2010

Krogh, Georg Von, Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro, *Slik skapes kunnskap*, Oxford University Press, Inc, 2000

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend, *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal, 2009

Matthiesen, Stig Berge, *Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne*, I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red.), *Den dyktige medarbeider*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2005

Patel, Runa og Davidson, Bo, *Forskningsmetodikkens grunnlag – å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*, Universitetsforlaget AS, 1995

Svendal, Atle, *Fravær og nærvær i arbeidslivet*, forelesning av den 24.februar 2010, UiA Grimstad

Thagaard, Tove, *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 1998

Øiestad, Guro, *Feedback*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2004

TRIVSEL PÅ EN ARBEIDSPASS – KORTMETODEN

Hei alle sammen. Jeg er en masterstudent inne ledelse – og administrasjon som jobber med masteroppgaven min. I den sammenheng hadde jeg tatt kontakt med enhetslederen deres om et mulig samarbeid under den prosessen. Jeg fikk et raskt positivt svar tilbake. Hvorfor jeg valgte akkurat dere? Jeg jobber selv som sykepleier på et sykehjem. Og jeg ser de utfordringene vi står over i vårt arbeid som bl.an: nedbemanning, underskudd, stress og sykemeldinger. Dette er noen av mine erfaringer som sykepleier. Masterstudiet har bidratt til at jeg kan se på situasjonen i et større perspektiv. Problemstillingen på oppgaven min er noe jeg vil jobbe med, noe jeg vil lære mer av, noe jeg er engasjert i og har tro på. Den høres slik ut:

”Hvordan kan trivsel på en arbeidsplass virke inn på sykefraværet?” eller ”Hvor avgjørende det å trives på en arbeidsplass for vårt nærvær på arbeid?”

Problemstillingen er ikke ferdig formulert. Men hovedtanken er jo der. Jeg vil undersøke mer om det er en sammenheng mellom et godt arb.miljø og sykefravær. Da kunne jeg ikke å la være å spørre deres virksomhet om samarbeidet.

Kort om framdriften min: et infomøte med leder, avd.ledere og tillitsvalgte; en kortmetode og intervjuer.

Hensikten min med denne **kortmetoden** er å få et grunnlag for videre arbeid med gjeldende spørsmål med dere. Svarene på kortene er anonyme slik at jeg ikke vet hvem som sier hva. Uttalelser kan dermed ikke knyttes direkte til enkeltpersoner.

Arbeidsmiljølovens §4-2, 4-3 og 4-4 er grunnlaget for arbeidet mitt og de spørsmålene jeg har laget. Den omhandler krav til tilretteleggelse, medvirkning og utvikling, samt det psykososiale - og det fysiske arbeidsmiljøet.

Jeg takker dere på forhånd for at dere tar dere tid til å svare på spørsmålene!

Hilsen Anna Pavlovic.

1) Hvordan har du det på jobben? Sett kryss på skalaen, der 10 er best

1----2----3----4----5----6----7----8----9----10

Begrunn plasseringen:

2) Hva skal til for at du kommer deg høyere opp på skalaen?

3) Hva innebærer det for deg at du trives på arbeidet ditt?

4) Hvilken rolle har leder i arbeid for et godt arb.miljø etter din mening?

5) Hvor viktige er disse relasjonene for deg når det gjelder arb.miljøet?

- **Kolleger**

- **Ledere**

- **Brukere**

6) Hva tror du er viktig å fokusere på for å kunne senke sykefraværet på en arbeidsplass?

Intervjuguide

Innledning

- **Presentasjon av intervjueren**
- **Hensikten med intervjuet**

Selve intervjuet:

1. **Hva er en god ledelse?**
Egenskaper, verdier
2. **Hva legger ansatte i begrepet å bli sett?**
3. **Hvilke effekter har det å bli sett i forhold til trivsel på arbeidsplassen?**

VEDLEGG 3

Datamatrise

Ansatte:

God ledelse	Definisjon av å bli sett	Betydning	Effekter på trivsel
-------------	--------------------------	-----------	---------------------

Ledelse:

God ledelse	Definisjon av å bli sett	Betydning	Effekter på trivsel
-------------	--------------------------	-----------	---------------------