



Universitetet
i Stavanger

**Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens
psykososiale arbeidsmiljø?**

Masteroppgave i Endringsledelse

Haldis Martine Brattgjerd

Våren 2016

Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag.

Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2016

FORFATTER: Haldis Martine Brattgjerd

VEILEDER: Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?

EMNEORD/STIKKORD:

Psykososialt arbeidsmiljø, ledelse, lederstil, lederatferd, ledertrekk

SIDETALL: 103 (inkludert vedlegg)

STAVANGER 10.06.2016

DATO/ÅR

FORORD:

Det er med blandede følelser jeg i dag skriver forordet til min masteroppgave i Endringsledelse. Den signaliserer et punktum på fem fantastisk år på universitetet i Stavanger med personlig utvikling og læring. Her har jeg fått dannet nye relasjoner og vennskap til fantastiske mennesker som jeg er evig takknemlig for, både medstudenter og forelesere.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min fantastiske familie:

Tore: Min snille, omsorgsfulle, støttende og hjelpsomme ektemann. Takk for at du har stilt opp å passet våre fem flotte jenter mens mor har lest til eller skrevet eksamener. Takk for oppmuntrende og anerkjennende ord.

Tella Eline, Alette Marie, Marn-Anne, Kjellaug og Malin: Dere har vært tålmodige med meg den siste tiden i masteren. Jeg setter pris på og er glad i hver og en av dere. Jeg er så stolt av å få være moren til så flotte jenter!

Martin og Kjellaug: Verdens beste far og mor! Tusen takk for oppmuntring, anerkjennende ord og støtte. Alltid åpne armer og alltid åpne hjerter.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke kommune, informanter og forskningsenhetene som tok i mot meg med åpne armer. Min veileder *Karl Johan E. Olsen* for gode tilbakemeldinger og fantastisk støtte. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt skrevet.

Flere er verdig en takk, men for å unngå å glemme noen takker jeg alle venner og familie for støtte, tålmodighet og omsorg!

Til slutt vil jeg takke min kjære svigerinne og kollega *Camilla S. Aarsland* for korrekturlesing og for gode faglige, konstruktive diskusjoner gjennom hele studietiden!

Avslutter med et sitat min fantastiske farmor *Haldis Aarsland* pleide å si til oss når vi tenkte en oppgave eller en utfordring var uoverkommelig:

” Du må sette fra deg kannen og ta til med hendene”

Haldis Martine Brattgjerd

Vigrestad 11.06.2016

Avhandlingen er en kvalitativ forskningsoppgave gjennom programmet Master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Tema for oppgaven er ledelse. Forskningsarenaen er en anonymisert kommune i Sør- Rogaland. Forskningsenhetene er underlagt kommunens tjenesteområde, opplæring og kultur. Institusjonene i forskningen er barnehager. Det er gjort et tilfeldig utvalg på 3 enheter og 12 informanter, 4 i hver enhet; leder (1), mellomleder (1) og assistent (2). Det er brukt åpent intervju jf. Jacobsen (2005). Intervjuene gav tilgang til primærdata jf. Blaikie (2010). Prosessen med transkribering og koding beskrives nærmere i oppgaven.

Problemstilling er: *Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassen psykososiale arbeidsmiljø?*

Forskningsspørsmålene er som følger:

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
- Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
- Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

Den teoretiske rammen i oppgaven er lagt til sentrale begrep: psykososialt arbeidsmiljø, ledelse, lederatferd og leder trekk og lederstil. Til grunn ligger Hersey og Blanchards (1988) definisjon på ledelse: *"ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater"* (Thompson, 2011:36). Det psykososial arbeidsmiljøet forskes på individnivå gjennom blant annet begrepene; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hetland og Hetland (2011) viser til begrepene Autonomi, kompetanse og tilhørighet som basale behov for mennesket. Aagervold (1998) presenterer begrepet kooperasjon som handler om samarbeidsmessige og sosiale aspekt ved arbeidsmiljøet. Funn fra studien er drøftet opp mot og analysert gjennom avhandlingens teoretiske rammen. Lederstiler blir presenter ved flere teoretikere blant annet Sprukeland (2013 & 2015), Thompson (2011) og Bolman og Deal (2014). Ledertrekk og lederatferd, Høst (2011), Martin og Glasø (2014). Gjennom studien er det mye som tyder på at ulike Lederstiler, leders atferd og leders trekk er viktige faktor for påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, det kan være rimelig å anta at leder påvirker i kraft av den han eller hun er. Det er gjort ulike funn i de ulike enhetene. Enheten som skiller seg mest fra den andre er enhet 3. Det antas at i enhet 3 er leders påvirkning hovedsakelig gjennom sine mellomledere. På tross av dette indikerer studien at leder har en relativ stor påvirkning på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø gjennom lederstil (er), leder trekk og leder atferd.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD:	3
SAMMENDRAG	4
1.0 INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	9
1.2 BEGREPSAVKLARING	10
1.2.1 Ledelse:.....	10
1.2.2 Psykososialt arbeidsmiljø	11
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING.....	11
2.0 TEORETISK TILNÆRMING	12
2.1 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	12
2.2 LEDELSE	14
2.2.1 LEDERSTILER	15
2.2.1.A TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	16
<i>Inspirerende motivasjon, IM,</i>	16
<i>Intellektuell stimulering, IS</i>	17
<i>Idealisert innflytelse, II</i>	17
<i>Individuell støtte, IC</i>	17
<i>Den transformasjonelle lederatferd:</i>	18
2.2.1.B STRUKTURELL LEDELSE.....	19
2.2.1.C RELASJONSLEDELSE	19
<i>Relasjonelt mot:</i>	20
<i>Dialog:</i>	21
<i>Motivasjon:</i>	21
2.2.1.D SITUASJONSBESTEMTLEDELSE	22
2.2.1.E TILPASSET LEDELSE	24
<i>Relasjonskvalitet:</i>	25
<i>Tilpasset motivasjon:</i>	25
<i>Ledelse og etikk:</i>	26
2.2 LEDERTREKK OG LEDERATFERD	27
2.2.1 LEDERATFERD	27
2.2.2 LEDERTREKK.....	29
<i>Personlighetstrekk</i>	29
<i>LederFerdigheter</i>	30
2.3 SAMMENDRAG:	31
3.0 METODEDEL:	31
3.1 INNLEDNING	31
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	32
3.3 DATATYPER, KILDER OG UTVALG.....	33
3.4 DATAINNSAMLING OG TIDSPLAN:	34
3.4.1 <i>Datainnsamling;</i>	34
3.4.2 <i>Intervju:</i>	35
3.4.3 <i>Tidsplan:</i>	36
3.5 DATAREDUKSJON OG ANALYSE	37

3.5.1 .Utvalg av informanter	38
3.6 RELIABILITET OG VALIDITET	38
3.6.1 Reliabilitet.....	38
3.6.2 Validitet	39
3.7 ETIKK	40
3.7.1 Egen rolle	41
3.8 STYRKER OG SVAKHETER:	42
3.9 SAMMENDRAG	43
4. PRESENTASJON AV FUNN.....	43
4.1 ENHET 1.....	44
4.1.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN?	44
4.1.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTET LEDER I ENHETENE 1?.....	45
4.1.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?	46
4.1.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?	46
4.2 ENHET 2.....	47
4.2.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN ?	47
4.2.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTET LEDER I ENHETENE?.....	48
4.2.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?	49
4.2.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?	50
4.3 ENHET 3.....	51
4.3.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN?	51
4.3.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTET LEDER I ENHETENE ?	52
4.3.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?	53
4.2.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?	54
4.4.SAMMENDRAG.....	54
5.DRØFTING	57
5.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETENE?	58
5.1.1 <i>Kompetanse</i>	58
<i>Enhets 1</i>	58
<i>Enhets 2</i>	59
<i>Enhets 3</i>	59
5.1.2 <i>Autonomi</i>	60
<i>Enhets 1</i>	60
<i>Enhets 2</i>	61
<i>Enhets 3</i>	61
5.1.3 <i>Tilhørighet</i>	61
<i>Enhets 1</i>	61
<i>Enhets 2</i>	62
<i>Enhets 3</i>	62
<i>Oppsummering kompetanse, autonomi og tilhørighet</i>	63
5.1.4 <i>Det psykososiale arbeidsmiljøet</i>	63
<i>Enhets 1</i>	63
<i>Enhets 2</i>	64
<i>Enhets 3</i>	64
5.1.5 <i>Sammendrag</i>	65
5.2. HVILKEN/HVILKE LEDERSTIL(ER) BENYTTET LEDER I ENHETEN?	66
5.2.1 <i>Transformasjonsledelse</i>	66

<i>Enhet 1</i>	66
<i>Enhet 2</i>	67
<i>Enhet 3</i>	68
<i>Sammendrag</i>	69
<i>5.2.2 Strukturell ledelse</i>	69
<i>Enhet 1</i>	69
<i>Enhet 2</i>	70
<i>Enhet 3</i>	70
<i>Sammendrag</i>	71
<i>5.2.3 Relasjonsledelse</i>	71
<i>Enhet 1</i>	71
<i>Enhet 2</i>	72
<i>Enhet 3</i>	73
<i>Sammendrag</i>	73
<i>5.2.4 Situasjonsbestemtledelse</i>	73
<i>Enhet 1</i>	74
<i>Enhet 2</i>	74
<i>Enhet 3</i>	74
<i>Sammendrag</i>	75
<i>5.2.5 Tilpasset ledelse</i>	75
<i>Enhet 1</i>	76
<i>Enhet 2</i>	76
<i>Enhet 3</i>	77
<i>Sammendrag</i>	77
<i>5.2.6. Sammendrag lederstiler</i>	77
5.3 HVA KJENNETEGNER LEDERNE I ENHETENS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?	78
<i>5.3.1 Ledertrekk</i>	78
<i>Enhet 1</i>	79
<i>Enhet 2</i>	79
<i>Enhet 3</i>	79
<i>5.3.2 Lederferdigheter:</i>	80
<i>Enhet 1</i>	80
<i>Enhet 2</i>	81
<i>Enhet 3</i>	81
<i>Oppsummering</i>	82
<i>5.3.3 Lederatferd</i>	82
<i>Enhet 1</i>	82
<i>Enhet 2</i>	83
<i>Enhet 3</i>	84
<i>5.3.4 Sammendrag</i>	85
5.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?	86
<i>Enhet 1</i>	87
<i>Enhet 2</i>	87
<i>Enhet 3</i>	88
<i>5.4.2 Sammendrag</i>	88
5.5 KONKLUSJON:	89
LITTERATURLISTE	91
<i>Vedlegg 1</i>	93
<i>Vedlegg 2</i>	94

<i>Vedlegg 2a</i>	96
<i>Vedlegg 2b</i>	98
<i>Vedlegg 2c</i>	100
<i>Vedlegg 3</i>	102

1.0 INNLEDNING

Kapittelet presenterer arenaen hvor forskningen foregår, valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål samt hensikten med avhandlingen. Videre presenteres avhandlingens oppbygging ved en kort gjennomgang av hva man kan finne i de ulike kapitlene i avhandlingen.

Forskningen er gjort i kommune Norge i en mellomstor kommune i Rogaland. Kommunen har ca. 1600 ansatte fordelt på ulike tjeneste områder. Forskningens tjenesteområde er Opplæring og kultur. Opplæring og kultur har flere underliggende enheter der i blant annet skole og barnehage. Forskningen er gjort i barnehagesektoren. Utfra medarbeiderundersøkelse i kommunen er det gjort et utvalg på tre barnehager. Det er mellomstore etablerte barnehager. Det er til sammen gjort 12 intervju av styrer(3), pedagogiske ledere(3) og assistenter(6). Kommune, barnehager, og intervjuobjekt er anonymisert. Barnehagene omtales som enhet 1,2 og 3.

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Forskningen ble gjennomført våren 2016. Målet med avhandlingen var fordypning i ledelse, med spesielt fokus på leders påvirkning ovenfor ansatte i organisasjoner. Forsker har selv erfaringer fra et dysfunksjonelt psykososialt arbeidsmiljø. Forsker er på nåværende tidspunkt leder i en enhet i samme organisasjon. Med disse erfaringene opplever forsker viktigheten av det å ha et velfungerende Psykososialt arbeidsmiljø og ønsker å se på leders rolle i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet.

Avhandlingens tema er ledelse, nærmere bestemt leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. En viktig vinkling da fokus på arbeidsnærvær er et viktig aspekt i dagens samfunn. Fokuset kommer klart frem gjennom blant annet IA avtalen (Regjeringen, URL1). Det blir utført kursing av ledere på økt nærvær, blant annet gjennom NAV (Nav, URL2). Gjeldende IA avtale er inngått for perioden 4.mars 2014- 31. Desember 2018. IA er et forpliktende trepartssamarbeid.

Avtalens overordnede mål er å styrke jobbnærværet, bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefraværet og hindre utstøytning og frafall fra arbeidslivet. (Regjeringen, URL1).

Målet med avhandlingen er at forskningsresultatene skal kunne gi læring og utvikling både på individuelt- og på organisatorisk nivå.

Problemstillingen er som følgende:

Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?

Under problemstillingen stilles følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
- Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
- Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

1.2 BEGREPSAVKLARING

Sentrale begrep som Psykososialt arbeidsmiljø, ledelse, lederatferd og leder trekk er gjennomgående i avhandlingen. Kapitlet gir en kort definisjon av begrepene. Fyldigere utgreiing blir presentert i teori kapitlet, kapitel 2.

1.2.1 LEDELSE:

Definisjoner på ledelse er presentert av flere teoretikere. Definisjon i avhandlingen har sitt opphav fra Hersey og Blanchards (1988) og er presentert i Thompson (2011:36) *”Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater”*. Innenfor ledelsesbegrepet finnes ulike lederstiler blant annet: transformasjonsledelse, strukturell-ledelse, relasjonsledelse, situasjonsbestemt-ledelse og tilpasset ledelse. Lederatferd og ledertrekk er også viktige faktorer. Lederatferd er det leder faktisk gjør (Høst, 2011). Atferden kan i følge Yukl (2013) deles inn i tre kategorier; Oppgaveorientert atferd, Relasjonsorientert atferd og endringsorientert

atferd. I avhandlingen møter man begreper som indirekte og direkte ledelse, støttende og styrende atferd, personlighetstrekk, mellommenneskelige ferdigheter begrepsmessige ferdigheter og faglige ferdigheter hvorav de tre siste omhandler ledertrekk.

1.2.2 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

Psykososialt arbeidsmiljø er omtalt i Arbeidsmiljøloven (AML) § 4.3 (Lovdata.no, URL 6). Det er nedfelt i lov at organisasjoner og arbeidsplasser skal ha et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Begrepet er vidt og omfavner ulike faktorer i et arbeidsmiljø. Avhandlingen er bygget på og avgrenset i forhold til Skogstad (2011:18) definisjon; *”de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker utfra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser”*. Hetland og Hetland (2011) viser til begrepene Autonomi, kompetanse og tilhørighet som basale behov for mennesket. Aagervold (1998) presenterer begrepet kooperasjon som handler om samarbeidsmessige og sosiale aspekt ved arbeidsmiljøet.

1.3 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING

Opgaven deles opp i fem kapiteler:

Kapitel 1: Innledning til avhandlingen. Bakgrunnen for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål blir presentert.

Kapitel 2: Utvalgt teori for avhandlingen. Teorier i avhandlingen er ledelse, leder stil, atferd og trekk samt teori om Psykososialt arbeidsmiljø.

Kapitel 3: Metodedel. Det presenteres forskningsspørsmål og forskningsstrategi, valg av datatyper, utvalg og kilder, datainnsamling og tidsplan, datareduksjon og analyse, reliabilitet, validitet og etikk, og til slutt presenteres styrker og svakheter.

Kapitel 4: Presentasjon av Forskningens funn.

kapitel 5: Drøftingen av funn og teori samt konklusjon i forskningen.

2.0 TEORETISK TILNÆRMING

Kapittelet presenterer teori om psykososiale arbeidsmiljøet og ledelse. I underkapittelet om Psykososialt arbeidsmiljø defineres begrepet blant annet ved Spurkeland (2011).

Ledelse presenteres i kapitel 2.2, Det presenteres ulike former for ledelse, lederatferd og ledertrekk. Teoriene belyses gjennom relevante teoretikere.

2.1 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

Psykososialt arbeidsmiljø er omtalt i Arbeidsmiljøloven § 4.3. Det er nedfelt i lov at organisasjoner og arbeidsplasser skal ha et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidsgiver er pålagt av lov å arbeide med dette området.

Det psykososiale arbeidsmiljøet er assosiert med belastninger på arbeidsarenaen. Skogstad (2011) oppfatter det som en uheldig avgrensning av begrepet. I forskningen brukes Skogstad (2011) sin definisjon av det psykososiale arbeidsmiljøet. Begrepet brukes som betegnelse på ulike forhold i arbeidssituasjonen, sosiale og psykologiske faktorer. De sosiale faktorene handler om det mellommenneskelige samspillet og innflytelsen det har på oss. Det psykologiske handler om individuelle egenskapers betydning for fortolkning, opplevelse og mestring av arbeidsrelaterte forhold. Psykososialt arbeidsmiljø kan knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen. Det første er kjennetegn ved omgivelser og arbeidsbetingelser, en ytre påvirkning. Det andre er de mentale prosessene som setter preg på individuelle oppfatninger som har konsekvenser for utfall som helse, yteevne og trivsel. Det handler om hvor åpen det enkelte individ er for å bli påvirket, kognitive og emosjonelle prosesser. Denne innfallsvinkelen vektlegger hvordan ytre påvirkninger blir oppfattet og bearbeidet. Det tredje forholdet vektlegger disse følgetilstandene, resultat og utfall i samspillet mellom individkjennetegn og ytre påvirkninger. Skogstad (2011) hevder det er nyttig å skille mellom konsekvenser i tre dimensjoner; den atferdsmessige, den fysiske og den psykologiske dimensjonen på organisasjonsnivå og på individnivå.

På individnivå er en opptatt av jobbtrivsel, utbrenthet, velvære, jobbengasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser. På organisasjonsnivå er opptatt av sykefravær, gjennomtrekk, organisasjonstilhørighet og effektivitet (Skogstad, 2011).

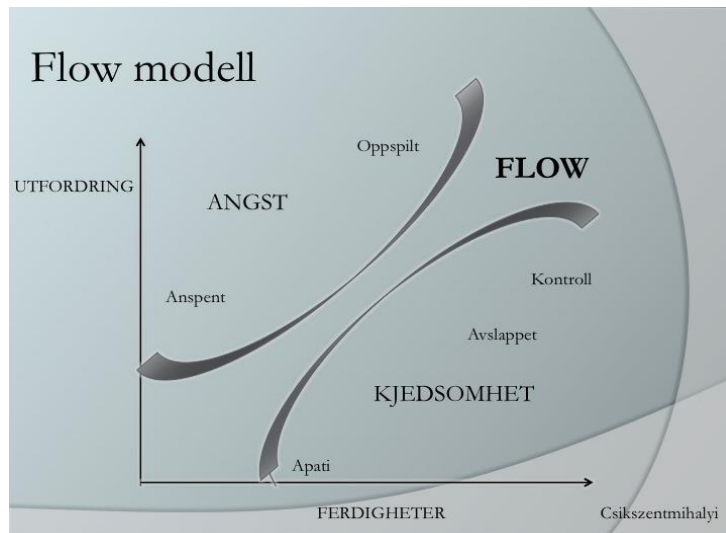
Psykososiale faktorer er da: *”de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker utfra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser”* (Skogstad, 2011: 18)

Aagervold (1998) introduserer begrepet kooperation. Kooperation betegner arbeidets samarbeidsmessige og sosiale aspekt. Det legges vekt på å inngå i et fellesskap med sine medarbeidere, respekt både faglig og personlig mellom individer. Anerkjennelse gjennom å bli sett for det man er og det man kan. Sammenfattet er kooperation; samarbeid, anerkjennelse, respekt, oppbakking, støtte, nærhet og en sosial kontaktflate. Det handler om mellommenneskelige relasjoner.

Hetland & Hetland (2011) viser til viktige faktorer kalt tre basale behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

AUTONOMI: Behovet for autonomi handler om menneskers trang til å oppleve at egne preferanser, interesser og ønsker ligger bak handlingene. Begrepet presenterer tre subjektive kvaliteter; fri vilje, opplevd valg av egne handlinger og indre kontrollplassering. Fri vilje viser til individets delaktighet i utforming av egen jobb gjennom valgmuligheter. En indre motivert atferd knyttet til prestasjon og læring. Opplevelse av indre kontrollplassering er å forårsake det som skjer å kunne legge årsaken til det vi gjør hos oss selv. Valg muligheter gjennom valg mellom alternativ innen arbeidet, eksempelvis når man skal utføre en bestemt oppgave (Hetland og Hetland, 2011).

KOMPETANSE: Behovet for kompetanse defineres av Deci og Ryan (1985), sitert i Hetland & Hetland (2011), som et behov for opplevd mestring. Et ønske om å bruke evner og ferdigheter til å mestre optimale utfordringer og utvikle oss i arbeidet.



(Flowconsulting URL 3)

Csikszentmihalyi (1975) referert til i Gotvassli (2013) har utarbeidet flytsone modellen. To viktig begrep; Oppgave og kompetanse. Gotvassli (2013) hevder at mennesket fungerer optimalt når det er balansen mellom de utfordringer vi står ovenfor og den kompetansen vi innehar. Å befinne seg i flytsonen betyr at balansen mellom utfordring og kompetanse er tilstede. Er kompetansen for stor og oppgavene for lite utfordrende opplever mennesket frustrasjon og kjedsomhet. På samme måte om kompetansen er for lav og oppgavene for utfordrende opplever mennesket angst og bekymring (Gotvassli, 2013).

TILHØRIGHET: Tilhørighetsbehovet er viktig for mennesker, behov for sosialtilknytning er grunnleggende. Mennesket er avhengige av andre mennesker. Bli mennesket ikke møtt på behovet kan det få alvorlige følger for velvære og helse (Hetland & Hetland, 2011).

Disse tre behovene skissert ovenfor er ansett som avgjørende for trivsel, helse og engasjement i arbeidet (Hetland & Hetland, 2011).

2.2 LEDELSE

Høst (2011) presenterer ulike teoretikere som omtaler fenomenet ledelse. Yukl (2013) viser til ledelse som strategi og struktur, men i tillegg handler ledelse om å få noen til å gjøre noe altså

påvirke. Sprukeland (2013) skriver at ledelse er å sammen med andre å skape målsatte resultater. Ledelse er ofte beskrevet som fragmentert, kompleks og motsetningsfullt. Hersey og Blanchard (1988) i Thompson (2011) hevder at *”Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater”* (Thompson, 2011:36). Videre viser Thompson (2011:37) til Taylor (1911) av de fremste eksponentene i vitenskapsledelse. Taylor var svært opptatt av menneskelig ressurs og hans ledelses syn henger sammen med hans menneskesyn, mennesket drives av materielle goder og mennesket ikke er innstilt på å arbeide hardt men motiveres gjennom oppnåelsen av materielle goder. Taylors syn på ledelse er å være instruerende. Ledelses teorien speiler flere forskjellige syn på ledelse gjennom ulike teoretikere innenfor emnet. Ovenfor er det presentert enkelte utvalgte teoretikere som viser at spriket kan være stort. Yukl (2013) skriver om direkte ledelse og indirekte ledelse. Direkte ledelse handler om å påvirke sine medarbeidere gjennom jevnlig kontakt, indirekte er da det motsatte uten direkte påvirkning, det kan være påvirkning gjennom valgte former kompetanse heving, eller eksempelvis jobbfordeling.

I oppgaven er det valgt å bruke Hersey og Blanchards (1988) definisjon på ledelse: *”Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater”* (Thompson, 2011:36).

Det finnes ulike ledelstiler; transformasjonsledelse, strukturell ledelse, relasjonell, situasjonsbestemt ledelse med flere. I forskningen benyttes bøker av blant annet Sprukeland (2015) tilpasset ledelse, samt Sprukeland (2013) relasjonsledelse. Geir Thompsons (2011) situasjonsbestemt ledelse, samt Glasø & Thompson (2013) transformasjonsledelse.

2.2.1 LEDERSTILER

Kapitlet tar for seg hovedelementene i noen utvalgte leder stiler. Det finnes flere ulike leder stiler de relevante for avhandlingen presenteres; transformasjonsledelse, strukturell ledelse, relasjonsledelse, situasjonsbestemt ledelse og tilslutt går det nærmere inn i fenomenet tilpasset ledelse.

2.2.1.A TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transformasjonsledelse betegnes som en internasjonal lederstil og kan minne om den norske relasjonsledelse (Li, 2013). Forsknings kommunen har sent flere av sine ledere på lederseminarer hvor de blant annet er blitt forelest i transformasjonsledelse.

Li (2013) skriver at det skjedde paradigmeskiftet i ledelse på 70 tallet ved at House (1996) utarbeidet karismatisk ledelsesteori. Teorien dannet grunnlaget for transformasjonsledelse og ble fremsatt av Burns (1978) og videreutviklet av Bass (1985). Flere har hatt faglige bidrag og betydning for utformingen av transformasjonsledelse blant annet attribusjonsteorien av Conger og Kanyngi (1987), Kouzes og Posner (1987) sin teori om visjonærledelse og House (1996) sin teori om verdibasertledelse. Fellestrekk for teoriene er forsøket på å forklare lederens måte å fremme motivasjon, respekt, beundring, tillit, lojalitet og prestasjoner hos sine underordnede. Det legges vekt på lederatferdens emosjonelle og symbolske sider; å være en rollemodell, bygge opp image, støttende atferd, vilje til å ta personlig risiko (Li, 2013).

Transformasjonsledelse hører til det nye ledelsesparadigme og er gjennom de 20 siste årene revidert gjentatte ganger. Transformasjonsledelse handler om å løfte underordnedes motivasjon, behandle dem som kompetente voksne og tilfredsstillende behov for utfordringer og læring (Li, 2013).

Li (2013) referere til Bass og Avolio (1994) som hevder at transformasjonsledelse tar hensyn til underordnedes motiv og behov samt hjelper dem til å nå sitt fulle potensiale. Hovedpunktene i leder stilen er: inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, idealisert innflytelse og individuelle hensyn (Li, 2013). Li (2013) presenterer hovedpunktene:

INSPIRERENDE MOTIVASJON, IM,

Lederen er optimistisk og entusiastisk i sitt samarbeid med sine underordnede og med fremtids utsikter. Leder formidler organisasjonens visjon på en overbevisende og inspirerende måte. Leder uttrykker tillit til at visjonen er oppnåelig. Kilden til suksess er topplerens evne til å skape og formidle en engasjerende visjon. Lederen skaper en tilfredsstillende jobb med en oppnåelig visjon for fremtiden, en visjon man jobber sammen med for å nå (Li, 2013).

INTELLEKTUELL STIMULERING, IS

Lederen bidrar til en kreativ og nytenkende innstilling hos sine ansatte. Leder oppmuntrer de ansatte til å tenke nytt og forbedre sine metoder. Dette fremkaller ekstra innsats og forbedret arbeidseffektivitet hos de underordnede. Intellektuell stimulering gir de underordnede opplevelsen av å ha betydning for organisasjonen. De opplever å ha selvbestemmelse, ha en meningsfylt rolle og oppnå mestringsfølelse. Intellektuell stimulering er viktig for å sette kritisksøkelys på antakelser organisasjonen bygger på, det kan være avgjørende for vitalisering og overlevelsen til organisasjonen (Li, 2013).

IDEALISERT INNFLYTELSE, II

Tillit kan være avgjørende ved implementeringen av visjonen. Tillit skapes blant annet ved samsvar mellom lederens atferd og verdiene visjonen bygger på. Lederen går foran som et godt eksempel for sine underordnede. Lederen modellerer etiske standard gjennom å "walk the talk". Lederen er opptatt av etiske og moralske dimensjoner gjennom å fokusere på dette i tilknytningen til verdiskapningen. Lederen fremstår som kulturarkitekt og er organisasjonens fremste kulturbærer. Leder drives av annet enn egeninteresse og er villig til å ta risikoer på bekostning av egen jobbsikkerhet. Gjennom lederes opptreden som sterk rollemodell, gjennom høy etisk og moralsk opptreden opplever de underordnede stolthet og inspireres til å sette organisasjonens beste fremfor egeninteresser (Li, 2013)

INDIVIDUELL STØTTE, IC.

Tre viktige faktorer; utviklingsbehov, undervisning og veiledning. Leder hjelper de underordnede til å nå sitt fulle potensiale. Lederen gir utfordrende arbeidsoppgaver som gir personlig vekst og fokuserer på den enkelte underordne. Leder har fokus på ansattes sterke sider og tar hensyn til individuelle forskjeller. Toveiskommunikasjon identifiserer behov for kompetanseheving. Lederen fokuserer på

styrker fremfor svakheter. Ledere som bruker individuell støtte oppfattes som effektive ledere (Li, 2013).

DEN TRANSFORMASJONELLE LEDERATFERD:

Hovedtrekk:

- Opptatt av etikk, verdier, standard og langsiktige mål.
- Uavhengig og selvdefinerende

Ledelsesfilosofi:

- Utrykker en klar visjon og klare langsiktige mål
- Baserer beslutninger ikke bare på den nåværende situasjonen men på en bred oversikt over situasjonen.

Underordnedes filosofi:

- Selvstendighet til å arbeide mot organisasjonens mål og visjon
- Be meg ikke krenke mine verdier så lenge det ikke er til det beste for gruppen.

(Bass og Avolio, 1994
i Li, 2013)

Praktiserende ledere har ofte et sterkt sett av interne idealer og verdier. Lederne opptrer konsist med verdier i visjonen og virkeliggjør visjonen gjennom å peke på visjonens betydning for videre vekst og utvikling. Leder viser mulighetene for personlig utvikling og vekst implementeringen av visjonen innebærer (Li, 2013). En rekke forskere der i blant Jung og Avolio (2000) hevder at visjonen er transformasjonsledelses viktigste element (Li, 2013). Høst (2011) skriver at transformasjonsledere søker å utvikle og umyndiggjøre sine medarbeidere samt å motivere sine ansatte til å hente ut sitt fulle potensiale.

2.2.1.B STRUKTURELL LEDELSE

I forklaringen av strukturell ledelse brukes den strukturelle rammen skissert av Bolman & Deal (2014). Den strukturelle rammen og de strukturelle teoriene er tuftet på forskjellige teoretikere blant annet Taylor (1911) , Weber (1947) , Urwick (1937) , Fayol (1949) med fler. Det Strukturelle perspektivet fokuserer på at menneskene i organisasjonen må plasseres i riktig utformede roller og relasjoner. Det gir mulighet til å ta hensyn til individuelle forskjeller samtidig som man når målet. Organisasjonen er hierarkisk oppbygd med sjef, mellomleder og ansatte. Samtlige er klar over egen roller til en hver tid (Bolman &Deal, 2014).

Strukturell ledelse er å ha klare og godt forståtte mål, relasjoner og roller. Adekvat samordninger er avgjørende for hvor sterk organisasjonens prestasjon blir. Den rette strukturen er et vern og et underlag for menneskene i organisasjonen. Uansett faglighet og dyktighet kan de ansatte bli ineffektive, forvirret, likegyldige eller negative i mangel av struktur. Den strukturelle lederen må kjenne sitt fagfelt. Leder er analytiker og arkitekt hvor ledelsesprosessen er analyse og plan. Lederen styrer på detaljnivå (Bolman og Deal, 2014).

Bolman og Deal (2014) viser til trekk som kan være felles for strukturelle ledere:

- ✓ De gjør alltid «hjemmeleksa» si, de møter alltid forberedt og vet hva som skjer.
- ✓ De tenker nytt om forholdet mellom strategi, struktur og omgivelser.
- ✓ De fokuserer på iverksetting samt gjennomføring.
- ✓ Effektive ledere eksperimenterer.

2.2.1.C RELASJONSLEDELSE

Relasjonsledelse er klokskap mer en teknikker og verktøy som kan læres gjennom kompetanseheving og kurs. Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming som hverken kan kjøpes eller studeres. Det handler om en genuin og naturlig interesse for mennesket og forholdet mellom menneskene. Relasjonsledelse er knyttet opp mot pedagogikk, sosiologi og psykolog (Sprukeland, 2013).

Relasjonsledelse er ingen lettveit vei til målet. Det innebærer å være følelsesbevisst, aktivt lyttende, empatisk, motiverende og menneskeorientert. Relasjonslederen skal sette spor på sin virksomhet gjennom det leder har lært sine medarbeidere, gjennom å gi mer enn de tar og ved betydningen lederen hadde på det mellommenneskelige. Relasjonslederen må være i samspill hvor ydmykhet er utgangspunktet. Relasjonsledelse har etisk og humanistisk menneskesyn. Kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har en innebygd etisk ryggrad. Ryggraden skal sikre medarbeideren mot maktmisbruk, psykisk og fysisk skade og urettferdighet (Sprukeland, 2013). Relasjonsledelse er en form for psykisk balanse hvor fokuset er å verdsette og bli verdsatt. Det handler om å være integrert i et sosialt fellesskap hvor man genuint bryr seg om andres trivsel og utvikling. Energi oppstår i menneskers positive relasjoner. Relasjonsledelse dreier seg om å gjøre andre gode. Ledelse gjennom dialog, hvor følelser er tilstede. Det skilles mellom administrasjon og ledelse. Ledelse er menneskelige samhandlingsforhold og administrasjon er lederens oppgave å ivareta blant annet strategi, og økonomi. Relasjonsledelse er påvirkning av mennesker i organisasjonen. Leder må ha menneskekunnskap, individ orientering, samspillserfaring og oppriktig interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. Det stilles større krav til relasjonsledernes emosjonelle dyktighet enn til fagligadministratoren rollen. Å lede er en aktiv relasjon til ansatte, relasjonen må pleies. Et viktig aspekt er påvirkningsfaktoren. Leder må være bevisst sin påvirkningsevne. Relasjonsledelse er større innflytelse og mindre kontroll gjennom å åpne for en stor grad av selvledelse. Dette muliggjøres gjennom tillitsforholdet i relasjonen (Sprukeland, 2013).

RELASJONELT MOT:

Evnen til å møte mennesker ansikt til ansikt. Det handler om ren vilje og psykisk styrke til å møte mennesker også i ubehagelige situasjoner. Det kreves bevissthet om hva som er vanskelig og krever vilje og evne til kontakt. Relasjonsledelse handler om mot til å møte andre med egne styrker og svakheter. Daglig initiativ, mot til åpen dialog og evne i et samspill med andre mennesker. Relasjonelt mot er å snakke med og ikke om. Relasjonsledelse er ikke myk og medgjørlig men full åpenhet (Sprukeland, 2013). Relasjonelt mot er krevende, det er krevende å være relasjonsorientert. Det kreves mot i møte med ulike sterke personligheter samt mental styrke i samarbeid og dialog. Følelsesdelen av kommunikasjon blir tatt på alvor og er grunn til at relasjonsledelse er krevende. Gjennom å nærme seg mennesker relasjonsorientert blir konflikter og samhold tydeligere. Behersker

man relasjonsledelse vil lojalitet og tillit vokse. Relasjonelt mot handler om klar kommunikasjon, klare tilbakemeldinger om negative forhold så vel som positive (Sprukeland, 2013).

DIALOG:

Dialog og motivasjon er viktige faktorer i relasjonsledelse. Gjennom dialog bygges relasjoner. Dialog i relasjonsledelse er likeverdighet, maktdeling, indrestyrke, invitasjon, bekreftelse og gir eierskap (Sprukeland, 2013). Sprukeland (2013) refererer til blant annet Buber (2003) og Skjervheim (2007). Buber (2003) beskriver jeg-du relasjonen som et ekte møte, som en dialog som finner sted når mennesket går inn med hele seg. Skjervheim (2007) viser til symmetriske relasjoner mellom mennesker som idealet, full likeverdighet i samtalen.

Syv viktige kommunikasjonsferdigheter i en dialog:

- 1) Aktiv lytting, søke etter meninger og genuint prøve å forstå andre.
- 2) Åpne spørsmål, gi en invitasjon til å fortelle
- 3) Anerkjennende atferd, oppmuntre, bekrefte og rose.
- 4) Bygge på andres ideer og tanker,
- 5) Involverer alle i dialogen
- 6) Avklarer standpunkter, avklare hva en mener, verdier, og motiv.
- 7) Argumenter konstruktivt, kjenne grensene som egen positiv påvirkning.

(Sprukeland, 2013)

MOTIVASJON:

En god relasjon er motivasjon i seg selv. Lederne har i oppgave å se medarbeiderne og trekke dem inn i interesseområder som er motiverende. Lederens evne til støtte og oppmerksomhet kan være den avgjørende faktoren for om enkelte møter på jobb en dårlig dag. Sykefravær påvirkes sterkt av motivasjon og ledelse. Motivasjon har mye med den totale livssituasjonen å gjøre. Man snakker ofte om indre motivasjon, i form av en drivende kraft, og ytre motivasjon, i form av belønninger. Kvaliteten på relasjonen er en regulator for arbeidsinnsats og motivasjon (Sprukeland, 2013).

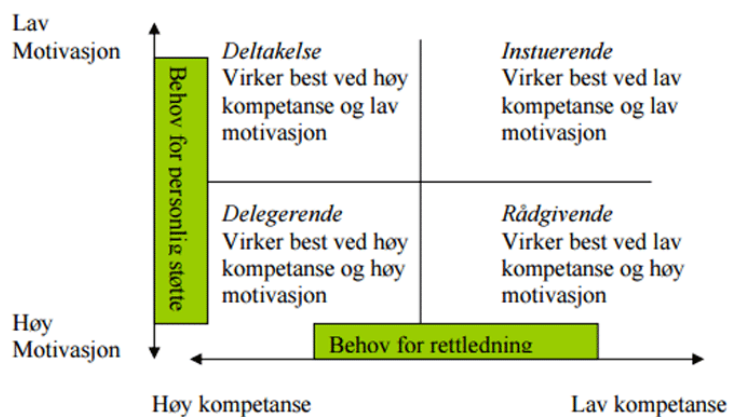
2.2.1.D SITUASJONSBESTEMTLEDELSE

”Life Cycle of leadership”, SBL ble introdusert i 1969 som en optimal kombinasjon mellom støtte sammen med medarbeidernes vilje og evne og ledelsesmessig styring (Thompson, 2011).

Medarbeideren introduseres for nye arbeidsoppgaver, han er nybegynner og trenger i stor grad styrende atferd og liten grad av støttende atferd. Etterhvert som medarbeideren begynner å behersker oppgavene reduseres graden av styring samtidig som graden av støttende atferd økes. Beherskes oppgavene reduseres både styring og støtte til et minimum (Thompson, 2011). Kjernen i SBL er modenhetsnivået hos medarbeideren. SBL har som andre lederstiler gjennomgått en rekke endringer i årenes løp. Thompson (2011) viser til Hersey og Blanchard (1972) som klargjorde innholdet i teorien. Modenhetsnivået til den enkelte medarbeider blir presentert som et kontinuum med variablene ”umoden” til ”moden”.

Man finner fire kategorier innenfor disse ytterpunktene. Matchende leder stiler til disse kategoriene omfatter:

- 1) Instruerende lederstil
- 2) Selgende/rådgivende lederstil
- 3) Deltakende lederstil
- 4) Delegerende lederstil



(kunnskapsenteret.no URL 4)

Situasjonsbestemtledelse bygger på lederens ansvar for at satte mål er utledet av virksomhetens overordnede mål. Fokuset ligger i resultatene som ønskes å oppnå, og innhenting av informasjon om resultatet er oppnådd og innenfor rammene (Thompson, 2011). Presise mål er viktig i SBL. Uten konkrete mål blir utøvelsen av ledelse vag og sprikende. Målsettingen er leders ansvar og gjennom klare mål oppnås respekt fra de underordnede (Thompson, 2011).

Utviklingsnivået hos de ansatte er den viktigste situasjonsfaktoren i SBL. Det inkluderer medarbeiderens forpliktelse gjennom motivasjon og sikkerhet, kompetanse gjennom utdanning,

erfaring og arbeidstrening. Thompson (2011) viser igjen til Blanchard (2007) som deler utviklingsnivået inn i fire kategorier:

- 1) Den entusiastiske nybegynneren med høy grad av forpliktelse men liten grad av kompetanse.
- 2) Den desillusjonerte eleven med lav grad av forpliktelse og noe kompetanse
- 3) Den dyktige, men forsiktige medarbeideren som utviser variabel forpliktelse men har god kompetanse.
- 4) Den uavhengige medarbeideren med høy grad forpliktelse og høy grad kompetanse.

(Thompson, 2011)

Kategoriene ovenfor utgreies ikke ytterligere da det ikke er relevant for avhandlingen.

Evalueringen av ansattes utviklings nivå er som tidligere nevnt svært viktig, da det danner grunnlaget for valg av lederstil. Thompson (2011) presenterer følgende leder stiler innenfor SBL:

- **Effektiv ledelse:** Resultatoppgjørelse er avgjørende for leders effektivitet. Thompson (2011) viser til Blakes og Moutons (1969) som hevder at den mest effektive lederen er den som tilfredsstillende både de grunnleggende menneskelige behovene og virksomhetens behov for effektivitet. Forutsetning om engasjerende samarbeid mellom leder og medarbeider som er åpent for medvirkning. Blakes og Moutons (1969) mener det er den ideelle leder stilen i samtlige situasjoner. Dette synet står i motsetning til Hersey og Blanchard (1988) som mener at omstendighetene og menneskene i omstendighetene er stadig i forandring, en riktig måte å lede på i alle situasjoner finnes derfor ikke, en leder må være effektiv for å kunne utøve situasjonsbestemt ledelse hvor det avgjørende er å tilpasse leder stilen til ansattes kompetanse og forpliktelse (Thompson, 2011).
- **Instruerende lederstil:** Sterkt styrende og lite støttende atferd hvor lederen bestemmer mål, legger planer for hvem og hvordan målene skal oppnås. Lederen holder seg oppdatert i utviklingen og evaluerer arbeidet. Lederstilen kjennetegnes med enveiskommunikasjon (Thompson, 2011).
- **Coachende lederstil:** Stert styrende og sterkt støttende lederatferd. Lederstilen har fellestrekk med den instruerende lederstilen men forskjellen ligger i den støttende atferden som kommer til syne gjennom forklaring av avgjørelser og åpenhet for forslag til utøvelse. Det åpnes for en toveis kommunikasjon som gir større læring gjennom forklarte avgjørelser, mål og arbeidsutførelse, samt større engasjement og motivasjon gjennom opplevelsen av medvirkning (Thompson, 2011).

- **Deltakende lederstil:** Mindre styrende og sterkt støttende lederatferd som kommer til syne gjennom lederens involvering av de ansatte. Leder oppmuntrer dem til å tenke gjennom løsningsforslag, hjelper og støtter om medarbeider ber om det. Lederen lar de ansatte ta beslutninger innenfor et definert område og selv løse eventuelle problemer. I deltakende ledelse finner man en høy grad av toveiskommunikasjon, det som skiller lederstilen fra andre lederstiler er lederens oppmuntring til diskusjon og til bidrag fra den enkelte ansatte snarere enn å ta avgjørelsene alene. Lederstilen bør ikke brukes i situasjoner hvor det er lav grad av kompetanse (Thompson, 2011)..
- **Delegerende lederstil:** Lite styrende og lite støttende hvor leder holder lav profil. Leder har ingen rutinemessig oppfølging av sine ansatte og har delegert oppgaver og beslutninger. Lederstilene har flere positive trekk; den kan være tidsbesparende og gi mulighet for å rette oppmerksomheten mot andre viktige momentet ved virksomheten, det er motiverende for de ansatte som får en større autonomi gjennom planlegging, gjennomføring og evaluering av egne oppgaver. Lederstilen bør ikke benyttes om de ansatte ikke har hatt anledning til å samle erfaring eller eventuelt tilstrekkelig opplæring (Thompson, 2011).

Så hva er en god situasjonsbestemt ledelse?

Thompson (2011) oppsummerer karakter ved lederen gjennom at han er:

- fleksibel og kan varierer som lederatferd utfra forskjellige behov og situasjoner.
- En dyktig diagnosestiller gjennom å analyser situasjonen en til enhver tid står i, og gjennom å diagnostisere utviklingsnivået til den enkelte medarbeider.
- En åpen leder som har et åpent forhold til sine ansatte om hvordan ledelsen skal utøves, han avtaler lederstil på bakgrunn av stilt diagnose.

2.2.1.E TILPASSET LEDELSE

Tilpasset ledelse er å gjøre arbeidstakerne mer effektive og vellykkede i jobben (Sprukeland, 2013).

De skal oppleve at leder arbeider for å skape positive mestringsopplevelser og utnytter deres potensiale. Det er flere faktorer innenfor tilpasset ledelse; Studien av individet, dialogkoden, grunnleggendebehov for ledelse, relasjonskvalitet, det sympatiske mennesket, tilpasset læring, kjernerolle, tilpasset motivasjon, reforhandlinger, tilpasset ledelse, flokken og individet, ledelse og etikk (Sprukeland, 2015). Det er i avhandlingen valgt å kort belyse tre faktorer som anses som

avgjørende for for det psykososiale arbeidsmiljøet på individnivå; Relasjonskvalitet, tilpasset motivasjon, og ledelse og etikk:

RELASJONSKVALITET:

Relasjonskompetansen deles inn i tre dimensjoner:

- 1) *Interesse for mennesket*; Evnen til å forstå mennesket, kartlegge fakta og særtrekk ved den enkelte. Evnen til å lære seg å kjenne enkeltindividet.
- 2) *Evne og ferdighet til tillitsbygging*; tillit er sammensatt og består i stor grad av følelser. Tillit er avgjørende for relasjonens bærekraft i møte med utfordringer og vanskelige daglige situasjoner.
- 3) *emosjonell modenhet*: Dette punktet er avgjørende for om individet kan danne etablerte og varige relasjoner.

Negative relasjoner fratrukker leder muligheten til å drive tilpasset ledelse. Relasjonskompetansen er grunnleggende for mestring av tilpasset ledelse. Relasjonen er viktig for ekstra ytelsen, høyere motivasjon og bedre helse. Dette er den eneste måten å etablere velfungerende relasjoner. Relasjonsledelsens mål er påvirkning gjennom relasjoner, positive og velfungerende relasjoner (Sprukeland, 2015).

TILPASSET MOTIVASJON:

I følge Sprukeland (2015) er motiverende ledelse bygget på det enkelte menneskets behov for aksept, respekt og følelse av likeverd. Motiverende ledelse er en symmetrisk relasjon hvor man behandles med ydmykhet og fullverdig status. Dette kan oppnås ved blant annet at leder rådspør, gir fullmakter og viser tillit til sine ansatte (Sprukeland, 2015). I følge Sprukeland (2015) er tilpasset ledelse er å oppnå en naturlig autoritet ved hjelp av lojale og sterke relasjonskvaliteter. Sprukeland (2015) viser til A-faktor i ledelse som nøkkelen til naturlig autoritet. A-faktor er grad av aksept hos medarbeiderne og bygges opp av holdninger, evner, atferd og ferdigheter som gjør leder fortjent sin posisjon, altså ikke leder i kraft av sin stilling, men i kraft av aksept.

Relevant er også tema som selvmotivering, når de ansatte driver seg selv uten utenforstående hjelp, samt leders selv motivasjon. Han poengterer at ledere setter sterkere smak på arbeidsmiljøet enn andre aktører (Sprukeland, 2015). Brochs Haukedal (2011) viser til en annen vinkling i forhold til dette med motivasjon i arbeidet, og definerer motivasjon: «psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd» (Brochs-Haukedal, 2011:69.). Videre viser han til ulike teorier for å opprettholde motivasjon. Behovsteori, forsterkningsteori, balanseteori, forventningsteori og målsettingsteori. Ledere må ha en høy bevissthet om motivasjonstilstand, motivasjonsprofil og relasjonskvaliteter til den enkelte medarbeider. Relasjonskvaliteten er altså avgjørende for den totale motivasjonstilstanden i et arbeidsmiljø.

LEDELSE OG ETIKK:

Kvalnes (2010) definerer moral som oppfatning vedrørende hva som er galt og hva som er rett i omgang med mennesker (Sprukeland,2015). Relasjonene vi har til våre medmennesker kan ha etisk kvalitet som er basert på verdier og uttrykkes i moral praksis som god atferd og gode handlinger. Spørsmål som hvordan vi skal utvikle tydelige og målbare mål for etisk atferd er et vidt spørsmål innen etikken. Sprukeland (2015) skriver at verdiene må uttrykkes gjennom eksempler fra og i hverdagen med mål internalisere medarbeideren. Lederne med etisk kompetanse har internaliserte etiske verdier samt kunnskap om emnet. Refleksjoner rundt en etisk hverdag handler om alle dilemmaer en møter gjennom hverdagen, det handler om å evaluere opplevelser og hverdagshandlinger i et etisk lys. Det handler blant annet om at det gis anerkjennelse for innsats, frihet til å utføre arbeidet, god medvirkning og informasjonsutveksling. Spørsmål en leder til fordel kan stille seg er : «er jeg relasjonelt modig?» «er jeg en inspirerende og glad leder?» og lignende. Ved ledelse følger makt, og en leder kan gjennom sin autoritet få uheldig makt over sine ansatte, det kan føre til maktmisbruk (Sprukeland,2015). Arbeidsmiljøloven sikrer ansatte et godt arbeidsmiljø, medvirkning og medbestemmelse (Arbeidsmiljøloven§4-2.). Emosjonell dyktighet er trolig den faktoren som best ivaretar etisk ledelse og er en avgjørende faktor for tilpasset individuell ledelse (Sprukeland,2015). Valget å bli en leder er et etisk valg dette fordi man da gjennom sin rolle berører andre menneskers trivsel, helse, inntekter og karriereutvikling. Gjennom å være leder skal man garantere for rettferdig og god menneskeorientering i organisasjoner. Dette har direkte påvirkning på integritet og tillit. Sprukeland (2015) viser til begrepene moralrader og mental etisk ringeklokke som er instrumenter/ verktøy til hjelp i etiske dilemma.

Tilpasset ledelse handler om å gjøre medarbeiderne mer effektive og mer vellykket i jobben, Lederen er der for å utnytte medarbeidernes potensiale på en tilfredsstillende måte og for å skape positive mestringsopplevelser for den enkelte. Tilpasset ledelse krever altså blant annet at en har god relasjonskompetanse, at man har etisk lederatferd og at man er motiverende ovenfor sine ansatte. Spurkeland (2015) belyser problemet med at menneskeorientering trolig er lite vektlagt i ansettelsesprosesser, og at dette i aller høyeste grad burde være mer vektlagt. I likhet med relasjonsledelse er ikke alltid tilpasset ledelse behagelig, en enkelt lederstil er ikke tilstrekkelig, man trenger et repertoar av tilpassinger og fleksibilitet for å håndtere den moderne ledelsen. Tilpasningen har grenseverdier, det er viktig med tydelighet og forutsigbarhet, man skal aldri gå på akkord med egen etisk overbevisning og egne kjerneverdier. Tilpasset ledelse er kunsten om å lede et mangfold av ulike individer (Sprukeland, 2015).

2.2 LEDERTREKK OG LEDERATFERD

2.2.1 LEDERATFERD

Lederatferd er det leder faktisk gjør (Høst, 2011). Høst (2011) lister opp trettien ledelseskategorier som han bruker som et begrepsapparat for å fange opp viktige sider av ledelse. Det vil kort bli belyst noen av dem; gå foran som et godt eksempel, inspirere, rose og anerkjenne, vise hensyn og omtanke, kritisere konstruktivt, disiplinere, tilrettelegge arbeid, håndtere konflikter, klargjøre roller, samle og spre informasjon, utvikle og endre, få til samhandling. Noen elementer er daglige gjøremål, mens flere oppleves å henge tett sammen med leders personlighet. Lederatferd er også kategorisert, Høst (2011) viser til flere kjente teoretikere blant annet Yukl (2013) som har delt inn atferd i kategorier.

Høst (2011) nevner kategoriene: Oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd, og endringsorientert atferd.

OPPGAVEORIENTERT ATFERD: er å benytte ressurser effektivt og ha kjennskap til metode og prosesser. Kvalitet og resultat er viktige stikkord, det arbeides for økning i produktivitet og kvalitet gjennom organisering, planlegging, rolle klargjøring og overvåking (Høst, 2011).

RELASJONSORIENTERT ATFERD: Relasjonsorientert atferd er kunnskap om mennesket. Å fremme samarbeid, gjøre ansatte med tilfreds med jobben sin, være oppmerksom ovenfor sine ansatte (Høst, 2011). Relasjonsorientert atferd er å se på individet og ikke gruppen i den forstand. Man tar seg tid til å lære sine medarbeidere å kjenne, de er unike på hver sin måte, man søker etter å kartlegge totalkompetansen til den enkelte medarbeider. Man er interessert og ikke nysgjerrig, man trenger kunnskap om mennesket, hjemme situasjonen, interesser med mer. Dette er krevende og er et arbeid som går over lengre tid (Sprukeland, 2103).

ENDRINGSORIENTERT ATFERD : Tilpassing til samfunnet og endringene i omgivelser. Forbedring av strategiske beslutninger er sentralt. Endringsorientert atferd er å tolke hendelser i omgivelsene og skape en visjon som appellerer til endring. Tilrettelegging og oppmuntring til utvikling og eksperimentering og skape koalisjoner til støtte for implementering av endring (Høst, 2011).

Kort oppsummert medfører dette at Endringsorientert atferd tar seg av organisasjonens ytre krav, eier, bruker, marked eller lignende. Oppgaveorientert atferd handler om effektivisering, mens relasjonsorientert atferd handler tillitsskapning mellom og til medarbeider (Høst, 2011). Thompson (2011) viser til Hersey og Blanchards (1988) som hevder at lederes atferd er slik den oppfattes av andre. Videre viser Thompson (2011) til begrepene støttende og styrende atferd:

STØTTENDE ATFERD: Lederen lytter til sine ansattes problemer, både problemer som er knyttet til arbeidssituasjonen men også de problemer som befinner seg på privat arena. Lederen lytter til og oppmuntrer til innspill og forslag fra sine ansatte. Leder legger forholdene til rette, oppmuntrer og støtter. Leder forklarer hvorfor arbeid må utføres på bestemte måter, roser sine ansatte for vellykket arbeidsutførelse. Støttende atferd skjer i en toveiskommunikasjon av oppmuntring, støtte og av medbestemmelse (Thompson,2011).

STYRENDE ATFERD: Styrende atferd vises gjennom lederens planlegging, veiledning og kontroll over sine ansatte. Leder setter prioriteringer for arbeidet og viser hvordan jobben skal utføres. Leder setter tidsfrister for arbeidet, kontrollerer ved jevne mellomrom og bestemmer hvordan arbeidet skal evalueres. Styrende atferd skjer i en enveiskommunikasjon (Thompson,2011)

2.2.2 LEDERTREKK

Ledertrekkene er karakter den enkelte leder har. Høst (2011) deler den i to; *personlige trekk og ferdigheter*. Personlige trekk kan for eksempel være tilpassingsdyktighet, selvtillit, indre og ytre kontrollplassering, Integritet, maktmotivering. Ferdigheter kan deles inn i tre hovedkategorier; faglige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og begrepsmessige ferdigheter.

PERSONLIGHETSTREKK

Martinsen og Glasø (2014, URL5) hevder at trekkteori er sentralt innenfor personlighets psykologisk forskning. Trekkteorien er ideen om stabile egenskaper ved personer som kan bidra til å forklare deres følelsesmessige reaksjoner, deres atferd og deres typiske tankesett. Forfatterne stiller seg spørsmålet om personlighetens relevans for ledelse. Ledelse handler om å påvirke sine ansatte til å oppnå de mål som er satt. Påvirkningen skjer gjennom lederens kommunikasjons evne og lederens atferd. Personlighet har stor betydning da atferd er basert på personlighet. Ledelse kjennetegnes som et sosialt samspill hvor både leders og ansattes personlighet har betydning (Martinsen & Glasø, 2014, URL 5.)

Personlighetstrekk påvirker reaksjon og oppfatning av situasjoner. Påvirkningen skjer i samspill med blant annet normer, regler, andre menneskers påvirkning betegnet som omgivelsene. Atferd påvirkes av både situasjon og personlighet. Personlighetstrekk anses derfor ikke å forklare atferden, men som et naturlig anlegg handling å reaksjon (Martinsen & Glasø, 2014 URL 5).

Studier er gjort på hvorvidt personlighet har påvirkning på god ledelse. Oppdagelsen av fem faktor modellen var et gjennombrudd for å se sammenhengen mellom ledelse og personlighet (Martinsen og Glasø, 2014, URL 5). Fem faktor modellen tuftes på faktumet at menneskets personlighet bygger den leksikalske hypotesen fra 1800-tallets tenkning som ble anvendt og tydeliggjort i Allport og Odberts (1936) arbeid referert til av Martinsen og Glasø (2014, URL 5). Etter omfattende forskning etableres modellen mellom 1980-1990 tallet. De fem faktorene *neverotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og samvittighetsfullhet* (Martinsen & Glasø, 2014, URL 5). Judge og kollegaer (2002) blant flere som fant klare meningsfulle sammenhenger mellom ledelse og personlighet. I konklusjonen skriver Martinsen og Glasø (2014, URL 5) at forskning viser ulike profiler av personlighetstrekk hos ledere er i stor grad forbundet med ledereffektivitet. Videre skriver

Martinsen og Glasø, (2014, URL 5) at personlighet som en relativ stabil faktor i menneskers liv, og at personlighet er sterkt forbundet med ledelse, derfor er personlighet en faktor som bør tas i betraktning i ansettelse av nye ledere (Martinsen og Glasø,2014, URL 5).

LEDERFERDIGHETER

Lederferdigheter deles inn i tre ulike ferdigheter; Faglig ferdigheter, begrepsmessige ferdigheter og mellommenneskelige ferdigheter (Høst 2011).

FAGLIGE FERDIGHETER: Faglige ferdigheter er nødvendig i problemløsning av konkrete oppgaver. Det er kunnskap om forskjellige prosesser, metoder, teknikker og prosedyrer. Faglige ferdigheter knyttes til kunnskap om eget fag (Høst, 2011).

MELLOMMENNESKELIGE FERDIGHETER: Mellommenneskelige ferdigheter er kunnskapen om atferd og mellommenneskelige prosesser. Evnen til å forstå andres holdninger, følelser og motiver utfra måten ting blir utført. Besitter man denne type ferdighet er man god på kommunikasjon. Ferdighetene er nødvendige i en god relasjon mellom ansatte i organisasjonen (Høst, 2011).

BEGREPSMESSIGE FERDIGHETER: Begrepsmessige ferdigheter er evnen til logisk og analytisk tenkning. Det er også evne til å utvikle ideer og problemløsninger, forutse endringer, gjenkjenne mulige problem og muligheter. Ferdighetene er viktig for å kunne organisere, sette mål, løse problemer. Det er og viktig i planleggingen og ikke minst i utviklingen av organisasjonen(Høst, 2011)..

Ledertrekk omtales av Høst (2011) som personlige egenskaper samt mellommenneskelig faglig dyktighet. Personlige egenskaper hos lederen er å være selvoppfordrende, være ukonvensjonell og å ha mot til å ta personlige risikofylte avgjørelser. Det forutsetter en selvsikker og trygg leder. Leder atferden er overtalende visjoner og appellering, lederen har makt gjennom sin person, referanse makt, overbevisningsmakt og karismatisk makt.

2.3 SAMMENDRAG:

Begrepet Psykososialt arbeidsmiljø er presentert som et vidt begrep, det favner mange viktige og avgjørende faktorer. Begrepet kan knyttes til ulikeforhold på arbeidsplassen. Forskingen i masteroppgaven handler om individet. Det forskes på individnivå på hvilken påvirkning leder har på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Videre er det presenter ledelse som begrep og utførelse. Ledelsesstiler er presentert gjennom Strukturell ledelse, Transformasjonsledelse, relasjonsledelse, situasjonsbestemtledelse og til slutt tilpasset ledelse. Det er sett på lederens atferd, personlige trekk, lederens orientering og stil.

3.0 METODEDEL:

3.1 INNLEDNING

Kapittelet presenterer valg av design, metode, datainnsamling og utvelgelse av informanter. Kapittelet tar også for seg reliabilitet, validitet og etikk og avsluttes med en kritisk refleksjon og konklusjon.

Forskningsdesign er i følge Blaikie (2010) forskerens arbeidsdokument. Designet ble utarbeidet i godt tid før forskningen tok til. Forskningsdesignet tar for seg avgjørelser og valg som må tas og danner et grunnlag for forskningen. Forskningsdesignet er en helhetlig begrunnelse for avgjørelser tatt i henhold til forskningsprosjektet. Forskningsdesignet er et arbeidsdokument som kan bli endret i løpet av forskningen (Blaikie, 2010).

Forskningsdesignet i avhandlingen ble utarbeidet på forhånd, men underveis i prosessen var det nødvendig å foreta justeringer.

3.2 FORSKNINGSSTRATEGI

Forskningsspørsmålene er et av de viktigste elementene i forskningsdesignet. Svar på spørsmål er fundamentalt i forskningen (Blaikie, 2010). Forskningsspørsmålene er delt inn i tre hovedtyper; hva, hvordan og hvorfor spørsmål, og viser til hvordan disse tjener forskjellige mål i forskningen. Forskningsspørsmål gir mulighet til å nå forskningsprosjektet mål. Forskningsspørsmålene varierer mellom hva og hvordan spørsmål (Blaikie, 2010).

Forskningsdesignets tredje element er forskningsstrategi hvor en velger hvilken strategi man skal benytte seg av (Blaikie, 2010). Valg av strategi, enten kombinasjon av strategier eller enkel strategi er forskningsdesignet nest viktigste avgjørelse. Det vises til 4 typer forskningsstrategier; retroduktiv, induktiv, deduktiv og abduktiv. Helt kort nevnt har induktiv forskningsstrategi som mål å skape universelle generaliseringer og mønstre. Spørsmål som besvares med en induktiv forskningsstrategi er «hva» spørsmål. Deduktiv forskningsstrategis mål er å teste teorier, styrke overlevende teorier og forkaste og eliminere «falske» teorier. Målet i Retroduktiv forskningsstrategi er forklaring av observerte regulariteter gjennom å avdekke underliggende mekanismer. Både Deduktiv- og Retroduktiv forskningsstrategier gir svar på «hvorfor» spørsmål. Abduktiv forskningsstrategi har som mål ved hjelp av sosiale aktørers motiver og forklaringer å beskrive samt forstå sosiale prosesser. Abduktiv forskning kan svare på begge typer spørsmål, både «hva» og «hvorfor» (Blaikie, 2010). Det finnes flere teoretikere som omtaler og redegjør for Abduktiv forskningsstrategi, blant annet Blaikie (2010) og Danemark (1997). I forskningen er det valgt å benytte Danemark (1997) da hans tolkningen samsvarer med forsker foretrukne forskningsmetode. Abduksjon er å betrakte noe i en ny sammenheng. Det kan gi ny forståelse og vise hvordan noe muligens kan være. Videre skriver Danemark (1997) om abduksjonens tre elementer; slutning til en bestemt logikk, dette kan handler eksempelvis om rimelighet. Rekontekstualisering er å prøve å se innsamlet empiri inn i teorien. Persepsjon og tolkning som handler om å drøfte innsamlet empiri utfra teori, eventuelt at funn ikke finnes i teori. Vanlig ved abduktiv forskning er i følge Danemark (1997) at konklusjonen i forskningen gir ny innsikt i problemet. Det er derfor valgt å bruke abduktiv forskningsstrategi i avhandlingen. Forskningen fokuserer på lederens påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Tanker rundt temaet er blant annet hvordan leder påvirker, hvilke egenskaper lederen innehar og hvilken form for ledelse lederen utøver samt ansattes opplevelse av enhet og leder. Forskningen er å forstå og beskrive sosiale prosesser. Abduktiv forskningsstrategi skiller seg fra de andre tre strategiene ved at den har en «bottom up» tilnærming hvor de andre tre har en «top down» tilnærming (Blaikie, 2010)

3.3 DATATYPER, KILDER OG UTVALG

Data deles i to hovedformer; ord og nummer. Videre inn i tre typer data; Primær-, sekundær- og tertiær data. Primærdata er generert av forskeren selv. Forskeren er ansvarlig for innsamling, analyse og behandling av empirien som brukes i besvarelsen av forskningsspørsmålet (Blaikie, 2010).

Sekundærdata er rådata innsamlet av en eventuell utenforstående forsker. Den har to formål; generelle informasjonsformål eller til bruk i annen forskning. Tertiærdata som er blitt analysert av andre forskere hvor rådata er ikke lenger tilgjengelig (Blaikie, 2010).

I forskningsprosjektet er det brukt primærdata og sekundærdata. Primærdata hvor forsker gjennom intervju innhentet empiri og sekundærdata gjennom kommunens medarbeiderundersøkelse.

Medarbeiderundersøkelsen skulle gi tilgang til rådata og muligheten til å gjøre et utvalg av enheter. Dette fungerte ikke slik forsker ønsket da det var flere enheter det ikke var mulig å komme inn i, enten fordi forskningsobjektene ikke ønsket å la seg intervju, eller fordi enhetene hadde lite ressurser og derfor ikke kunne stille seg tilgjengelige. Det ble derfor gjort et utvalg i resterende enheter, da gjennom valg av tremellomstore enheter.

Kilder til data er uavhengig av om dataene er primære, sekundære eller tertiære. Kildene er; Naturlig sosial setting, semi- naturlig setting, kunstig setting og sosiale artefakter. Naturlig sosial setting er delt inn i tre hoved nivå: mikro-, meso-, og makro sosial. Naturlig sosial setting er studie av mennesker i deres naturlige omgivelser. Semi-naturlig setting er den mest vanlige formen i forskning. Empiri innhentes gjennom å be en person om å fortelle om egen eller andres aktiviteter, motiver og holdninger i en sosialprosess eller i en institusjonalisert organisasjon. Kunstig setting handler om å plassere og studere mennesker i eksperimentelle og stimulerte miljø. Den vanligste grunnen til å bruke kunstig setting for å se på det sosiale liv under kontrollerte vilkår og brukes til lærende formål. Sosiale artefakter er data som historikere må forholde seg til, eksempelvis bilder, dagbøker eller lignende (Blaikie, 2010).

I avhandlingen er det benyttet semi-naturlig setting, da i form av intervju. Gjennom utvalgte intervjuobjekt i utvalgte enheter ble det forsket på lederatferd, ledertrekk og lederstil for å kunne svare på avhandlingens problemstilling.

I all sosial forskning involveres avgjørelsen om hvordan man velger data. Om en hel populasjon er brukt eller om det er en del av populasjonen må et utvalg gjøres (Blaikie, 2010). Prosessen; valg av intervjuobjekt, hendelser eller elementer man bruker for å samle inn relevant empiri er en kritisk fase i forskningen. Blaikie (2010) begrunner dette med at det er så mange elementer å ta hensyn til i utvelgelsen. Valgene vil få innvirkning på resultatene forskningen gir. Det er flere måter å foreta et utvalg på, de kan enten være tilfeldig eller ikke tilfeldige.

Forsker valgte ut informanter gjennom å legge utvalget til vaktssystemet. Pedagogiskleder og assistenter som tiltrådte jobb rundt 08.00 ble valgt ut til intervju. Om leder selv skal bestemme var bekymringen at det skulle bli valgt personer som sympatiserer med leder selv. Det ble ikke gjort et tilfeldig utvalg av den grunn at det var ønskelig med forskjellige stillinger i enheten.

3.4 DATAINNSAMLING OG TIDSPLAN:

3.4.1 DATAINNSAMLING;

Blaikie (2010) skriver at forskningsdesign må spesifisere metode eller metoder som skal brukes i innsamlingen av data/ empiri. Innsamling og analyse av data anses som kjernen i sosial forskning. Blaikie (2010) viser til at det er vanlig å dele forskningsmetoder inn i to kategorier; Kvantitativ og kvalitativ. Vanlige verktøy som brukes i kvantitativ metode er blant annet spørreskjema også referert til som undersøkelse og strukturerte intervju. Kvantitativmetodes fordel er at standardisert informasjon gjør den lettere å behandle ved hjelp av dataprogrammer. I tillegg har den kvantitative metoden en markert start og slutt, som gjør det lettere å avgrense (Jacobsen, 2005). Ulempene og den største faren med kvantitativ metode er at undersøkelsen kan få et overfladisk preg, det er vanskelig å gå i dybden. Kvalitativ metode bruker verktøy som; observasjon i ulike former, fokus intervju, dybde intervju, livshistorier og lignende (Blaikie, 2010). Kvalitativmetode vektlegger detaljert det unike ved den enkelte respondent. Et sentralt stikkord vil være åpenhet (Jacobsen, 2005). Kvalitativ forskning vil ha høy begrepsgyldighet hvor den riktige forståelsen kommer frem. Ulempene med kvalitativ forskning er at det er meget ressurskrevende. Intervjuer tar ofte lang tid, derfor må man ofte nøye seg med få informanter, et valg må gjøres da om å ha flere variabler kontra flere enheter (Jacobsen, 2005).

Det er i forskningen benyttet seg av kvalitativ metode, i form av intervju. I følge Jacobsen (2005) egner det seg til å få et nyansert bilde/ en nyansert beskrivelse av et tema. Kvalitativt opplegg har til hensikt å fremme hvordan mennesker forstår og tolker en situasjon (Jacobsen, 2005)

3.4.2 INTERVJU:

Jacobsen (2005) henviser til ulike typer intervju. Det er valgt å bruke det åpne individuelle intervjuet. Denne formen egner seg da det er få enheter som skal undersøkes og interessen ligger i individets opplevelser og utsagn (Jacobsen, 2005).

Intervjuene ble utført ansikt til ansikt, på tross av at dette i følge Jacobsen (2005) er kostnadskrevende. De ulike enhetene i forskningen ligger innen for en mils radius fra forskers tilholdssted og det syntes derfor å være den beste måte for innhenting av empiri i forskningen. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, dette fordi det er mindre kostnadskrevende og tidsbesparende for enheten. Det ble på forhånd sendt ut et informasjonsskriv (vedlegg 1.) med informasjon om forsker og om forskningsområdet.

Det ble utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2). Intervjuet har spørsmål i fast rekkefølge som inviterer til åpne svar, det ble også laget oppfølgingsspørsmål som kunne benyttes om svar uteble jf. Jacobsen (2005). Dalen (2013) skriver hvor viktig utarbeidelsen av intervjuguiden er slik at de data som blir innhentet er så fylldige og rike som overhode mulig. Søke om tillatelse til å gjennomføre intervju i organisasjonen og hos intervjuobjektene er nødvendig (Dalen, 2013).

Forskningsskolen gav tilgang til de informanter forsker hadde behov for, samt innsikt i relevante dokumenter. Det ble tatt hensyn til personvern og gitt dokumentert tillatelse fra samtlige informanter. Informantene signerte samtykkeskjema i før diktafonen ble igangsatt (Vedlegg 3). I intervjuets første fase poengteres det at intervjuene skal anonymiseres slik at informasjon ikke kunne spores tilbake til informantene, arbeidsplassen eller kommune. Under intervjuene ble det bruk båndopptaker. Dalen (2013) hevder det er god måte til å ta vare på informantens uttalelser. Jacobsen (2005) sier seg enig men viser til at ulemper med båndopptaker kan være blant annet at mange kan reagere på å bli tatt opp, intervjueren kan bli "slapp" og ikke notere underveis i intervjuet.

Informantene hadde ingen innvendinger til båndopptaker, og intervjuene ble gjennomført på en tilfredsstillende måte. Det ble noe ulik lengde og fylde på intervjuene. Ulikhetene generelt knyttet til rolle i enheten. Opptakene ble transkribert etter intervjuene var ferdigstilt, dette var en møysommelig, lang og krevende men spennende prosess. Valget på å transkribere tett opptil avsluttet intervju ble gjort for å ha intervjuet ferskt i minnet og for å ikke miste noe informasjon.

Det er viktig at intervjuer etablerer en tillitsrelasjon til intervjuobjektet og inntar en lyttende posisjon (Jacobsen, 2005). Det ble derfor brukt tid før båndopptakeren ble satt på til å bli med kjent og skape en relasjon til informantene. Det er også viktig å ha med at intervjuer i møtet med informantene har en førforståelse, hvor det er viktig å trekke inn denne på en slik måte at førforståelsen åpner for forståelse av informantens uttalelse og opplevelser (Dalen, 2013) .

3.4.3 TIDSPLAN:

Tidsbegrepet introduseres av Blaikie (2010) som hevder at timingen av innsamlingen av data og at en studie kan være:

- Tversnittstudie som er nåtidsbegrenset. Egner seg til å studere oppførsel, sosialinteraksjon, aksept i sosiale grupper, organisasjoner og institusjoner.
- Lengdestudie som er trukket over en utvidet periode. En lengdestudie kan blant annet involvere et før og etter design. Andre studier kan være oppbygd av en serie av tversnittstudier som er gjort over lengre tid.
- Historiskstudie som ligger i fortiden. Studien omhandler sosiale hendelser og eller fenomen i fortid.

Denne forskningen er et tversnittstudie. Valget ble gjort på grunnlag av at forskningen foregår over begrenset tidsperiode, men også fordi det anses å gi svar og uttalelser forsker trenger med tanke på problemstillingen.

Blaikie (2010) hevder at det i noen tilfeller er umulig å skille mellom datareduksjon og analyse og at disse ofte blandes sammen, derfor belyses disse faktorene som samlet. (Blaikie, 2010) skriver at metoder av datareduksjon transformerer rådata til former som kan analyseres. Kvantitative undersøkelser handler om blant annet koding av spørreskjema og analyse av dette i ettertid (Jacobsen, 2005). Dette forstås ved data som mates inn i dataprogrammer og analyseres derfra. Datareduksjon er ofte brukt i kvalitativmetoder blant annet gjennom koding og gjennom kategorisering i tema. Jacobsen (2005) mener at man kan dele inn analyse av kvalitativdata inn i tre ting: Den første er å beskrive, altså ganske enkelt utskrivning/nedskrivning av intervjuene. Denne fasen handler om transkribering og forsker har som tidligere nevnt foretatt transkriberingen tett opp til avsluttede intervju. Den neste fasen er å systematisere og kategorisere, her handler det om å forenkle samt sile ut informasjon for å få en oversikt over innsamlet data. Dette er en nødvendig fase for formidling av funnene.

I etterkant av transkriberingen ble dataen kodet ved å bruke ulike farger for ulike enheter samt ulike kolonner for ulike roller og stillinger i enheten. Denne kodingen ble gjort med samtlige spørsmål i undersøkelsen. På denne måten kunne svar sammenlignes på det nivå i enhetene det tilhørte. Man kunne også sammenligne svar fra styrere, mellomledere og assistenter.

Den siste fase er å sammenbinde, fasen handler om å fortolke data, lete etter årsaker, meninger, generalisere eller bringe en viss orden i dataene. Jacobsen (2005) skriver at det er i denne fasen vi finner frem til det skjulte og mest interessant i intervjuene.

Fasen var spennende, utfordrende og tidskrevende. Det var møysommelig arbeid, som gav mye læring og utvikling for forsker.

Videre viser Jacobsen (2005) til to ulike tilnærminger; Innholdsanalyse og narrativanalyse.

Innholdsanalyse er tuftet på en antagelse om at en kan redusere personers uttalelser i intervju, eller det de gjør i observasjon kan forenkles og reduseres til færre kategorier eller tema. Gjennom dette ser en hva som trengs for å se om enkelte data inneholder samme tema eller fenomen.

Forenklingen er en forutsetning for at vi kan sammenligne intervjuer, observasjoner og lignende.

Innholdsanalyse er altså en teknikk hvor man deler inn data i tema eller kategorier deretter leter etter sammenhengene mellom de ulike tema/kategorier. Narrativanalyse fokuserer på prosesser, og er dynamisk. Det deles inn hendelser i sekvenser i stede for kategorier. Dataene vurderes som en sammenhengende historie (Jacobsen, 2005).

I forskning ble dert brukt innholdsanalyse, da dette egnet seg best i forhold til valgte metoder og problemstilling og gav de resultat og svar forskeren så etter.

3.5.1 .UTVALG AV INFORMANTER

Dalen (2013) viser til at valg av informanter er særdeles viktig i kvalitativ forskning. Antall informanter bør ikke være for stort med tanke på gjennomføring og bearbeiding av intervjuene i etterkant. Valg av informanter er særdeles viktig og intervjumaterialet må ha en høy kvalitet for tilstrekkelig grunnlag for analyse og tolkning (Dalen, 2013).

Informantene ble valgt ut gjennom kommunenes medarbeiderundersøkelse. Det skulle legges vekt på svarprosent i den enkelte enhet samt grad av tilfredshet på arbeidsplassen. Dette viste seg å være vanskelig, svarprosenten hos de fleste enhetene var nokså lik, det samme var tilfredsheten. Det ble derfor valgt ut tre enheter, hvorav to av enhetene ikke hadde mulighet til å delta i forskningen av ulike grunner. Det ble så tatt et tilfeldig utvalg av resterende barnehager som gav resultat. Utvalg er på tre enheter i kommunen, innen for disse er det gjort et bredde og variasjonsutvalg jf. Jacobsen (2005). På denne måten favnes informanter fra ulike grupper på arbeidsplassen, dette kan gjenspeile bredden i arbeidsplassen, men det er også viktig å være observant på at det nødvendigvis ikke gjør utvalget representativt (Jacobsen, 2005). I hver av de tre ulike enhetene ble det foretatt 4 intervjuer; leder (1), mellomleder (1) og assistent(2) med og uten fagutdanning.

3.6 RELIABILITET OG VALIDITET

3.6.1 RELIABILITET

Reliabilitet er pålitelighet. Et spørsmål som stilles da er; er resultatene pålitelige? Er det noe i intervjusituasjonen som gjør at man har kommet til de slutninger, eller de resultater man sitter igjen med? Jacobsen (2005) hevder at intervjuobjektet påvirkes av den som intervjuer, og at intervjuer påvirkes av relasjonens som oppstår i prosessen. Problemet kan bli spesielt stort der det opptrer

flere forskjellige intervjuere i en og samme undersøkelse. Det er umulig å kontrollere denne effekten, men det er viktig at intervjuer reflekterer over problemet og over egen rolle (Jacobsen, 2005).

3.6.2 VALIDITET

Begrepet validitet, gyldighet møter man når man snakker om svakheter og styrker i forskningen. Flere forfattere viser til spørsmålet om validitet blant annet Yin (2014), Jacobsen (2005) og Dalen (2013). Yin (2014) viser til flere typer validitet blant annet intern og ekstern validitet. Internvaliditet er søken etter koblinger i designelementene. Ekstern omtaler funnene og hvorvidt disse kan generaliseres, samt benyttet av andre forskere på andre felt. Jacobsen (2005) skriver om intern gyldighet hvor intersubjektivitet er nøkkelen. Flere personer er enige om at «dette» er så nære sannheten man kommer. Man kan teste resultatene opp mot andre, samt ta en kritisk gjennomgang selv.

I avhandlingen ble dette tatt høyde for gjennom å ha flere intervjuobjekt fra samme enhet i organisasjonen. Resultatene er i analysen testet opp mot hverandre og forsker har kommet til en konklusjon. Om dette ikke var tilfelle hadde forsker bestemt seg for å ta et eller flere dybde intervju for å se om resultatene ville endret seg, det ble ikke nødvendig. Dalen (2013) viser til validitet systemet til Cook og Campbell (1979). Validitet systemet inneholder fire former validitet; Troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Videre viser Dalen (2013) til validitet i forskerrollen, forskningsopplegget, metodisk tilnærming, datamaterialet og tolkninger og analytiske tilnærminger.

- *Validitet i forskerrollen:* Klargjøring av tilknytning til fenomenet som studeres gir leser mulighet å vurdere hvilken kritisk grad forskningen leses i. Dette gjelder spesielt hvor problemstilling berører forsker.
- *Validitet i forskningsopplegget;* Metodisk tilnærming og utvalg. Utvalgt knyttes til generalisering av resultater av forskningen. Metodisk tilnærming handler om for eksempel at bruk av flere intervjuere kan svekke kvaliteten i prosjektet.
- *Validetsdrøfting av bearbeiding og datamateriale* handler om at validiteten styrkes gjennom "gode" spørsmål med mulighet for innholdsrike svar.
- *Validetsdrøfting av tolkninger og analytiske tilnærminger;* tolkningsvaliditet og teoretisk validitet. Tolkningsvaliditet forutsetter at det foreligger fyldige og rike beskrivelser fra

informantene. Forskers tolkningen må kunne valideres i relasjon til en større helhetsforståelse. Teoretisk validitet er hvilken grad begreper, modeller og mønster forsker bruker gir en teoretisk forståelse av fenomenene studien omfatter.

(Dalen, 2013)

Det er så langt som mulig tatt høyde for de overnevnte punktene. Intervjuene gav varierende men relativt fylldige og innholdsrike svar. Det som er utelatt fra empiri er ikke av betydning for analysen og problemstillingen. Om forskningen er generaliserbar er uvisst, men det kan være grunnlag for å anta at det kan generaliseres til viss grad da spesielt innenfor forskningsfeltet og organisasjonen. Utvalget av enheter og informanter er ikke store og for å kunne generalisere resultatene vil en bredere undersøkelse i fylkeskommunen nok være nødvendig. Dette kan være og gi en mulighet til videre forskning ved en annen anledning.

3.7 ETIKK

Jacobsen (2005) skriver at forskningsetikk er å drøfte mulige konflikter forsker står overfor når han/hun skal vurdere mellom; 1) respondentens krav på integritet, personvern og privatliv. 2) ønsker og preferanser fra oppdragsgiver. 3) Verdier og normer i samfunnet. Vurdering av disse faktorene opp mot eget ønske om fullstendig og god informasjon er forskningsetikk.

Etiske dilemma har aldri noen klare svar, hva man kommer frem til er avhengig av det etiske utgangspunkt man velger. Jacobsen (2005) viser til etiske dilemma som kan oppstå i flere sammenhenger i forskning blant annet i forholdet mellom forsker og informant. Videre vises til utfordringer som skjult undersøkelse og forskning som kan skade mennesker fysisk og psykisk, disse kategoriene relateres ikke til denne forskningen som verken inneholder skjulte observasjoner eller medisinsk utprøving. Forskerens rolle skal være nøytral og verdifri som vil si at forsker ikke skal legge opp et opplegg for å oppnå et bestemt resultat, eller ta parti. Dette tas ytterligere opp i underkapittelet forskerens egen rolle. I forhold til presentasjon av empiri er det viktig å ha med etikk, man må etisk vurdere hva man presenterer og hvordan (Jacobsen, 2005).

Kvaale (1996) viser til etiske spørsmål i syv forskningsstadier; 7 forskningsstadier: Temativering, planlegging, intervjusituasjon, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Gjennom

disse stadiene viser Kvaale (1996) til spørsmål og etiske refleksjoner en bør ha i forkant av et intervju og om konfidensialitet og anonymitet. I forhold til dette skriver Dalen (2013) at samfunnet krever at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper nedfelt i lover og retningslinjer (Dalen, 2013). Her i blant personopplysnings loven 2001 som krever meldeplikt for prosjekter som involverer personlige opplysninger. Dalen (2013) referer til NESH(2006), forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora.

Krav om:

- Informert og fritt samtykke.
- Informasjon til dem som utforskes; redegjøre for målsetting, metoder og fremlegg av resultater.
- Konfidensialitet
- Barn beskyttelse og utsatte grupper inngår ikke i denne masteroppgaven.

(Dalen, 2013)

Det er tatt høyde for kravene i forskningen. Informantene ble informert om formålet med forskningen, de har samtykket til deltagelse samt opptak på diktafon. Det er informert om konfidensialitet og om anonymisering i oppgaven. Det er tatt hensyn til forskningsetikk i den grad det er mulighet for det.

3.7.1 EGEN ROLLE

Forskers rolle skal være nøytral og verdifri. Det finnes motstandere av dette synspunktet som begrunner det med at man aldri kan være helt nøytral ei heller helt verdifri. Dette begrunnes med at alt ved valg av problemstilling til forskningen er man styrt av egne verdier. Gjennom hele forskningsprosessen vil forsker bli stilt ovenfor og måtte ta etiske valg (Jacobsen, 2005). Etiske krav bør i følge Løchen (1997) være idealer vi bør strekke oss etter (Jacobsen, 2005). Kvaale (1996) skriver at det er tre etiske aspekter en må ha høyde for som forsker; faglig ansvar, forskjellige roller i relasjoner med intervjuobjektene, og uavhengighet av forskningen. Forskningen og forskers rolle i forhold til etiske valg må være gjennomtenkt og reflekteres over gjennom forskningen. De problemstillingene knyttet til egen rolle er vurdert og forsker mener at forskningen så langt som mulig har tatt hensyn til de spørsmål som kan reises. Det var ingen sterke relasjoner mellom intervjuobjekt og forsker, forsker var nøytral og verdifri i den grad dette var mulig.

3.8 STYRKER OG SVAKHETER:

En klar styrke i forskningsdesignet er at det er en fastsatt mal over arbeidet i forskningen. Det er et gjennomarbeidet dokument som skal være til hjelp (Blaikie, 2010). Forsker har gjennom avhandlingen brukt forskningsdesignet som en rettesnor og en veiviser for oppgaven. En svakhet kan være at man holder seg for stramt innenfor rammene og derfor kan miste mulig informasjon som ville vært relevant i forskningen. Forsker har endret noe i forskningsdesignet underveis, både i betydningen av sekundærdata og endring i problemstillingens ordlyd og endring av forskningsspørsmål.

I forhold til forskerrollen er det naturlig å se på førforståelsen og intersubjektivitet (Dalen, 2013). Bevisstheten om dette gjør forskeren mer sensitiv i å se muligheter for teoriutvikling i intervju materialet. Forskeren vil ta med egen førforståelse inn i tolkningen av data. I følge Haavind (2009) referert til i Dalen (2013) er intersubjektivitet, en god relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt, en forutsetning for en mest mulig korrekt tolkning. Forsker opplever at dette er tatt høyde for gjennom bevissthet om egen forskerrolle og egen førforståelse.

Valget av primær og delvis sekundær data er gjort ut fra at de er rådata. Hvor den primære er innhentet av forsker selv, mens sekundær data er en undersøkelse kommunen har gjennomført. En svakhet ved å bruke sekundærdata kan være at dataen er innhentet med annet mål enn hva forskeren selv har (Blaikie, 2010). Undersøkelsen kommunen har gjennomført i november 2015 handler primært om det psykososiale arbeidsmiljøet i kommunens forskjellige tjenesteområder og underliggende enheter. Ved å få tilgang til den tenktes det at forsker skulle spare tid i utvelgelsen av enheter. Dette viste seg å være feil, da sekundærdataen ikke gav svar i den grad forskeren hadde behov for. Informasjonen fra den sekundære undersøkelsen ble primært bli brukt til å måles opp mot om forsker opplevde språk mellom intervjuene og undersøkelsen.

Forskningen gjøres med kvalitativ metode, og gjennom intervju samles det inn data til forskningen. Dalen (2013) skriver om utfordringer ved kvalitativ intervju forskning og fare for stigmatisering, nærhet og engstelse samt solidaritetsproblemer. Sistnevnte må være observant på da forsker har valgt et tema som i aller høyeste grad berører forsker selv. Solidaritetskonflikter vil kunne påvirke formidlingen av resultatene, hva bør og hva må formidles? (Dalen, 2013). Jacobsen (2005) skriver om viktigheten av kildene. Gir kildene den riktige informasjonen? Vi må altså kritisk drøfte kildens evner i forhold til dette. Flere faktorer spiller inn eksempelvis kildens nærhet til det som forskes på, jo lenger borte kilden er jo mer annenhånds informasjon blir det. Det handler også om kildens vilje og drøfting

av den. Kan kilden ha ulike interesser som gjør at de ikke ønsker å fortelle sannheten. Jacobsen (2005) presenterer en gylden regel som sier at jo fler uavhengige kilders informasjon gir en gyldig beskrivelse av fenomenet. Forsker sikret seg dette gjennom å ha en tilfeldig utvelgelse av enheter og bredde og variasjonsutvalg av informanter jf. Jacobsen (2015), men det er selvsagt tatt høyde for og kan anses som en svakhet. Det er viktig å være kjent med styrker og svakheter i forskningsdesignet og i valg en gjør. Dette fordi man kan ta forbehold og være forberedt på ulike hinder man eventuelt kan møte i prosessen.

3.9 SAMMENDRAG

Metodedelkapittelet har presentert kvalitativ forskningsmetode. I forskningen om leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet innhentes informasjon gjennom intervju som primærdata og medarbeiderundersøkelse som sekundærdata. Det er skrevet litt om utvalget av informanter og utvelgelsen av disse. Det er i tillegg lagt frem reliabilitet, validitet og etikk. Etikk i forskerrollen, i forskningen og i forhold til informantene i forskningen. Tilslutt er kapitelet avsluttet med en kritisk refleksjon over styrker og svakheter i forskningsdesignet.

4. PRESENTASJON AV FUNN

Kapittelet presenterer funn fra intervjuene gjort i de ulike enhetene (Enhet 1, 2 og 3). Det er intervjuet leder (L), mellomleder (ML) og assistenter (A1,2) i enhet 1, 2 og 3. Innsamlet data presenteres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene:

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten?
- Hvilke/hvilken lederstil(er) benytter leder i enheten?
- Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

4.1 ENHET 1

” Eg er på verdens beste arbeidsplass”. (A2)

4.1.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN?

Informantene ble spurt om å nevne tre viktige faktorer for det psykososiale arbeidsmiljøet:

Enhet	L	ML	A1	A2
1.	Raushet, samarbeid, ”lått og løye”	Engasjement, tilstedeværelse humor	Humor og godt samarbeid	Samarbeid, medvirkning ha det kjekt sammen!

Det har vært vanskelig å rekruttere nok utdannet personell da enheten ligger sør i kommunen og søkere ofte kommer fra nord. Dette har resultert i at de som jobber i enheten, med og uten utdanning, har en eller annen tilknytting til stedet. Personalets kompetanse er varierende. En liten prosent har fagbrev eller relevant utdanning for arbeidet. Men leder skryter av flinke assistenter som i følge leder kompensere for mangel av førskolelærere. Kompetansen i enheten er opparbeidet gjennom erfaring, veiledning, intern og ekstern kompetanseheving i form av relevante kurs, faglitteratur, refleksjon og diskusjon i plenum.

Det er ikke store funn gjort på autonomi i denne enheten, men de som er gjort viser at intervjuobjektene opplever autonomi på arbeidsplassen gjennom at enheten er delt inn i ulike avdelinger hvor den enkelte har egne oppgaver og ansvarsområder. Oppgavene ruller mellom personalet på avdelingen. Innsamlet data viser fastlagte arbeidsoppgaver til stillingene men også en viss grad av medvirkning når det gjeld arbeidsoppgaver i hverdagen.

Enheten har et relativt stabilt personal. Samtlige har tilhørighet enheten. Det fremkommer gjennom frem-snakking av arbeidsplassen, intervjuobjektene roser sine medarbeidere, sin leder og sin arbeidsplass. Informantene viser stolthet over sin arbeidsplass, som igjen knyttes til en tilhørighet. De viser engasjement for arbeidet og egen rolle i enheten.

De ulike intervjuobjektene har fokus på ulike sider ved det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten. Leder fortelle at hun opplever at det skal mye til å be om hjelp og tilby hjelp. Det er forskjell mellom

Leder og assistent 1 og Mellomleder og assistent 2 sine oppfatninger av det psykososiale arbeidsmiljøet. Leder henviser til utfordringene i enheten. Leder påpeker at det har vært manglende samarbeid mellom avdelingene og lite fleksibilitet hos de ansatte. ” *Me har hatt noen utfordringer, det ligger en del ting i veggene som ikke er helt sånn som det sko ha våre*” (L). Det er noe ”kniving” mellom avdelingene. Mellomleder og assistent 2 viser til et godt psykososialt arbeidsmiljø med mulighet for utvikling og med et godt samarbeid og trivsel.

Enheten har et psykososialt arbeidsmiljø i utvikling og viser til kontinuerlig arbeid med endring i kulturen. Å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig for enheten og temaet har vært på dagsorden over kontinuerlig over flere år. Leder viser til en handlingsplan for det psykososiale arbeidsmiljøet utarbeidet i samarbeid med personalet. Leder viser til en ukultur som handler om samarbeid på tvers av avdelinger og stort fokus og eierskap til praktiske oppgaver. På tross av dette opplever informantene trivsel, utvikling i arbeidet og en kultur der en bygger hverandre opp.

4.1.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTES I ENHETENE 1?

Samtlige ansatte er enige om at leder er relasjonsorientert og utøver relasjonsledelse. Leder selv mener at egen lederstilen er en blanding av situasjonsbestemt- og relasjonsledelse. Det antas at leder ikke besitter en bestemt lederstil. Lederstilen inneholder elementer både relasjonell og tilpasset ledelse. Informantene beskriver leder som relasjonsorientert. Leder har en deltakende og direkte lederstil. Leder deltar på avdelingene ved behov. Beskrivelsen av leder stemmer overens hos de forskjellige. Samtlige beskriver leder som omtenksum og snill. Leder selv beskriver ikke egen personlighet det er derfor ikke mulig å dra slutting om beskrivelsene av leder selv stemmer overens med medarbeidernes beskrivelse av leder. Videre viser studien at leder innehar en god relasjonskompetanse.

4.1.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?

Informantenes beskrivelse av leders personlighet domineres av begrep som; snill, kjekke, lyttende, engasjerte, ildsjel. Det vises begeistring i beskrivelse av leder. Leder selv klarer ikke svare på dette spørsmålet, viser tydelig ubehag over spørsmålet.

Det hersker en enighet om at lederen er rolig og avbalansert. Lederen vil det beste for alle i alle situasjoner. Leder oppleves av sine ansatte som lyttende, medvirkende, deltakende og engasjerende. Leder beskrives som en ildsjel som brenner for sitt arbeid. Leder har lav terskel for å ta tak i ting og ser viktigheten av å være en god rollemodell og kulturbærer i enheten. Leder innehar begrepsmessige-, faglige- og mellommenneskelig ferdigheter, med hovedtyngde på de mellommenneskelige ferdighetene. Leder er sterkt støttende og mindre styrende i sin relasjon til sine ansatte. Leder har en dirkete lederstil. Leder motiverer gjennom planarbeid, har fokus på eget fag og evnen til å forstå den enkelte og bygge relasjoner til de ansatte i enheten.

4.1.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?

Informantene gav leder skår fra 1-6 hvorav 1 er svært stor påvirkning og 6 er svært liten påvirkning:

	L	ML	A1	A2
E1	2,5	1	2	1

Resultatene viser at leder gir seg selv en lavere skår av påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet enn resten av informantene. Det kan tyde på at leder opplever spørsmål rundt egen person og egen påvirkning ubehagelig.

Leder påvirker gjennom tilstedeværelse. *"me holder det varmt heile veien og at eg sense kva som skjer og prøver å ta opp ting, og oppmuntre dei andre til å ta opp ting viss der e noge"* (L). Leder oppfattes som synlig og tilgjengelig i hverdagen og er opptatt av medarbeidernes medvirknings

mulighet. Leder er flink med anerkjennelse og ros av den enkelte ansatt og påvirker gjennom synlighet og ved at leder har tid til den enkelte ved behov. Leder beskrives som en støttespiller, en som har tillit til de ansatte og som er medvirkende i at de ansatte gjør en god jobb.

De ansatte har en opplevelse av å være en del av arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten og inkluderes gjennom jevnlig drypp om viktigheten av relasjoner i arbeidet. De ansatte inkluderes i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom å sammen ha utarbeidet en handlingsplan for det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten. Det psykososiale arbeidsmiljøet tas opp jevnlig på personalmøter, avdelingsmøter og ledermøter. ML viser til at leder legger opp til at de ansatte skal oppleve autonomi, utvikling og mestring i hverdagen. Funnene viser en engasjert og støttende leder som har stort fokus på egen rolle i det psykososiale arbeidsmiljøet.

4.2 ENHET 2

“Me er en positiv gjeng som bygger hverandre opp” (A2).

4.2.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN ?

Intervjuobjektene ble spurt om å nevne tre faktorer de mener er nødvendige for et godt psykososialt arbeidsmiljø:

Enhet	L	ML	A1	A2
2.	Åpenhet, tilgjengelighet, se hverandre	Ærlighet, respekt , glede	Samarbeid, ærlighet, humor	“Her og nå runder”, rom for å være en selv, god leder.

Informantene har relevant utdanning, de besitter blant annet utdanning fra universitets nivå og ulike fagbrev. Mellomleder har utdanning relevant for arbeidet, men er ikke med utdanning kvalifisert for jobben som mellomleder og er derfor på dispensasjon fra organisasjonen. På tross av manglende utdanning for stillingen opplever mellomleder mestring i arbeidet. Enheten har kvalifiserte assistenter med utdanning på lavere nivå. Enheten har fokus på å heve kvaliteten i enheten gjennom

videreutvikling av personalets kompetanse. Dette gjøres gjennom interne og ekstern kursing / veiledning og viser også at leder motiverer til utdanning, og videreutdanning av sine medarbeider. *"...utfordra dei til å gå bitte litt utføre komfortsonen"(L)*. Leder har og fokus på kompetanseheving både hos seg selv og hos personalet.

Heller ikke i denne enheten antyder innsamlet data stort om autonomi på arbeidsplassen. Allikevel opplever informantene autonomi i arbeidet gjennom delegerede arbeidsoppgaver, motivasjon til videreutvikling.

Enheden har stabilt personal hvor flere har vært med siden enhetens begynnelse. Enheden har positive, løsningsorienterte, raus og fleksible medarbeidere med tilhørighet til sin arbeidsplass. Det vises en kultur hvor man jobber på tvers av enhetens avdelinger, dette gir en tilhørighet til hele enheten som fremheves som svært viktig av enhetens leder. Samtlige informanter viser til enhetens kultur som støttende og som oppbyggende.

Det arbeides med mellommenneskelige relasjoner og kontinuerlig arbeid for å heve enhetens kvaliteten på alle nivå. Kvaliteten heves primært gjennom kompetanseheving hos personalet. Intervjuobjektene har en positiv tilhørighet, opplever mestring og utvikling i arbeidet. Samtlige er enige i at enheten har et velfungerende psykososialt arbeidsmiljø. Det psykososialt arbeidsmiljøet er bygget på fleksibilitet og samarbeidsvilje blant personalet. Intervjuobjektene er åpen for å motta og gi konstruktive tilbakemeldinger, ris og ros. De ansatte har et løsningsorientert fokus og fokus på samarbeid til brukernes beste. Å se hverandre og møte hverandre der man er en viktig del av informantenes hverdag. Samtlige fremhever en åpen toveiskommunikasjon i enheten. De opplever mestring og å bli sett og møtt på en slik måte at de ønsker å være på jobb. *"Æg syns dæ æ voldigt jilt å koma på arbeid, æg syns dæ æ litt sånn at du gjær alt for å koma på arbei!" (A1)*. Innsamlet data viser et godt psykososialt arbeidsmiljø preget av ærlighet, godt samarbeid og godt humør hvor man har fokus på å sette ord på hva man mestrer og hva man skal forbedre. Arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet er en kontinuerlig prosess.

4.2.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTES I ENHETENE?

Leder selv har en oppfattelse av å ha en flat lederstil. Leder bruker ikke fagbegreper om egen lederstil men benytter seg av begreper som inkludering, medvirkning, og deltakelse. Informantene beskriver leder stilen med å bruke lignende begreper. I tillegg til at de viser til at

leder utfordrer dem til å gå utover komfortsonen sin gjennom veiledning og rådgiving. Leder deltar på avdelingene ved behov. Gjennom dette oppnår leder en synlighet og tilgjengelighet for både foreldre, barn og ansatte.

Det antydes at leder har en tilpasset-, deltakende- og relasjonell lederstil, med fokus på flat struktur. Enheten har en kompetent leder som har fokus på sine ansatte. Leder beskrives med relasjonelt mot og solid relasjonskompetanse. Leder er relasjonsorientert og har fokus på relasjonsbygging. Leder er trygg og selvsikker og lederens egen oppfattelse av seg selv stemmer overens med andre avgitte svar.

4.2.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?

Tre betegnelser av leder går igjen; Leder er rolig, leder er rettferdig og leder er flink. Leder er lyttende og har tid til de ansatte. Leder er rådgivende og støttende. *"Hu spør etter og bryr seg" (A)*. Leder beskriver seg selv som inkluderende. Leder arbeider for at den enkelte skal oppleve at de er en viktig del av felleskapet.

Leder er ikke redd for å ta avgjørelser og gir rom for medvirkning. Det kommer frem begreper som lojalitet, "åpen dør", gjennomtenkt og lagspiller. Leder beskrives altså som gjennomtenkt i sine ord og handlinger og som lojal ovenfor egne ansatte og organisasjonen. Leder har en "åpen dør" policy som gir medarbeiderne tilgang til leder ved behov, avstanden er ikke stor. Leder beskrives som en lagspiller, som ser, hører og deltar. Leder beskrives positiv, engasjert og med en brann for yrket.

Leder har begrepsmessige-, mellommenneskelige- og faglige ferdigheter. Leder har en støttende atferd og anvender direkte ledelse. Beskrivelse av lederatferd, ledertrekk og lederstil stemmer overens hos leder og øvrige informanter. Samtlige er enig om at leder har god relasjonskompetanse.

4.2.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?

Skårene gitt av intervjuobjekt om leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet 1 er i svært stor grad, 6 er i svært liten grad:

Enhet	L	ML	A1	A2
2	2/3	1	2	2

Leder gir seg selv en lavere skår en hva informantene mener er riktig. Leder begrunner det med at det psykososiale arbeidsmiljøet er en felles oppgave. Leder påvirker gjennom sin tilstedeværelse og gjennom å gi medvirkningsmuligheter. Leder er flink å gi anerkjennelse, ros og se den enkelte medarbeider. Å se og motivere samt rollen som kulturbærer er svært viktig for leder. Leder har gjennomføringsevne, og gjennom denne evnen påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten. Det oppleves at leder gjør det hun kan for at det psykososiale arbeidsmiljøet skal være bra. Leder forteller at de jobber med det psykososiale arbeidsmiljøet på personalmøter, de har fokus på voksenrollen og hvordan de på best mulig måte kan ivareta brukere og hverandre. Det er enighet om at alle er inkludert i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet. Personalet inkluderes gjennom medvirkningsmuligheter i egen arbeidsdag og gjennom å lage gjensidige forventninger til hverandre og å ta disse med jevne mellomrom. Arbeid med det psykososiale arbeidsmiljøet foregår på personalmøter, avdelingsmøter, plandager og lignende. Men det fremheves at den viktigste delen for å opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø må skje kontinuerlig i hverdagen. Studien viser en støttende, relasjonsorientert og fagligsterk leder.

4.3 ENHET 3.

” Jeg har fokusert veldig på arbeidsoppgavene, viss me skal ha det kjekt sammen må arbeidsoppgavene definere oss” (L)

4.3.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETEN?

Intervjuobjektene tre viktigste faktorer for et godt psykososialt arbeidsmiljø:

Enhet	L	ML	A1	A2
3.	Faglighet, informasjonsflyt, fokus på visjon	Humor, ”mulighet fremfor mangel” Ledelse(relasjonsledelse)	Kommunikasjon, respekt, vær greie med hverandre	Ærlighet og respekt

Enheten har flere ansatte med utdanning enten ved høgskole/universitetsutdanning eller relevante fagbrev. Personalets kompetanse er svært viktig for enheten. ” På personalmøtene har me hatt kompetanseheving der hele personalgruppa blir kjent med de samme begrepene... æg trur de ser på sin jobb som viktige og at ”æg” gjær forskjellen for det barnet med det faglige i bunn” (ML). Enheten har stort fokus på faglig kompetanse. Det fremheves faglig kompetente mellomledere og dyktig personal. Enheten har ufaglærte assistenter men at også disse opplever mestring og utvikling i arbeidet. Samtlige opplever selv å ha nødvendig kompetanse for å utføre sine arbeidsoppgaver. Miljøet bygges opp rundt faglighet, læring og visjon. Kompetanseheving og ivaretagelse av kompetansen gjennomføres ved veiledning av personalet. Leder har ansvar for veiledning av sine mellomledere, men Mellomleder har ansvar for veiledning av sine assistenter. Leder viser også til kompetanseheving gjennom videreutdanning, interne og eksterne kurs.

Enhetens arbeidsfordeling gir autonomi hos den enkelte medarbeider. Gjennom faglig kompetanseheving påvirkes autonomien og den enkelte medarbeider opplever mestring i arbeidet. Det er fokus på autonomi i enheten og blant enhetens ledere. Fokus på et kompetent og autonomt personal som grunnlag for kvalitet i enheten.

Forventingene er klare til den enkelte medarbeiderens rolle i enheten og intervjuobjektene opplever tilhørighet til enheten. Den enkelte ser sin oppgave og rolle som viktig i det daglige og er villige til å investere i enheten. Informantene forteller at de har det kjekt sammen og finner på kreative ting i hverdagen.

Leder og mellomleder ønsker at enheten skal sees som en helhet, og ikke som ulike baser i enheten. På tross av dette viser studien at assistentene har sterkere tilhørighet til sin base, sine medarbeidere og sin mellomleder.

Samtlige opplever at enheten har et godt psykososialt arbeidsmiljø. Leder fokuserer på at arbeidsoppgavene definerer den enkelte og gjennom definerte oppgaver har enheten et godt psykososialt arbeidsmiljø. Innhentet data viser fokus på faglighet, læring og utvikling hos den enkelte medarbeider.

Enhetsvisjonen legges til grunn for det psykososiale arbeidsmiljøet og skal fungere som en rød tråd i hverdagen. Mellomleder innser at eierforholdet til visjonen kan gjelde bare lederteamet men målet er at alle skal "være der" i løpet av kort tid.

Det råder en profesjonell holdning til enheten og arbeidsplassen. Leder hevder at sosiale relasjoner ikke er vektlagt i enheten. Mellomleder fremhever viktigheten å bruke den enkelte ansattes resurser. Det oppstår få konflikter, men noe små snakk. Samtidig er det behov for bedre og tydeligere kommunikasjon fra leder til assistenter. Leder sender ut informasjon elektronisk, det derfor kan oppstå misforståelser rundt informasjonen som igjen gir frustrasjon. Fokuset på faglighet og visjon blir fremhevet av samtlige som viktig og grunnleggende for det psykososiale arbeidsmiljøet i denne enheten. Samtlige viser til profesjonalitet og autonomi i egen rolle. Leder er opptatt av at den enkelte medarbeider skal være i flytsonen.

4.3.2 HVILKE/HVILKEN LEDERSTIL(ER) BENYTTES I ENHETENE ?

Leder hevder selv å ha en strukturell ledestil. Leder har fokus på fag og struktur. Leders beskrivelser av egen lederpraksis ligger tett opp til strukturell ledelse. Leder viser til sine oppgaver i enheten med økonomi ansvar, personal ansvar og pedagogisk ansvar. Leder har også

et stort fokus på makt.. Det råder en viss enighet blant intervjuobjektene at leder benytter en strukturell lederstil. Resterende informanter er enig om at leder har fokus på den strukturelle siden av ledelse. Analyse av innsamlet data viser at leder i tillegg til strukturell ledelse også har innslag fra transformasjonell ledelse da spesielt ovenfor sine mellomleder. Leder har fokus på Individuell støtte, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Leder har sterkt fagligfokus og fokus på visjon og arbeid med enhetens kultur. Funnene viser et hierarki bygget utfra en tidligere flat struktur. Funn i enhet 3 viser til koalisjoner som er bygget sammen med leder og mellomleder å implementere visjon og endringer i enheten.

4.3.3 HVA KJENNETEGNER LEDERS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?

Det er forskjell mellom leders personlighet, lederferdigheter og lederstil. Leder beskrives som glemsk og litt vims samtidig som omsorgsfull og ærlig. Leder selv beskriver seg personlig som usystematisk, jordnær, liker ikke grenser, tid og forpliktelser. Leder trer inn i lederrollen innenfor enhetens åpningstid. I lederrollen beskriver leder seg som systematisk, opptatt av systemer, faglighet og fokusert på visjon, litt maktsyk. Resterende intervjuobjekt er relativt enig i beskrivelsen leder gir av seg selv. Leder beskrives også som faglig. Fag har stor plass i leders hverdag. Mellomleder legger til at leder er støttende ovenfor sine mellomledere.

Det er en viss enighet om at leder har relasjonskompetanse, men leder selv viser til at relasjonskompetansen hans begrenses til et bevist forhold til sine kollegaer. Leder er ikke aktiv på pauserommet og tar ikke initiativ til møter utenom virksomheten.

Leders ferdigheter er både mellommenneskelige-, faglige og begrepsmessige ferdigheter. Gjennom studien kommer det frem at leder er oppgaveorientert og har en styrende atferd. Det er og gjort funn i studien at leder har en støttende atferd for mellomlederne i styringsgruppa.

4.2.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?

Informantene gav leder skår fra 1-6 hvorav 1 er svært stor påvirkning og 6 er svært liten påvirkning:

Enhet	L	ML	A1	A2
E3	1	2	1	4/5

Studien viser at leder har god selvtillit. Leder selv beskriver sin største påvirkningskraft gjennom mellomlederne, gjennom møtevirksomhet og sin formelle makt. Leders tanker samsvarer med funnene i enheten. Leder påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom å være en god rollemodell, en kulturbærer som viser samsvar mellom ord og handling samtidig kommer det frem et ønske om en mer synlig leder i hverdagen. Funn fremhever at for A1 og A2 har mellomleder en større betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet en leder selv. Det antas å handle om leders tilgjengelighet og synlighet i enheten.

Ansatte blir inkludert i arbeidet gjennom faglig arbeid og oppgave fordeling. Det skrives forventningsdokument i begynnelsen av hvert barnehage år. Fag og visjon er viktige begreper i enheten. A1 og 2 viser til viktigheten av å være positiv og tilstede. Leder er opptatt av at alle skal ha medvirkningskraft og eierforhold til visjonen. Fokuset i enheten ligger ikke så mye på hvordan den enkelte får bidra men hvordan den enkelte er forventet å bidra. Bidra gjennom fokus på nærvær ikke fravær, gjennom forventningsdokumenter og felles ansvar.

4.4.SAMMENDRAG

Enhetene har noe forskjellige funn i form av utdanning og kompetanse. Men samtlige har til felles en opplevelse av tilhørighet, autonomi og kompetanse, der de ansatte opplever en meningsfull og variert arbeidssituasjon. Enhetene har forskjellig fokus, men jobber mot samme mål, en høy kvalitet på enhetens tilbud til brukerne. Hovedfaktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet viser seg å

være tilstede i alle enhetene men i ulik grad. Tilhørighet og kompetanse viser seg sterkt i enhet 1 og 2 hvor det er satt fokus på å skape tilhørighet til enheten, utdanningskompetanse er noe fraværende i enhet 1 men tilstedeværende i enhet 2. Kompetanse i arbeidet er tilstede ved begge enhetene, og styrkes gjennom oppfølging av de ansatte. Kompetanse og autonomi er viktige faktorer i enhet 3, hvor man fokuserer på faglighet, ansvarliggjorte medarbeidere og et klart fokus på enhetens visjon. Informantene i enhetene opplever å ha et velfungerende psykososialt arbeidsmiljø. Enhetene har fokus på ulike faktorer som grunnlag for det psykososiale arbeidsmiljøet. Studien viser at enhet 3 har sterkt faglig fokus og enhet 1 og 2 har et sterkt mellommenneskelig fokus.

Det vises et vist samsvar mellom leders oppfatting av seg selv og medarbeidernes oppfatting av leder. På spørsmålet om leder er godt likt på arbeidsplassen viser funn at leder 1 og 2 hadde vanskeligheter med å svare at de var godt likt på arbeidsplassen spørsmålet, leder 3 har ikke svart på spørsmålet men samtlige ledere er godt likt på arbeidsplassen.

Innsamlet data hvor den enkelte ble bedt om å fremheve tre faktorer med betydning for et godt psykososialt arbeidsmiljø gjentas flere begrep; Humor, ærlighet, respekt, tilstedeværelse og tilgjengelighet:

Enhet	L	ML	A1	A2
1.	Raushet, samarbeid, "lått og løye"	Engasjement, tilstedeværelse humor	Humor og godt samarbeid	Samarbeid, medvirkning ha det kjekt sammen!
2.	Åpenhet, tilgjengelighet, se hverandre	Ærlighet, respekt glede	Samarbeid, ærlighet, humor	"her og nå runder", rom for å være en selv, leder.
3.	Faglighet, informasjonsflyt, fokus på visjon	Humor, "mulighet fremfor mangel" Ledelse (relasjonsledelse)	Kommunikasjon, respekt, vær greie med hverandre	Ærlighet og respekt

(Egen modell)

Informantene fikk spørsmål om hvem som har ansvaret for det psykososiale arbeidsmiljøet. Samtlige er enige i at alle har et ansvar for det psykososiale arbeidsmiljøet og at alle må ta sin del av ansvaret for det psykososiale arbeidsmiljøet. Samtidig svarte Ledere i enhet 1 og 2 samt Assistent 1 i enhet 3 at lederen har hovedansvaret. Selv med ulikhet blant lederne i forskningen viser funnene samlet en enighet om at hver enkelt medarbeider har ansvar for å bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Ansvar:

Leders	Hver enkelt
3 stk	11 stk

Samtlige intervjuobjekt ble spurt om å gi en skår som viser til hvilken grad leder påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Skåren gikk fra 1 som er svært stor grad til 6 som er svært liten grad. Resultat:

	L	ML	A1	A2
E1	2,5	1	2	1
E2	2/3	1	2	2
E3	1	2	1	4/5

Alle er enige i at leder påvirker arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø i relativt stor grad. Denne påvirkningen har leder i følge informantene gjennom sin funksjon som rollemodell og kulturbærer, gjennom å være anerkjennende, værelyttende, åpen og ærlig. Leder påvirker gjennom å være tydelig og synlig, gjennom tilstedeværelse og med et fokus på et godt psykososialt arbeidsmiljø. Grad av påvirkning ser ut til endre seg med rollene i enheten. Sett bort fra leder i enhet 3 har lederne en tendens til å ha litt dårlig tro på seg selv. I tillegg viser innsamlet data et relativt stort gap mellom

Assistent 1 og 2 i Enhet 3. Assistent 2 begrunner skåren sin med at man ikke har noe med leder å gjøre i arbeidshverdagen.

Enhetene har et velfungerende psykososialt arbeidsmiljø, hvor de ansatte har medvirkningsrett og er forventet å medvirke. Det viser en ulik vektlegging på ulike faktorer for et psykososialt arbeidsmiljø. Studien viser tilhørighet i enhetene, autonomi i arbeidet og kompetente ansatte. Det er indikasjoner på en sammenheng mellom enhetens leder og det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, dette på tross av at funnene antyder at med en hierarkisk organisasjonsstruktur har mellomlederen en større betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet enn leder selv.

5. DRØFTING

I kapitelet analyseres innsamlet data og drøftes opp mot den teoretiske referanserammen i kapittel 2. Forskningsspørsmålene har en sentral plass i drøftingen da det gjennom disse forsøkes å svare på problemstillingen: *Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?*

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
- Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
- Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

Studien vektlegger individnivå med fokus på individet i organisasjonen. Det trekkes frem sentrale begreper som kompetanse, autonomi og tilhørighet. Begrepene er i følge Hetland og Hetland (2011) basale behov og er ansett som avgjørende for trivsel, helse og engasjement. Gjennom begrepene forsøkes det å drøfte enhetenes psykososiale arbeidsmiljø analysert og knyttet opp mot relevant teori. For å kunne gi et svar på problemstillingen går det inn i enhetenes psykososiale arbeidsmiljø. Den enkelte enhets beskrivelse vil kunne gi en pekepinn på aspekter som hvor leders plass er i det psykososiale arbeidsmiljøet og hvordan lederstilen påvirker, hva leders trekk og atferd har å si og hvordan leder oppmuntrer, legger til rette og utfordrer.

Enhetene drøftes enkeltvis under hvert forskningsspørsmål og det avsluttes med en samlet oppsummering av enhetene. Avslutningen i kapitlet er avhandlingens konklusjon.

5.1 HVA KJENNETEGNER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I ENHETENE?

Kapitel 5.1 tar for seg det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene. Kapitel 2.1 *Psykososiale arbeidsmiljø* omtaler tre ulike forhold vedrørende det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen; det første er kjennetegn ved omgivelser og arbeidsbetingelser, en ytre påvirkning. Det andre handler om mentale prosesser som setter preg på individuelle oppfatninger, det tredje legger vekt på samspeillet mellom individuelle- og ytre påvirkninger (Skogstad, 2011). Skogstad (2011) skiller konsekvenser inn i tre dimensjoner; Den atferdsmessige, den fysiske og den psykologiske dimensjonen på organisatorisk og individ nivå. Hetland og Hetland (2011) presenterer begrepene kompetanse, autonomi og tilhørighet som tre basale faktorer for trivsel, engasjement og helse.

5.1.1 KOMPETANSE

Kompetanse handler om behov for å oppleve mestring og ønske om å bruke evner og ferdigheter til å mestre optimale utfordringer og utvikle seg i arbeidet (Deci og Ryan, 1985, sitert i Hetland og Hetland, 2011). Csikszentmihaly (1975) har utarbeidet modellen "Flow modell" eller flytsonen modellen på norsk. Å være i flytsonen handler om at det er en balanse mellom utfordringer og kompetanse (Gotvassli, 2013).

ENHET 1

Funn i enhet 1 viser problemer med å rekruttere nok utdannet personal til enheten på grunn av enhetens beliggenhet. Deler av personalet har relevant utdanning, mens flere ikke har fagbrev eller vitnemål å vise til. På tross av dette viser studien at de ansatte opplever å ha tilstrekkelig

kompetanse til å utføre arbeidet på en kvalitetsmessig god måte. Knyttet opp til Deci og Ryan (1985) indikerer funnet at de ansatte opplever mestring og mulighet til å bruke evner og utvikle seg i arbeidet. Leder refererer til gode assistenter som kompenserer for mangel av førskolelærere. Mye tyder på at samtlige opplever å være i flytsonen, opplever en balanse mellom utfordring og kompetanse (Gotvassli, 2013). Gjennom studien kan man se at personalet har opparbeidet seg kompetanse gjennom erfaring og veiledning, men dersom leder må bruke mer av sin tid enn det som gjøres i de andre enhetene til veiledning og oppfølging kan det antas at dette gir leder ekstra arbeid, noe som kan resultere i mindre tid til fokus på sin rolle som leder for enheten.

ENHET 2

Det er en større andel av personer med fagbrev og eller vitnemål i enhet 2. Studien viser kompetanseheving gjennom intern og ekstern kursing av personale, både i form av videreutdanning og enkeltkurs. Leder har fokus på å utfordre den enkelte til å gå trå utenfor komfortsonen, og strekke seg litt lenger for å heve kompetansen. Gjennom funnene er det rimelig å anta at den enkelte opplever å være i flytsonen (Gotvassli, 2013) og opplever mestring, bruker evner og utvikler seg i arbeidet (Deci og Ryan, 1985). Å oppleve mestring og utvikle seg i arbeidet er faktorer som kan være vanskelige å måle. I studien er kompetanse en av tre viktige faktor for det psykososiale arbeidsmiljøet (Hetland og Hetland, 2011). I lys av dette kan det tyde på at informantene opplever kompetanse, med og uten formell utdanning, og det kan da være grunnlag for å si at informantenes opplevelse av kompetanse bidrar til et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. I følge Hetland og Hetland (2011) stemmer dette overens.

ENHET 3

Utdanningsnivået i enhet 3 er vesentlig høyere en i enhet 1 og 2. Fokuset på kompetanse i arbeidet er viktig for enhetens leder. Kompetanse hos personalet fremheves gjennom arbeid med utvikling og læring. Mye tyder på at personalet opplever å være i flytsonen hvor det er balanse mellom oppgave og kompetanse (Gotvassli, 2013). Studien indikerer også at informantene opplever mestring i hverdagen og å få bruke de evner og ressurser som gir mestring i arbeidet jf. Deci og Ryan (1985).

Kompetanse og faglighet er viktig for enheten, dette kommer frem i informantenes svar. Miljøet bygges rundt faglighet, læring og visjonsarbeid. Enheten ivaretar og hever kompetansen gjennom veiledning, videreutdanning, interne og eksterne kurs. Studiet indikerer at personalet har nødvendig kompetanse til arbeidet i enheten. Det er i følge studien enhet 3 som har størst fokus på begrepet kompetanse, og det antas at gjennom fokuset har de klart å opparbeide kompetanse og en kan anta at enheten tiltrekker seg personer med faglig og erfaringskompetanse.

5.1.2 AUTONOMI

Behovet for autonomi handler om at egne ønsker og interesser ligger bak handlingene. Autonomi handler om delaktighet og medvirkning i egen arbeidsdag. Det handler om en indre motivasjon som er knyttet til prestasjon og læring (Hetland og Hetland, 2011).

ENHET 1

Det er gjort få funn i vedrørende autonomi i enhet 1. Men det er flere faktorer som tyder på at intervjuobjektene opplever autonomi gjennom ulike delegerte oppgaver på avdelingene. Kan det tenkes at barnehager har ofte gode og innarbeidete rutiner, hvor den enkelte kjenner til sine ansvarsområder utfra stillingsinstruks, rolle og utdanning? Hetland og Hetland (2011) viser til delaktighet og medvirkning som grunnleggende for opplevelse av autonomi. Leder gir rom for medvirkning i egen hverdag og gjennom dette indikeres det at de ansatte opplever det å være autonome. Det kan også stilles spørsmål med om det kan være en sammenheng med at autonomi er et ukjent begrep og at det derfor er gjort relativt få funn i enheten. Eller er arbeidsoppgaver er så definerte og rutiner så innarbeidet at personalet opplever autonomi uten å ha et forhold til det. Erfaringsmessig kan det være riktig å anta at dette kan være tilfellet.

ENHET 2

På samme måte som i enhet 1 er det få funn vedrørende autonomi i enhet 2. Også her indikerer studien at informantene opplever autonomi gjennom delegerte arbeidsoppgaver. Funn fra studien tyder på at leder gir sine ansatte rom for medvirkning og dette rommet for medvirkning kan i følge Hetland og Hetland (2011) knyttes til autonomi. Som i enhet 1 stilles samme spørsmål om rutiner så innarbeidet at personalet ikke tenker autonomi i hverdagen?

ENHET 3

Undersøkelsen i enhet 3 tyder på opplevd autonomi i personalet. Enheten har fokus på et kompetent og autonomt personal som hever kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet samt kvaliteten på tilbudet til brukerne. Lederen har en klar forventning til den enkelte medarbeiders rolle i enheten. Det er faste oppgaver tildelt den enkelte ansatt, denne fordelingen er satt ord på blant de ansatte og de opplever å føle mestring i arbeidet gjennom disse oppgavene. Hetland og Hetland (2011) viser til delaktighet, medvirkning og en indre motivasjon til å prestere og lære. Enheten har fokus på den enkeltes mestring i arbeidet, og den enkeltes betydning for arbeidsplassen. Det vurderes derfor til at personalet i enhet 3 opplever autonomi på arbeidsplassen.

5.1.3 TILHØRIGHET

Hetland og Hetland (2011) viser til behovet for tilhørighet som et viktig menneskelig behov. Avhengighet av andre mennesker og å bli møtt på behov for sosial tilknytting. Behovet for sosial tilknytting er grunnleggende for mennesket.

ENHET 1

I enhet 1 er det fokus på frem-snakking av arbeidsplass, ros av medarbeidere, enhet og leder. Opplevelse av å være på verdens beste arbeidsplass kan knyttes til samtlige informanter i enhet 1.

Det er engasjement for arbeidet og egen rolle. Stolthet over arbeidsplassen kan ses på som en indikator på at personalet har tilhørighet på arbeidsplassen. Forskningen tyder på at de ansatte i enhet 1 blir møtt av sin leder på behovet for tilhørighet og sosial tilknytting jf. Hetland og Hetland (2011), og det antas derfor at opplevd tilhørighet kan blant annet knyttes til leder.

ENHET 2

Undersøkelsen i enhet 2 viser positive og løsningsorienterte medarbeidere. Personalet beskrives som raus og fleksible. Informantene fremhever en kultur hvor man bygger hverandre opp og støtter hverandre. Egen oppbyggelse og oppbyggelse av andre kan anses som positivt for tilhørigheten. Ved å kjenne seg verdsatt kan man anta at man opplever tilhørighet til arbeidsplassen og andre arbeidskollegaer. Enheten har en stabil arbeidstokk hvor flere har vært ansatt siden enhetens oppstart, det kan antas å være en indikator for tilhørighet. Ledelse beskrives av de ansatte som en viktig del av tilhørigheten. Funn tyder på at personalet blir møtt på behov for sosial tilknytting og behovet for tilhørighet jf. Hetland og Hetland (2011) og at personalet i enhet 2 har tilhørighet til arbeidsplassen.

ENHET 3

Informantene i enhet 3 antydes å ha tilhørighet til arbeidsplassen. Funnene indikerer at den enkelte ser sin rolle som viktig. En av informantene poengterer at det skal mye til for å være hjemme, dette kan tyde på en tilhørighet til enheten, men i denne enheten er det kanskje rimelig å si at tilhørigheten knyttes til "basen" den enkelte jobber på. Det er der en i følge studien får møtt behovene for sosial tilknytting og tilhørighet jf. Hetland og Hetland (2011). Det kan være grunnlag for å si at dette har med leder å gjøre. Gjennom informantenes uttalelser er det grunn til å anta at assistentene i enheten opplever en større tilhørighet til sin mellomleder og base. Gjennom visjonsarbeidet i enheten er det grunnlag for å anta at mellomledere har en tilhørighet til enheten i sin helhet, mellomlederen samarbeider på tvers av baser og i styringsgruppa.

OPPSUMMERING KOMPETANSE, AUTONOMI OG TILHØRIGHET

Gjennom drøftingen er det kommet til at det er rimelig å anta at samtlige informanter i enhetene opplever kompetanse i arbeidet. Det er mindre grunnlag for å hevde at de opplever autonomi, men det er likevel antatt at samtlige har dekket behovet for autonomi. Tilhørigheten er tilstede i alle enhetene. Selv om studien viser at enhetene møter behovene; kompetanse, autonomi og tilhørighet viser studien varierende fokus på de ulike faktorene i enhetene, i tillegg til forskjellig grad av vektlegning av begrepene i de ulike enhetene.

5.1.4 DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET

Det psykososiale arbeidsmiljøet er i avhandlingen avgrenset til individnivå hvor man i følge (Skogstad, 2011) er opptatt av blant annet jobbtrivsel. Aagervold (1998) presenterer begrepet kooperation som handler om arbeidets samarbeidsmessige og sosiale aspekt. Herunder nevnes blant annet begreper som; anerkjennelse, respekt, støtte og oppbakking. Skogstad (2011:36) beskriver psykososiale faktorer slik: ” de faktorer som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker utfra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse”

Begrep som åpenhet, ærlighet, humor, respekt, tilstedeværelse og tilgjengelighet blir fremhevet av informantene som viktig for å kunne opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø i enhetene.

ENHET 1

I enhet 1 er det ulike syn på det psykososiale arbeidsmiljøet. I følge leder har det vært en del utfordringer i det psykososiale arbeidsmiljøet. Man kan anta at enheten har hatt en ukultur som har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet på negativ måte. Det fortelles om vansker knyttet til å ta i mot og tilby hjelp. To av informantene tar frem dette aspektet, de to resterende informantene i enheten opplever et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. De forskjellige svarene i enheten er gir grunnlag for undring om kan det være en sammenheng mellom stilling og opplevelse. Leder med

det overordnede ansvaret ser utfordringene i enheten og hva som er å ta tak i. Den andre informanten som refererte til ugreiheter i det psykososiale arbeidsmiljøet viser til kniving mellom avdelingene. Det antydes en kultur i endring i enhet 1, hvor menneskelige faktorer som eierskap til praktiske oppgaver, lite samarbeid mellom avdelingene tas tak i og hvor det psykososiale arbeidsmiljøet er i fokus. Forsker stiller spørsmål ved om dette kan knyttes til den organisatoriske delen av det psykososiale arbeidsmiljøet hvor man i følge Skogstad (2011) er opptatt av blant annet effektivitet i arbeidet. Det er naturlig å stille spørsmål om på tross av at studien indikerer mangler i det psykososiale arbeidsmiljøet opplever samtlige informanter trivsel og utvikling i arbeidet. Dette kan tyde på at funnene kan knyttes til behovet for tilhørighet, for kompetanse og autonomi jf. Hetland og Hetland(2011) er ivaretatt.

ENHET 2

Undersøkelsen i enhet 2 beskriver det som antas å være et velfungerende psykososialt arbeidsmiljø bygget på fleksibilitet og samarbeidsvilje. Informantene forteller at de er flinke til å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger og det er mye som tyder på et psykososialt arbeidsmiljø som møter behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet jf. Hetland og Hetland (2011). Informantene opplever å bli sett og møtt på en god måte som igjen gjør at de ønsker å bidra i enheten. Lederen viser positivitet hos sine ansatte og beskriver dem som positive og fleksible. Leder forteller at de ansatte har fokus på tjenesten og brukernes beste. Informantene beskriver nesten et eufori av et arbeidsmiljø. Utfra forskers opplevelser i enheten og i intervjusituasjonen kan det være riktig å gå utfra at indikasjonene kan stemme. Det antas å herske en ro og tilfredshet i enheten. Det anslås at de ansatte opplever å bli møtt på behovet for sosial tilknytting jf. Hetland og Hetland (2011). Knyttet til autonomi og kompetanse vitner funn at disse faktorene blir oppfylt gjennom et læringsvillig og positivt personal. Dette anses som viktig for enhetens psykososiale arbeidsmiljø.

ENHET 3

Enhet 3 har et forskjellig fokus på arbeidsmiljøet fra enhet 1 og 2. Enhet 3 har stort fokus på arbeidsoppgaver, kompetanse og faglighet. Det psykososiale arbeidsmiljøet beskrives forskjellig fra

de andre enhetene. Leder hevder at arbeidsoppgavene må definere den enkelte for at man skal få et godt psykososialt arbeidsmiljø. Fokuset på definerte arbeidsoppgaver kan knyttes til autonomi, og det anses til å være positivt for det psykososiale arbeidsmiljøet jf. Hetland og Hetland (2011). Leder viser til at han ikke har behov for sosiale relasjoner til sine ansatte. Det antydes at på tross av dette får de ansatte dekket sine behov for sosial tilknytting jf. Hetland og Hetland (2011) gjennom sine mellomledere og basen de tilhører. I tillegg til et faglig og oppgaveorientert fokus har enheten et opphøyet fokus på visjon og arbeid gjennom visjon, dette kan knyttes til lederstil som skal drøftes senere i oppgaven. Enhetens personal har en profesjonell holdning til arbeidsplassen og det psykososiale arbeidsmiljøet som er bygget opp rundt profesjonalitet, fag og visjon. Mye tyder på at det psykososiale arbeidsmiljøet, på tross av at det er svært ulikt fra de andre enhetene i undersøkelsen, er velfungerende og tilfredsstillende.

5.1.5 SAMMENDRAG

I kapittel 5.1 er det lagt vekt på begrepet psykososialt arbeidsmiljø gjennom blant annet kompetanse, autonomi og tilhørighet. Det er gjennom kapitlet analysert og drøftet funn fra den enkelte enhet opp mot en teoretisk ramme gitt av Hetland og Hetland (2011). Informantenes opplevelse av eget psykososialt arbeidsmiljø er presentert og forsøkt knyttet til begrepene kompetanse, autonomi og tilhørighet (Hetland og Hetland, 2011). Utfra funnene vurderes det til at samtlige enheter har et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Det kommer frem ulik vektlegging av ulike faktorer i enhetene. Det er indikasjoner på at enhet 3 skiller seg fra de andre to enhetene med sitt faglige fokus. Det er rimelig å si at samtlige enheter oppfyller behovet for tilhørighet, behovet for kompetanse og behovet for autonomi og at behovene til en viss grad kan knyttes til enhetens leder. Det antas på samme tid at autonomi er mer fremtredende i enhet 3.

5.2. HVILKEN/HVILKE LEDERSTIL(ER) BENYTTES I ENHETEN?

Ledelse er i avhandlingen definert med Hersey og Blanchard (1998) : ”Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater” (Thompson, 2011:36).

Kapitel 5.2 presenterer lederstiler i enhetene. Gjennom lederstilene presentert i kapitel 2 analyseres og drøftes elementer fra lederstilene i den enkelte enhet.

5.2.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE

Transformasjonsledelse handler i følge Li (2013) om å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille behov for utfordring og læring samt behandle dem som kompetente voksne. Lederens oppgave er å hjelpe de ansatte til å nå sitt fulle potensiale. Lederstilen består av fire hovedfaktorer; inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, idealisert innflytelse og individuelle hensyn (Li, 2013)

Organisasjonens visjon er sentral i transformasjonsledelse, leder opptrer konsist med verdier i visjonen og virkeliggjør visjonen ved å peke på visjonens betydning for organisasjonens vekst og utvikling (Li, 2013).

På tross av ledelses seminar i kommunen med forelesing i transformasjonsledelse nevnes ikke begrepet av lederne i enhetene. Studien viser allikevel at samtlige av de tre lederne besitter kvaliteter og ledelsesutøvelse fra denne lederstilen. Li (2013) hevder at denne internasjonale leder stilen transformasjonsledelse slekter til og minner om den nasjonale leder stilen relasjonsledelse.

ENHET 1

Li (2013) viser til Jung og Avolio (2000) som hevder at visjon er det viktigste elementet i transformasjonsledelse. Enhet 1 sin visjon kommer ikke frem i undersøkelsen, men det er rimelig å anta at enheten har en visjon. Hvor integrert visjonen er anses som uklart da den ikke er nevnt av informantene. Man kan derfor anta at visjonen har en mindre plass i hverdagen enn hva den skulle hatt om leder benyttet seg av transformasjonsledelse som dominerende lederstil. Inspirerende motivasjon handler i følge Li (2013) om leders formidlingsevne i forhold til enhetens visjon. Det kan

derfor antas at denne formen for inspirerende motivasjon ikke er ivaretatt i enhet 1. Videre om man ser på elementer fra intellektuell stimulering gjennom oppmuntring til nytenkning (Li, 2013) viser ikke funnene til aspekter rundt dette temaet. Idealisert innflytelse som et tredje element innenfor transformasjonsledelse handler i følge Li (2013) om tillit og implementering av visjon og i aller høyeste grad om å være en rolle modell. Li, (2013) viser til at det må være samsvar mellom leders atferd og visjonens verdier. Studien viser som tidligere nevnt ikke til enhetens visjon.

Rollemodellfunksjonen blir poengtert av leder som hevder at hun prøver å gå foran med et godt eksempel for sine medarbeidere. På tross av dette kan man med grunnlag i at visjon også her har en stor betydning anta at idealisert innflytelse ikke er dekket. Fjerde element, individuell støtte er behovet for utvikling, undervisning og veiledning (Li, 2013). Funn viser at leder i enheten har fokus på kompetanseheving gjennom veiledning, intern og ekstern kompetanseheving i form av relevante kurs, faglitteratur, refleksjon og diskusjon i plenum. I følge Bass og Avolio (1994) tar transformasjonsledelse hensyn til motiv og behov og hjelper de ansatte til å nå sitt fulle potensiale. Det indikeres derfor at lederen bruker faktoren individuell støtte. Toveiskommunikasjon er i følge Li (2013) et viktig begrep i transformasjonsledelse. Studien viser at leder i enhet 1 er opptatt av toveiskommunikasjon. Gjennom den fremlagte funn indikeres det at leder i enhet 1 bruker noen elementer fra transformasjonsledelse. På tross av disse funnene kan man med tanke på visjonen absolutte plass i transformasjonsledelse anta at leder ikke benytter seg av denne lederstilen.

ENHET 2

Det er enighet blant informantene at ledere anvender relasjonsledelse. Transformasjonsledelse minner i følge Li (2013) på relasjonsledelse. Det er derfor interessant å gå inn i enhetens funn å se om elementer fra denne lederstilen har betydning og blir benyttet av leder i enhet 2. Heller ikke i enhet 2 kommer visjonen til syne. Ingen av informantene viser til enhetens visjon, men flere henviser til kommunens fellesvisjon. Det kan tyde på at det er jobbet med fellesvisjonen som et mål for enheten, og man kan derfor anta at leder bruker faktoren inspirerende motivasjon. Leder tar ifølge informantene hensyn til behov og motiver, leder oppmuntrer til nytenking. Informantene opplever å ha mulighet for å være med å bestemme og opplever sin rolle i enheten som meningsfylt jf. Li (2013). Det kan tyde på at faktoren intellektuell stimulering er ivaretatt. Når det kommer til idealisert innflytelse som i følge Li (2013) handler om blant annet leder som rollemodell og lederens evne til å "walk the talk" viser undersøkelsen at leder i enhet 2 er en bevist kulturbærer og rollemodell. Men

også under denne faktoren er enhetens visjon viktig, og det er derfor ikke grunnlag til å anta at leder bruker idealisert innflytelse. Videre viser studien at leder har fokus på videreutvikling, videreutdanning og veiledning. Individuell støtte handler i følge Li (2013) om å hjelpe de ansatte til å nå sitt fulle potensiale. Funnene tyder derfor på at leder ivaretar punktet individuell støtte. Undersøkelsen fra enhet 2 viser en leder som ser viktigheten av toveiskommunikasjon. Leder i enhet 2 oppfyller noen av faktorene som transformasjonsledelse er bygget opp av, men om dette nok til å indikere at leder benytter seg av transformasjonsledelse er uvisst. I og med at flere av lederstilens faktorer er ivaretatt er det nok riktig å anta at leder kan benytte seg av denne lederstilen, men i og med at visjonen har så stor plass i transformasjonsledelse antas det allikevel at leder ikke anvender denne formen for ledelse.

ENHET 3

Visjonen har en avgjørende plass i enhet 3. Samtlige informanter er opptatt av enhetens visjon og den fungerer som en grunnstein i enheten. Det er som tidligere nevnt et stort visjonsfokus innenfor transformasjonsledelse (Li, 2013). Her skiller enhet 3 seg vesentlig fra enhet 1 og 2. Informantene beskriver et miljø hvor de er svært opptatt av fag og faglig utvikling. Leder hevder at de ansatte lærer kontinuerlig. Leder forteller at det siktes mot visjonen med den som et grunnlag for valg og handlingsmåter. Gjennom disse funnene kan man anta at både inspirerende motivasjon, og individuell støtte jf. Li (2013) er dekket. Leder formidler organisasjonens visjon på en overbevisende og inspirerende måte, dette er i følge Li (2013) en del av ledelsesfilosofien til en transformasjonsleder. Resterende informanter arbeider selvstendig mot organisasjonens mål og visjon jf. Li (2013). Videre vitner det om at leder bruker intellektuell stimulering gjennom å gi sine ansatte, da spesielt sine mellomledere, selvbestemmelse som gjør at de opplever å ha en meningsfylt rolle i enheten jf. Li (2013). Leder er opptatt av sin funksjon som rollemodell. Studien viser en faglig fokusert leder. Leder gir veiledning til sine mellomleder og utfordrer dem til videreutdanning og kompetanseheving. Undersøkelsen uttrykker en klar visjon og klare langsiktige mål. Det kan antas at sammen arbeider informantene mot enhetens visjon.

Funnene tyder på at på tross av leders egen forståelse av å anvende en strukturell lederstil nytter leder transformasjonsledelse. Man kan gjennom de funn som er gjort i enhet 3 anta at leder bruker transformasjonsledelse ovenfor sine mellomledere, medlemmene i det de kaller styringsgruppa, men at ovenfor de resterende informantene bruker leder en annen form for lederstil.

SAMMENDRAG

Det viser seg at samtlige ledere har visse elementer fra transformasjonsledelse i sin lederstil. Men ved visjons fokuset som er sentralt i transformasjonsledelse, antas det at enhet 1 og 2 ,på tross av flere elementer, ikke anvender transformasjonsledelse. Leder i enhet 3 har stor fokus på visjon, faglighet, utvikling. Gjennom drøftingen kommer det frem flere faktorer som gjør det rimelig å anta at leder i enhet 3 utøver transformasjonsledelse, da spesielt overfor sine mellomledere.

5.2.2 STRUKTURELL LEDELSE

Strukturell ledelse handler i følge Bolman og Deal (2014) om å plassere mennesker i riktige utformede roller og relasjoner. Strukturell ledelse handler blant annet om å fokusere på iverksetting og gjennomføring samt å kjenne sitt fagfelt (Bolman og Deal, 2014).

ENHET 1

Leder i enhet 1 nevner ikke strukturell ledelse som en ledelse form leder forbinder seg selv med. I følge Bolman og Deal (2014) handler strukturell ledelse om å plassere mennesker i utformede roller, og man kan til en viss grad si at dette er tilfellet i enhet 1 da personalet plasseres utfra utdanning og kompetanse. Videre betegner Bolman og Deal (2014) strukturelle ledere som analytikere og arkitekter, funn viser ikke denne egenskapen hos leder i enhet 1. Videre viser Bolman og Deal (2014) til at strukturelle ledere blant annet tenker nytt om forholdet mellom strategi, struktur og omgivelser og liker å eksperimentere. Det er ikke gjort funn vedrørende dette i enhet 1 og det antas derfor at leder i enhet 1 ikke benytter seg av strukturell ledelse.

ENHET 2

I likhet med enhet 1 er personalet organisert i utformede roller avhengig av utdanning jf. Bolman og Deal (2014). Leder i enhet 2 nevner ikke begrepet strukturell ledelse i undersøkelsen. Om leder har klare, godt forståtte mål og fokus på iverksetting og gjennomføring jf. Bolman og Deal (2014) viser ikke funn fra undersøkelsen. Bolman og Deal (2014) skriver at leder styrer på detaljnivå, dette er i følge studien heller ikke forbundet med leder i enhet 2. Det antas derfor at leder i enhet 2 ikke anvender en strukturell lederstil.

ENHET 3

I undersøkelsen av enhet 3 viser funnene en leder med fokus på struktur. Leder beskriver seg selv som en strukturell leder. Bolman og Deal (2014) betegner en strukturelleleder som analytiker og arkitekt. Funn i undersøkelsen sier ikke noe om leders evner som verken arkitekt eller analytiker. Derimot viser funn at leder er opptatt av utformede roller og at organisasjonen er hierarkisk oppbygd jf. Bolman og Deal (2014). Enheten er bygget opp av leder, mellomleder og assistenter. Enhet 1 og 2 er også bygget opp på denne måten men forskjellen mellom enhet 1 og 2 og enhet 3 er at lederne er tilgjengelige for sine assistenter, de er synlig i hverdagen. I enhet 3 viser funn at leder interagerer med sine mellomledere og at de er leddet mellom leder og assistenter. Dette kommer frem gjennom uttalelser og funn i undersøkelsen. En strukturell leder skal i følge Bolman og Deal (2014) styre lederen på detaljnivå. Leder i enhet 3 hevder å ikke styre på detaljnivå. Leder hevder som tidligere nevnt at han benytter strukturell ledelse, men funnene tyder på en uoverensstemmelse mellom lederens egne beskrivelser av eget arbeid og egen rolle. Det kan være grunnlag for å stille seg spørsmål ved hva leder mener med at leder benytter seg av strukturell ledelse, funnene tyder på at leder er strukturert i sitt arbeid, plan arbeid og veilednings arbeid, og er det da muligens dette leder refererer til ved å hevde at han er en strukturell leder. Det er funn som tyder på at leder innehar elementer fra strukturell ledelse, men på tross av dette tyder mye på at strukturell ledelse ikke er den dominerende leder stilen til leder i enhet 3.

SAMMENDRAG

Det er mye som tyder på at lederne i enhet 1 og 2 ikke anvender strukturell ledelse. Drøftingen rundt strukturell lederstil i enhet 3 indikerer at på tross av leders egen beskrivelse som strukturell leder, er strukturell ledelse ikke leder i enhet 3 sin dominerende lederstilen.

5.2.3 RELASJONSLEDELSE

Relasjonsledelse handler i følge Sprukeland (2015) om klokskap fremfor teknikker og verktøy. Relasjonsledelse handler om en menneskeorientert ledelsestilnærming som ikke verken kan studeres eller kjøpes. Videre hevder Sprukeland (2015) at relasjonsledelse handler om en genuin og naturlig interesse for mennesker og forholdet mellom mennesker.

ENHET 1

Leder i enhet 1 oppfatter egen lederstil som både relasjons- og situasjonsbestemt ledelse. I følge Sprukeland (2013) er relasjonsledelse menneskeorientert og knyttet opp mot pedagogikk, psykologi og sosiologi. Kan det være grunnlag for å tenke at det kan være en sammenheng mellom leders utdanning i barnehagefeltet, en pedagogisk utdanning og lederstilen leder benytter seg av. Funn indikerer at leder har en menneskeorientert tilnærming. Leder beskrives med åpenhet og omsorg. Sprukeland (2015) hevder at relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode, og ha en viss ydmykhet i samspillet. Leder vil i følge informantene det beste for alle. Det tyder på at leder innehar viktige elementer fra relasjonsledelse. Sprukeland (2013) hevder at relasjonsledelse er å genuint bry seg om andres trivsel og utvikling. Studien beskriver leder som lyttende, medvirkende, deltakende og engasjerende. Disse elementene er i følge Sprukeland (2013) sentrale i relasjonsledelse.

Relasjonelt mot handler om å møte mennesker ansikt til ansikt også i ubehagelige situasjoner, det handler om å snakke med og ikke om (Sprukeland, 2013). Studien viser ikke til spesifikke funn vedrørende relasjonelt mot. Studien indikerer derimot at leder er bevist på motivasjon og dialog, motivasjon gjennom relasjon, medvirkning og evne til å støtte den enkelte ansatt jf. Sprukeland

(2013). Det vises delvis til leders dialogferdigheter gjennom involvering, avklaring av standpunkter, bygge på andres ideer og forventninger. Intervjuobjektene viser til, som tidligere nevnt, en lyttende og medvirkende leder. Med disse elementene til grunn antas det at leder benytter seg av lederstilen relasjonsledelse.

ENHET 2

Leder i enhet 2 har selv har en oppfattelse av å benytte en flat lederstil og hun henviser ikke til noen bestemt form for lederstil. På tross av at leder ikke nevner spesifikke lederstiler tyder det på at leder har blant annet har en relasjonsorientert lederstil, relasjonsledelse. Sprukeland (2013) hevder at relasjonsledelse handler om å gjøre andre gode. Funn i studien indikerer at leder har som mål å heve kompetansen til den enkelte medarbeider. Sprukeland (2013) viser også til kvalitetene i samspillet hvor ydmykhet er utgangspunktet. Informantene viser til en leder som er ydmyk ovenfor sine ansatte, en leder som er inkluderende og som ivaretar den enkelte i felleskapet. Funn fra undersøkelsen viser en leder som ser, hører og deltar, disse elementene er grunnleggende innenfor relasjonsledelse (Sprukeland, 2013).

Studien viser at leder i enhet 2 tar avgjørelser og tar tak i ting når det trengs. Relasjonelt mot handler er å møte mennesker også i ubehagelig situasjoner (Sprukeland, 2013). Under studien kommer det frem at leder er klar i sin kommunikasjon, gir klare og konstruktive tilbakemeldinger. Det kan derfor være grunnlag for å anta at leder i enhet 2 har relasjonelt mot. Motivasjon og dialog bekreftes gjennom informantenes beskrivelser av leder. Leder lytter, inviterer til å fortelle om arbeidssituasjon og hjemmesituasjoner, hun gir mulighet for involverer og anerkjenner atferd. Leder oppmuntrer, roser og bekrefter den enkelte. Disse funnene er i tråd med Sprukeland (2015) sine syv viktige kommunikasjonsferdigheter og det kan derfor antas at leder besitter dialogferdigheter. Funn i undersøkelsen viser at leder har en åpen dør policy som gjør leder tilgjengelig for de ansatte. Leder oppleves av informantene å ha en genuin og naturlig interesse for mennesket, som er egenskaper Sprukeland (2013) hevder at en relasjonell leder må besitte. Mye tyder på at leder har et genuint ønske om å se og høre den enkelte medarbeider. Det tyder derfor på at leder har motivasjons- og dialogferdigheter. Det er grunnlag for å anta at leder anvender relasjonsledelse.

ENHET 3

Det er ikke mye i studien som tyder på at leder i enhet 3 benytter seg av relasjonsledelse. Informantene i enheten er enig om at leder anvender strukturell ledelse. Mellomleder i enhet 3 nevner relasjonsledelse som en av de viktige elementene for et godt psykososialt arbeidsmiljø, det er derfor naturlig å anta at mellomleder har lagt seg på en relasjonsorientert lederstil. I enhet 3 er det som tidligere nevnt en hierarkisk organisering. Med dette til grunn antas det at de ansatte opplever relasjonsledelse gjennom mellomleder. En informant hevder at leder er relasjonsorientert. Forsker stiller seg spørsmål om forståelse av spørsmål, eller en totalt ulik oppfatning fra de andre informantene. Funn fra enheten viser ikke til dialogferdigheter eller hvorvidt leder er motiverende ovenfor sine ansatte. Studien viser heller ikke til en leder med genuin interesse og og nære relasjoner jf. Sprukeland (2013). Det antas at leder i enhet 3 ikke benytter seg av relasjonsledelse som aktiv ledelses form.

SAMMENDRAG

Flere elementer i studien indikerer at leder i enhet 1 og 2 benytter seg av lederstilen relasjonsledelse. Lederne har en genuin interesse for mennesket, de er motiverende og har dialogferdigheter. Leder i enhet 3 derimot antas ikke å anvende denne formen for ledelse, men relasjonsledelse kommer til syne gjennom mellomleder i enhet 3.

5.2.4 SITUASJONSBESTEMTLEDELSE

Situasjonsbestemtledelse handler om måloppnåelse. Målene i Situasjonsbestemtledelse er presise. Leder driver ledelse utfra medarbeiderens modenhetsnivå, og utfra dette bestemmes det i hvilken grad ledelsen av den enkelte er støttende og styrende (Thompson, 2011). Situasjonsbestemt ledelse blir videre referert til som SBL.

ENHET 1

Studien viser at leder i enhet 1 selv hevder å bruke SBL. SBL er å være fleksibel å variere lederatferd utfra ulike behov og situasjoner (Thompson, 2011). Denne beskrivelsen av leder kommer ikke frem i funnene fra undersøkelsen. Thompson (2011) viser også til at leder som diagnostiserer medarbeiderens utviklingsnivå og gjennom dette avtaler lederstil med den enkelte. Det finnes heller ikke grunnlag i funnene til å hevde at leder kjenner til den enkeltes utviklingsnivå i denne grad, heller ikke grunnlag for å anta at avtaler om bruk av lederstil ovenfor den enkelte medarbeider blir gjennomført. Thompson (2011) presenterer ulike lederstiler innenfor SBL der i blant; Deltakende, delegerende, instruerende og coachene lederstil. Funn viser at leder har en deltakende lederstil som er sterkt støttende og mindre styrende. Thompson (2011) hevder at kjernen i SBL er medarbeiderens modenhets nivå. Det kan antas at leder bruker noen elementer fra SBL, men de funn som er gjort tilsier at leder i enhet 1 sannsynligvis ikke aktivt benytter seg av SBL.

ENHET 2

Leder i enhet to har i sine uttalelser ikke nevnt lederstilen SBL, heller har ikke funn fra resterende informanter gitt grunnlag til å tenke at leder i enhet to anvender SBL i sin hverdag. Man vil nok kunne si at det finnes elementer i SBL som kan knyttes til leder i enhet 2 på samme måte som i enhet 1. Men funn fra studien tyder på at leder i enhet 2 ikke anvender SBL aktivt i hverdagen.

ENHET 3

I enhet 3 kan det antas at leder benytter seg av SBL. Som hos Thompson (2011) viser funn at leder er opptatt av de ansattes modenhetsnivå. I studien tyder mye på at leder for det meste forholder seg til sine mellomledere. Deler av personalledelsen er delegert til mellomlederen. Kan dette tyde på en delegerende lederstil, med faktorer som; ingen rutinemessig oppfølging (Thompson, 2011). Studien viser at leder gjennom veiledning har oppfølging av sine mellomledere, men videre sier studien lite om leders oppfølging av assistentene i enheten. Veiledning av assistentene er lagt på mellomlederne.

Det kan derfor antas at leder bruker mellomledet i dette tilfellet. Deltakende leder stil har en stor grad av toveiskommunikasjon (Thompson, 2011). Det kan være riktig å anta at det er mangelfull toveiskommunikasjon i enhet 3. Leder har fokus på, som tidligere nevnt, sine mellomleder i større grad enn sine assistenter. Det kan muligens derfor antas at toveiskommunikasjonen mellom leder og mellomleder er velfungerende. På tross av dette anses det som sannsynlig å anta at leder ikke anvende en deltakende lederstil. Instruerende lederstil som kjennetegnes ved enveiskommunikasjon og lite støttende atferd (Thompson, 2011) blir heller ikke funnet i undersøkelsen og derfor indikeres det ikke en instruerende lederstil. Den siste leder stilen; coachende lederstil inneholder både sterkt styrende og støttende atferd hvor motivasjon og engasjement oppleves gjennom medvirkning (Thompson, 2011). Det er lite som tyder på at coachende lederstil er beskrivende for leder i enhet 3. Funn viser en faglig kompetent leder som kan sitt fag. Undersøkelsen viser at SBL ikke er en av lederstilene leder selv hevder å ha. Derfor antas, på tross av likheter, at leder i enhet 3 ikke aktivt anvender SBL.

SAMMENDRAG

Gjennom drøfting av funn fra studien finnes det grunnlag for å anta at leder i enhet 3 benytter seg av flere elementer fra SBL. Det kan også være riktig å anta at flere av SBL's elementer er fraværende i enhet 1 og 2. På tross av likheter og funn av elementer indikeres det at lederne i enhet 1, 2 og 3 ikke anvender situasjonsbestemtledelse aktivt i hverdagen.

5.2.5 TILPASSET LEDELSE

I tilpasset ledelse bruker Sprukeland (2015) begreper som relasjonskvalitet, motivasjon og ledelse og etikk. Det vises til relasjonskompetansens tre dimensjoner; interesse for mennesket, evne og ferdighet til tillitsbygging og emosjonell modenhet (Sprukeland, 2015). Funn viser ikke uttalelser om tilpasset ledelse. Tilpasset ledelse er et relativt nytt begrep introdusert av Sprukeland (2015), og det antas derfor at lederstilen kan være ukjent for informantene. Funn tyder på at det er relevant å ta med ledelsesformen i forskningen da det er flere indikatorer på at leder i enhet 1 og leder i enhet 2 i stor grad benytter seg av tilpasset ledelse.

ENHET 1

Relasjonskvalitet deles i følge Sprukeland (2015) inn i tre dimensjoner av relasjonskompetanse. I enhet 1 kan man anta at leder har evne og ferdighet til tillitsbygging. Informantene hevder at leder har tillit til den enkelte, dette kommer frem gjennom informantenes beskrivelser av leder. Leder antas å besitte emosjonell modenhet, mye tyder på at leder har dannet trygge og stabile relasjoner til individene i enheten. Mye tyder på at leder i enhet 1 har interesse for mennesket. Informantene beskriver en leder som vil det beste for alle. Det kan sees på som indikasjoner på at leder i enhet 1 dekker relasjonskompetansens tre dimensjoner jf. Sprukeland (2015). Videre ser man at leder i enhet 1 driver ledelse gjennom motivasjon. Sprukeland (2015) introduserer begrepet tilpasset motivasjon og viser til at det handler om behov for aksept, respekt og følelse av likeverd. Sprukeland (2015) hevder at dette oppnås gjennom en ydmyk symmetrisk relasjon hvor leder rådspør seg med sine ansatte, viser tillit og gir fullmakter. Studien viser til en leder med en ydmyk holdning til sine ansatte. Leder viser tillit til den enkelte ansatt gjennom mulighet for medvirkning og bestemmelsesrett i avgjørelser. Ledelse og etikk handler blant annet om å gi anerkjennelse for innsats, frihet til å utføre arbeid, god medvirkning og informasjonsutveksling (Sprukeland, 2015). Det finnes flere indikatorer i studien på at leder i enhet 1 gir frihet til å utføre arbeid og gir medvirkningsmuligheter. Videre beskriver informantene leder som åpen og tilgjengelig som igjen er indikatorer på at informasjonsutvekslingen jf. Sprukeland (2015) er ivaretatt. Leder i enhet 1 har selv ikke nevnt lederstilen tilpasset ledelse, men det er allikevel grunnlag for å anses det som tilbørlig å anta at leder benytter seg av tilpasset ledelse.

ENHET 2

På samme måte som i enhet 1 kan man i enhet 2 se interessen for mennesket, evne og ferdighet til tillitsbygging og emosjonell modenhet jf. Sprukeland (2015). Leder har en genuin interesse for menneskene i enheten. Informantene beskriver en leder som har tid og ønske om å høre den enkelte. Det gir grunnlag for å si at leder har fokus på relasjonskvalitet. Tilpasset motivasjon handler om ydmyk behandling, autonomi og tillit. Det kan antas gjennom funnene at leder benytter seg av tilpasset motivasjon jf. Sprukeland (2015). Begrepet a-faktor er grad av aksept i enheten (Sprukeland, 2015). Funnene tilsier at leder har en høy a-faktor i enheten. Hun har evner, holdninger og ferdigheter som er verdsatt i enheten i følge informantene. Ledelse og etikk faktoren handler om

valg, refleksjon og emosjonell dyktighet (Sprukeland, 2015). Studien viser en leder som mestrer de ulike faktorene innenfor ledelse og etikk. Leder benytter seg av og besitter faktorene for tilpasset ledelse og det kan derfor antas at leder i enhet 1 har en tilpasset lederstil.

ENHET 3

Leder i enhet 3 nevner på lik linje som leder i enhet 1 og 2 ikke lederstilen tilpasset ledelse, og det er heller ikke gjort funn i undersøkelsen som tilsier at leder benytter seg av denne lederstilen. Det kan derfor antas som sannsynlig at leder i enhet 3 ikke anvender tilpasset ledelse.

SAMMENDRAG

Studien gir indikatorer på at leder i enhet 1 samt leder i enhet 2 anvender tilpasset ledelse. Dette gjennom fyldig beskrivelser fra informantene av leder og lederstil. Studien gir ikke samme indikatorer når det gjelder leder i enhet 3, det ses derfor som sannsynlig å anta at leder i enhet 3 ikke anvender tilpasset ledelse.

5.2.6. SAMMENDRAG LEDERSTILER

Funn i enhet 1 viser at informantene hevder at leder benytter seg av relasjonsledelse. Leder selv knytter egen lederstil opp mot relasjonsledelse og SBL. Det er rimelig å anta gjennom funn i undersøkelsen at leder i enhet 1 benytter seg av relasjonsledelse og tilpasset ledelse. På samme måte er det rimelig å anta at leder i enhet 2 anvender relasjonsledelse og tilpasset ledelse. Tilpasset ledelse er bygget opp av flere like faktorer som relasjonsledelse, dette er grunnlaget for indikasjonene.

Informantene i enhet 3 beskriver leder som strukturell, leder hevder også selv å ha en strukturell lederstil. Gjennom undersøkelsen kan man anta at leder har en strukturell tilnærming, da spesielt i

forhold til sine underordnede. På samme tid antas det som rimelig at leder i forhold til sine mellomledere benytter transformasjonsledelse.

Studien indikerer at flere lederstiler er representert i de ulike enhetene. Mye tyder derfor på at en leder har flere lederstiler, eller elementer fra flere lederstiler. Det antas også at lederstilen til den enkelte leder har innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i enheten.

5.3 HVA KJENNETEGNER LEDERNE I ENHETENS ATFERD OG LEDERS FERDIGHETER?

I studien brukes Hersey og Blanchards (1988) definisjon ; ” Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man oppnår resultater” (Thompson, 2011:36). Gjennom den teoretiske rammen gitt i kapittel 2. 2 drøftes kjennetegn ved den enkelte leder i den enkelte enhets lederatferd og ledertrekk.

Høst (2011) hevder at ledertrekk er karakter ved den enkelte. Ledertrekk del i: personlighetstrekk og lederferdigheter. Kapitlet tar først for seg funn ved personlighetstrekk analyseres og drøftes kort knyttet opp mot blant annet Martin og Glasø (2014, URL5) og Judge med kollegaer(2002). Deretter kommer en drøfting av funn ved lederferdigheter og orientering drøftet i henhold til Høst (2011) teoretiske tilnærming. Tilslutt i kapitlet blir studiens funn av lederatferd, oppgaveorientert-, relasjonsorientert-, endringsorienter atferd analysert, drøftet og knyttet til Høst (2011).

5.3.1 LEDERTREKK

Hensikten er ikke å analysere ledernes personlighet, men gjennom leders beskrivelse av egen personlighet og ansattes beskrivelse av leders personlighet søke etter indikasjon på samsvar eller manglete samsvar i svarene. Personlighet anses som relevant og det fremheves av Judge og kollegaer (2002) at det er en meningsfull sammenheng mellom ledelse og personlighet (Martin og Glasø, 2014, URL5.). Martin og Glasø (2014, URL 5) hevder at leders personlighet har stor betydning for leders atferd. I studien blir ledernes personlighet beskrevet av leder selv, mellomleder og to assistenter. Lederens beskrivelse av seg selv gav svar av ulik fylde.

ENHET 1

Leder i enhet 1 beskriver ikke egen personlighet, funnene viser at leder føler ubehag av spørsmålet. Det kan antas at dette kan ha med leders personlighetstrekk å gjøre. Martinsen og Glasø (2014, URL 5) skriver at personlighetstrekk påvirker vår reaksjon og oppfatning av ulike situasjoner.

Leder i enhet 1 betegnes som snill, kjekk, lyttende og engasjert. Hun betegnes som en ildsjel. Det er ikke grunnlag for sammenligning i enhet 1 da leder valgte å ikke besvare spørsmålet.

ENHET 2

Leder i enhet 2 syntes også å oppleve ubehag ved beskrive egen personlighet, men valgte å avgi svar i motsetning til leder i enhet 1. Leder i enhet 2 beskriver seg selv som rolig og avbalansert.

Informantene beskriver leder som rolig, avbalansert og rettferdig. Man kan si at det er samsvar mellom leder i enhet 2 sin egen beskrivelse og de ansattes beskrivelse av leder.

ENHET 3

Leder i enhet 3 tar utfordringen på strak arm og beskriver seg selv blant annet som uryddig og ikke opptatt av grenser og tid. Leder hevder selv at dette er på privaten og at i lederrollen er struktur en viktig faktor. Leders egen beskrivelse er fylldig, klar og tydelig. Det antas at leder ikke opplever spørsmålet som problematisk, heller ikke ubehagelig. Leder i enhet 3 hevder å ha en personlighet hjemme som ikke påvirker leders rolle og arbeid i enheten. Leder beskrives av ansatte som strukturert, litt vims, glemsk, omsorgsfull og ærlig. Funnene viser at selv om leder i enhet 3 mener det ikke er sammenheng mellom privat og profesjonell rolle kan man anta at det er sammenheng mellom dem. Martinsen og Glasø (2014, URL5) viser til at personlighet er en relativ stabil faktor i menneskets liv, og personlighet er sterkt forbundet med ledelse.

5.3.2 LEDERFERDIGHETER:

Høst (2011) viser til tre ulike ferdigheter leder innehar. Faglige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og begrepsmessige ferdigheter. Studien indikerer at de ulike lederne i enhetene besitter samtlige ferdigheter men i ulik grad.

ENHET 1

Begrepsmessige ferdigheter forklares av Høst (2011) som ferdigheter knyttet til å gjenkjenne mulige problem og muligheter. Evne til å utvikle ideer, problemløsning, logisk og analytisk tenking er begreper hentet fra Høst (2011). Det er viktig for organisasjonens videreutvikling og planlegging. Samfunnet er i stadig endring, barnehager må på lik linje som andre aktører forholde seg til disse endringene. Det kan antas at leder i enhet 1 benytter seg av begrepsmessige ferdigheter.

Faglige ferdigheter er i følge Høst (2011) kunnskap om forskjellige metoder, teknikker prosedyrer og prosesser. Faglige ferdigheter knyttes til kunnskap om eget fag. I undersøkelsen tyder mye på at samtlige ledere er opptatt av faglig utvikling og faglig kompetanse i sin organisasjon. Dette kommer frem gjennom fokus på fag i møtevirksomhet og fokus på faglig arbeid i det daglige. Gjennom funn kan det tyde på lederne har ulikt fokus på faglige ferdigheter. Leder i enhet 1 antas å besitter faglige ferdigheter.

Høst (2011) viser til mellommenneskelig ferdigheter som evnen til å forstå andres følelser, holdninger og motiver utfra måten ting blir gjort. Videre skriver Høst (2011) at de som besitter denne ferdigheten er god på kommunikasjon og har god relasjon til sine ansatte.

Studien indikerer at leder i enhet 1 har mellommenneskelige ferdigheter. Funnene beskriver en lyttende og deltakende leder med lav terskel. Videre viser funnene at leder gir rom for medvirkning og er engasjerende i arbeidet.

ENHET 2

Hvorvidt leder har evne til å utvikle ideer sier studien lite om, men viser et fokus på problemløsning i form av løsningsfokuset tilnærming. Vedrørende planlegging og utvikling i organisasjonen jf. Høst (2011) er det gjort relativt få funn. Planarbeid er en stor del av leders arbeidsoppgaver og gjennom barnehagens plass i samfunnet er man nødt til å forholde seg til et samfunn i utvikling. Det antas derfor som sannsynlig at leder i enhet 2 benytter seg til en viss grad av begrepsmessige ferdigheter.

Faglige ferdigheter knyttes til kunnskap om eget fag. Leder i enhet 2 viser til fokus på fag gjennom kompetanseheving av personalet. Fag kommer frem i møtevirksomhet og i det daglige arbeidet i enheten. Det antas at leder i enhet 2 benytter seg av faglige ferdigheter.

Også i enhet 2 mye som tyder på at leder besitter mellommenneskelige ferdigheter. Leder beskrives som lyttende og omsorgsfull. Funnene viser en leder som lyttende, som har en "åpen dør", som er en lagspiller, som er tilstedeværende og som er tilgjengelig.

ENHET 3

Begrepsmessige ferdigheter forklares av Høst (2011) som ferdigheter knyttet til å gjenkjenne mulige problem og muligheter. Gjennom nøye utarbeidete planer og stort fokus på utvikling og læring antas det at leder i enhet 3 benytter seg av begrepsmessige ferdigheter i større grad en leder i enhet 1 og 2.

Faglige ferdigheter er i følge Høst (2011) kunnskap om forskjellige metoder, teknikker prosedyrer og prosesser. Faglige ferdigheter knyttes til kunnskap om eget fag. Dette kommer frem gjennom fokus på fag i møtevirksomhet og fokus på faglig arbeid i det daglige. Studien indikerer at leder i enhet 3 har stort fokus på faglige ferdigheter. Innsamlet data indikerer leder i enhet 3 har sterke faglige ferdigheter.

Gjennom studien kan man anta at leder har vurdert at mellommenneskelige ferdigheter er mindre viktig målt opp mot enhet 1 og 2. Leder i enhet 3 viser til et bevist forhold til sine medarbeidere. Undersøkelsen viser mangelfull kommunikasjon mellom leder og assistenter, samtidig som

kommunikasjonen mellom leder og mellomleder antas å være tilfredsstillende. Studien indikerer at ledelse i enheten skjer gjennom mellomlederne og en hierarkisk organisasjonsstruktur.

OPPSUMMERING

Studien viser at samtlige ledere bruker de ulike ferdighetene i ulik grad og med ulik fokus. Angående lederne i enhet 1 og 2 viser studien at blant annet mellommenneskelig ferdighet har en større plass i lederrollen enn hva begrepsmessige ferdigheter har. Man kan anta at de begge besitter faglige ferdigheter. Det antas at leder i enhet 3 har fokus på faglige ferdigheter og benytter seg av begrepsmessige. Det er faktorer som tyder på at leder i enhet 3 ikke i den grad som lederne i enhet 1 og 2 besitter mellommenneskelige ferdigheter.

5.3.3 LEDERATFERD

Høst (2011) definerer lederatferd til å være det leder faktisk gjør. Det vises til et vidt begrepsapparat som inneholder trettien kategorier som er viktige for ledelse. I oppgaven er det presentert noen få utvalgte; gå foran som et godt eksempel, inspirere, rose og anerkjenne, vise hensyn og omtanke, kritisere konstruktivt, disiplinere, tilrettelegge arbeid, håndtere konflikter, klargjøre roller, samle og spre informasjon, utvikle og endre, få til samhandling. Hersey og Blanchard (1988) i Thompson (2011) hevder at leder atferd er slik den oppfattes av andre.

Studien viser ulik praksis blant lederne. Felles funn antyder at samtlige ledere er opptatt av å være gode eksempler gjennom å være en god rollemodell og kulturbærer for sine ansatte.

ENHET 1

Leder i enhet 1 viser hensyn og omtanke til sine medarbeidere. Leder som betegnes som snill og har det beste for sine medarbeidere i tankene. Leder som er opptatt av ros og anerkjennelse. Innsamlet data tar ikke for seg konflikthåndtering, disiplinering, evne til endring og utvikling. Det tar heller ikke for seg leders oppgave ved å tilrettelegge arbeid klargjøre roller, samle og spre informasjon, gi

konstruktiv kritikk. Likevel antas det at dette er en del av leders oppgaver, muligheten for at dette er oppgaver som er innarbeidet og ikke anses som nevneverdig i funnene.

Oppgaveorientert atferd handler i følge Sprukeland (2013) blant annet om rolle klargjøring og overvåking. De funn som er gjort tyder ikke på at leder har en oppgaveorientert atferd.

Sprukeland (2013) beskriver relasjonsorientert atferd som en måte å fremme samarbeid og gjøre de ansatte tilfreds med jobben. Relasjonsorientert atferd handler om individet, det er å lære det å kjenne, en kunnskap om mennesket. Studien gir indikatorer på at leder i enhet 1 har en relasjonsorientert atferd.

Det er gjort få funn knyttet til endringsorientert atferd, men man kan anta at på samme måte som ved begrepsmessige ferdigheter må leder forholde seg til endringer i samfunnet. Det anses derfor at leder i en viss grad har endringsorientert atferd.

Gjennom informantenes beskrivelse av leder antas det at leder i enhet 1 har støttende atferd og en mindre styrende atferd jf. Thompson (2011). Leder antas å ha en direkte lederstil, da hun i påvirker gjennom jevnlig kontakt med sine ansatte, jf. Yukl (2013).

ENHET 2

Det kan tyde på at leder i enhet 2 er inspirerende, opptatt av ros og anerkjennelse, viser hensyn og omtanke til medarbeiderne, samler og sprer informasjon, gir konstruktiv kritikk og får til samhandling mellom enhetens ansatte. Det er i midlertidig ikke gjort funn i forhold til hvordan leder tilrettelegger arbeider, disiplinere eller klargjør roller. Informantene sier at leder tar tak i ting, selv om det ikke direkte vises til konflikthåndtering. På tross av dette antas det at overnevnte og er en del av leders atferd.

Relasjonsorientert atferd handler i følge Sprukeland (2013) om å gjøre de ansatte tilfreds med jobben, det handler om samarbeidet mellom menneskene. Relasjonsorientert atferd handler om å kjenne det enkelte mennesket jf. Sprukeland (2013). I enhet 2 hevder informantene at leder bryr seg om den enkelte, har tid til den enkelte og lytter til den enkelte. Det antas derfor at leder i enhet 2 innehar relasjonsorientert atferd.

Endringsorientert atferd handler i følge Høst (2011) om å tilpasse seg endringene i samfunnet. På lik linje som i enhet 1 er det gjort få funn knyttet til endringsorientert atferd, og på samme måte som i enhet 1 kan man knytte denne atferdstypen til et samfunn i endring og en enhet som må følge med i endringene som kommer. Det antas derfor at leder i enhet 2 besitter endringsorientert atferd.

Leder i enhet 2 beskrives med en støttende- og mindre styrende atferd jf. Thompson (2011). I likhet med leder i enhet 1 anvender leder i enhet 2 direkte ledelse jf. Yukl (2013). Dette kommer frem gjennom informantenes beskrivelse av leder.

ENHET 3

Gjennom innsamlet data i enhet 3 er det rimelig å anta at leder har delegert flere oppgaver til mellomlederne i enheten. Det tyder på at leder arbeider for å bygge opp selvstendige og autonome mellomledere. Derfor antydes det at leder ikke samhandler og har en relasjon til sine ansatte i samme grad som lederne i enhet 1 og 2. Leder klargjør roller, tilrettelegger arbeidsoppgaver, gir konstruktiv kritikk. Studien viser mangelfull og misforstått informasjon da denne for det meste gis elektronisk. Leders evner til å rose, anerkjenne, vise hensyn og omtanke kommer ikke tydelig frem i studien.

Oppgaveorientert-, relasjonsorientert-, endringsorientert atferd er sentrale begreper fra Høst (2011). En oppgaveorientert leder benytter ressurser effektivt. Kvalitet og resultat handler om planlegging, organisering, rolleklargjøring og overvåking. Mye kan tyde på at leder i enhet 3 er den lederen i studiet som har et størst oppgaveorientert fokus. Leder poengterer at oppgavene i enheten definerer den enkelte.

Relasjonsorientert atferd handler om individet, det å lære det å kjenne, en kunnskap om mennesket (Høst, 2011). Leder i enhet 3 sier selv at han har et bevisst forhold til sine ansatte og at han begrenser relasjonene. Det kan tyde på at leder ikke har en relasjonsorientert atferd. Men om det er riktig å si at leder mangler eller ikke besitter denne atferdstypen er vanskelig å fastslå. Men det en kan si er at det ikke er fokus på relasjoner, leder har et bevisst forhold dem. Studien indikerer at leder ikke i like stor grad som lederne i enhet 1 og 2 har en relasjonsorientert atferd.

Endringsorientert atferd beskrives av Høst (2011) som evnen til å tilpasse seg endringene i samfunnet. Tolke hendelser i omgivelsene og skape en visjon til endring. Tilrettelegging og oppmuntring til utvikling og eksperimentering og å skape koalisjoner til støtte for implementeringen (Høst, 2011). Studien i enhet 3 viser til koalisjoner bygget sammen med leder og mellomleder nettopp for dette formålet, å implementere visjon og endringer. Det antas derfor at leder i enhet 3 har en endringsorientert atferd.

Studien viser at leder i enhet 3 har en mer styrende atferd og mindre støttende atferd jf. Thompson (2011). Dette kommer frem i leders egen beskrivelse og ansattes beskrivelse av leder. Det antas også at leder har en indirekte lederstil som i følge Yukl (2013) er å påvirke gjennom jobbfordeling og valgt kompetanseheving.

5.3.4 SAMMENDRAG

Det er i kapitlet forsøkt å svare på hva som kjennetegner lederne i enhetenes lederatferd og leders ferdigheter.

Martinsen og Glasø (2014, URL5) viser til Judge og kollegaer (2002) som i sin studie fant klare meningsfulle sammenhenger mellom ledelse og personlighet. Det finnes ikke samsvar i enhet 1 mellom egen beskrivelse av personlighet og de ansattes beskrivelse av leders personlighet. Dette skyldes at leder selv valgte å ikke svare på spørsmålet. Leder i enhet 1 beskrives blant annet som snill og lyttende. Beskrivelsene i enhet 2 viser samsvar mellom leders egen beskrivelse av personlighet og de ansattes beskrivelse av leders personlighet. Leder beskrives som rolig, rettferdig og flink. Funn fra enhet 3 indikerer også samsvar mellom leders egen beskrivelse av personlighet og de ansattes beskrivelse. Leder beskrives som vims, glemsk, ikke opptatt av tid, grenser med mer. Funn viser også at leder hevder personligheten og rolle som leder ikke har en sammenheng. På tross av dette er det mye som tyder på at leder har personlige element i lederrollen. Leder beskrives som blant annet systematisk, men og som litt vims og glemsk. Funnene indikerer derfor at personlighet som Judge og kollegaer (2002) hevder har en innvirkning på ledelse.

Gjennom analysering av funn og drøfting av funn opp mot relevant teori antas det at leder i enhet 1 har en relasjonsorientert og støttende atferd. Leder besitter faglige- begrepsmessige- og mellommenneskelige ferdigheter, da med hovedtyngde på de mellommenneskelige ferdighetene. Det samme antas å være tilfelle hos leder i enhet 2. Det ser ut til at leder i enhet 2 utøver en

støttende- og relasjonsorientert atferd samt besitter faglige- begrepsmessige- og mellommenneskelige ferdigheter, med hovedvekt på de mellommenneskelige ferdighetene. Det kan være rimelig å si at leder i enhet 3 skiller seg fra de andre lederne i undersøkelsen. Funn indikerer at leder i enhet 3 har en mindre støttende og mer styrende atferd. Dette vises gjennom at leder har en oppgave- og endringsorientert atferd. Mye tyder på at leder ikke er opptatt av det relasjonelle i samme grad som lederne i enhet 1 og 2. Det antas at leder i enhet 3 vektlegger å besitte faglige og begrepsmessige ferdigheter. Samtidig er det ikke mulig å si at leder i enhet 3 ikke besitter mellommenneskelige ferdigheter annet en gjennom faktumet at funn i undersøkelsen indikerer en mangel av dette.

Studien viser ikke endringsorientert atferd hos lederne i enhet 1 og 2, men det antas at samtlige ledere er endringsorienterte. Dette begrunnes med at enheten er i stadig endring og utvikling og leder må være endringsorientert for å utøve ledelse i enheten og organisasjonen. Leder i enhet 3 antas å ha endringsorientert atferd, gjennom implementeringsarbeid av visjon og gjennom å skape koalisjoner med sine mellomledere.

Mye tyder på at leder i enhet 1 og 2 har direkte lederstil mens leder i enhet 3 har en blanding av direkte til sine mellomledere og indirekte til sine resterende ansatte jf. Yukl (2013).

5.4 PÅ HVILKEN MÅTE OG I HVILKEN GRAD PÅVIRKER LEDER DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET?

Funn viser at informantene i enhetene påpeker på den enkeltes ansvar for et godt psykososialt arbeidsmiljø på den enkelte i enheten. Leders påvirkning beskrives på ulike måter i de ulike enhetene. Funn indikerer likevel at leder i relativt stor grad har påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Graden på påvirkning er registret gjennom at den enkelt informant gav en skår fra 1-6 hvorav 1 er stor påvirkning og 6 er liten påvirkning.

Skogstad (2011:18) referere til Psykososiale faktorer; ” *de faktorer som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker utfra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse.*

ENHET 1

Leder i enhet 1 gav seg selv skåren 2/3, resterende informanter gav leder 1,1,2. Man kan derfor anta at leder har en klar påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Studien viser at leder påvirker gjennom å skape en tilhørighet til arbeidsplassen, å styrke kompetansen i enheten og ved å gjøre de ansatte autonome jf. Skogstad (2011). Undersøkelsen viser at leder oppnår sin påvirkning gjennom personalmøter og jevnlig drypp i hverdagen. Det kan se ut til at leder har fokus på videreutvikling og heving av den enkeltes kompetanse og fokus på et sunnere og bedre psykososialt arbeidsmiljø.

Mye tyder på at leder er opptatt av sine medarbeidere. Leder er synlig og tilgjengelig og anerkjennende jf. Aagevold (1998) sitt begrep om kooperasjon. Det indikeres at leder påvirker nettopp gjennom synlighet og tilgjengelighet. Undersøkelsen viser en leder som inkluderer de ansatte i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet og ser viktigheten av dette arbeidet. Informantenes opplevelse av at leder har en stor påvirkning gir grunn til å anta at leder har en relevant påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Leder er selv observant på situasjoner ute i enheten og har fokus på de ulike områdene ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Det jobbes mye med temaet på personalmøter, avdelingsmøter og i hverdagen generelt. Gjennom funn og drøfting er det mye som tyder på at leder har en større påvirkning enn hva egen skår tilsier. Det antas at leder påvirker gjennom egen personlighet. Funksjonen som rollemodell, lederatferd og lederstil anses som essensiell for det psykososiale arbeidsmiljøet i enhet 1.

ENHET 2

Som leder i enhet 1 gir leder i enhet 2 seg selv skåren 2/3. Resterende informantene gir leder skårene: 1, 2, 2. Leder oppleves å ha en lavere påvirkning en leder i enhet 1 på tross av at mye tyder på at leder i enhet 2 har et større fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet enn hva egen skår tilsier. Informantene i enhet 2 beskriver også leders påvirkning som vesentlig større enn skåren de gir henne. Leder i enhet 2 påvirker gjennom å være en rollemodell for sine ansatte, motivasjon og å se etter enkelt individets sterke sider jf. Aagevold (1998). Det kan antas at leder påvirker i form av egen person, lederstil, personlighet og lederatferd. Det er tidligere antatt at leder har mellommenneskelige ferdigheter, disse ferdighetene antas å ha innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan være grunnlag for å si at gjennom en viss grad av autonomi, stor tilhørighet,

fokus på kompetanse og mennesket i flytsonen (Gotvassli, 2013) påvirker leder enhetens psykososiale arbeidsmiljø. Mye tyder på at leder har en relevant og signifikant påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i enhet 2. I likhet med enhet 1 er temaet på dagsorden gjennom personalmøter, avdelingsmøter, fagmøter og lignende er arenaer hvor leder preger og bidrar til et godt psykososialt arbeidsmiljø.

ENHET 3

Enhet 3 skiller seg litt ut fra de andre enhetene også i dette forskningsspørsmålet. Forholdene i enhet 3 er ulike fra enhet 1 og 2. Funnene i enhet 1 og 2 indikerer en mer tilstedeværende, synlig og tilgjengelig leder enn leder i enhet 3 er. Det er antatt at leder har en annen form for ledelse, fokus på andre faktorer innenfor ledelse enn lederne i enhet 1 og 2. I tillegg besitter og vektlegger leder i enhet 3 andre ferdigheter enn de resterende lederne. På tross av dette er det mye som tyder på at leder i enhet 3 har stor påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Leder gir seg selv skåren 1, resterende informanter gir leder 2,1 og 4/5. Informanten som gav 4/5 begrunner skåren med at informanten ikke interagerer med leder i det daglige. Som eneste leder i studien gir leder seg selv skåren 1 og begrunner det med en stor tro på seg selv og egen påvirkningskraft. Om påvirkningen skjer i form av egen person og i hele enheten kan være relevant å stille spørsmål ved. Det kan være grunnlag for å anta at leders største påvirkning skjer gjennom mellomlederne, altså det antas å være en forskjell mellom påvirkningen leder har ovenfor sine mellomledere og sine assistenter. Informantene beskriver leders påvirkning gjennom faglige innslag på personalmøter i tillegg til å være en rollemodell. Videre viser studien at for leder er fag og visjon avgjørende for enhetens kvalitet, som kan knyttes til det psykososiale arbeidsmiljøet. Leder har fokus på kompetanse jf. Skogstad (2011) og at mennesket skal være i flytsonen jf. Gotvassli (2013). Undersøkelsen viser at det er sannsynlig at leder har fokus på autonomi, delegering og ansvarliggjøring av sine ansatte. Aagervold (1998) sine faktorer indikeres berørt gjennom samarbeidet med og anerkjennelse av sine mellomledere. Man kan derfor anta at leder har påvirkningen på det psykososiale arbeidsmiljøet til sine mellomledere og gjennom dem til sine resterende ansatte.

5.4.2 SAMMENDRAG

Mye tyder på at samtlige ledere har på påvirkning på enhetens psykososiale arbeidsmiljø. Graden av påvirkning og faktorene i påvirkningen varierer fra enhet til enhet. Leder i enhet 1 og 2 antas å ha en påvirkning gjennom personlige trekk og lederatferd. Leder i enhet 3 antas å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom sine mellomledere, mye tyder på at leders påvirkning skjer gjennom faglig og visjons fokus. Det kan være naturlig å knytte den ulike påvirkningskraften til lederstilene i de ulike enhetene. Funnene i enhet 1 og 2 indikerer en relasjonsorientert ledelse, mens funn i enhet 2 indikerer en oppgaveorientert ledelse. Det kan antas at dette vil ha betydning for oppfattelse og fokuset til informantene vedrørende leders påvirkning og grad av påvirkning.

5.5 KONKLUSJON:

Gjennom arbeid med de ulike forskningsspørsmålene er det mange faktorer som tyder på at leder har en relevant påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Påvirkningen fremtrer gjennom autonomi, tilhørighet og kompetanse jf. Skogstad (2011). Funnene viser at den enkelte informant har tilhørighet til sin enhet. Informantene opplever autonomi og å ha nødvendig kompetanse for arbeidet. Det vises ulik grad av faktorene kompetanse og autonomi i enhetene. Enhet 1 og 2 har fokus på kompetanseutviklende arbeid på samme måte som enhet 3, men det antas at de har mindre fokus på autonomi. I enhet 3 er autonomi sterkt vektlagt, her hevdes det av leder at arbeidsoppgavene definerer den enkelte ansatt. På samme måte som det er ulik grad av fokus på autonomi i enhetene er det også ulik grad av tilstedeværelse av psykologiske faktorer jf. Agevold (1998) i de ulike enhetene.

Beskrivelsen av leder gir en pekepinn på hvilket forhold den enkelte informant har til sin leder. Det er sett på hvilken atferd den enkelte leder har i form av oppgaveorientert eller relasjonsorientert atferd og om atferden er støttende eller styrende jf. Thompson (2011). Lederne i enhet 1 og 2 antas å besitte en relasjonsorientert og støttende atferd, mens det tyder på at leder i enhet 3 har en oppgaveorientert og mer styrende atferd. Når det kommer til den enkelte leders trekk i form av faglige, begrepsmessige og mellommenneskelige ferdigheter jf. Høst (2011) kan det tyde på at lederne benytter seg av samtlige ferdigheter men i ulik grad. Leder i enhet 1 og 2 har muligens større fokus på de mellommenneskelige ferdighetene enn hva en kan si om leder i enhet 3. Leder i enhet 3

derimot kan man anta har et større fokus på de faglige og begrepsmessige ferdighetene enn lederne i enhet 1 og 2.

Leders personlighet blir beskrevet og det viser samsvar mellom informantene og leders egen beskrivelse i enhet 2 og 3. Leder i enhet 1 avga ikke svar vedrørende egen personlighet det er derfor ikke mulig å se etter samsvar.

De ulike lederstilene som kommer frem i enhetene er drøftet og analysert. Gjennom å se på lederstilene som finnes i enhetene kan man også anta hvordan leder påvirker gjennom lederstilen. Det kan være rimelig å anta at lederne i enhetene ikke har en spesifikk lederstil, men benytter seg flere lederstiler i ulike sammenhenger. Det indikeres at leder i enhet 1 og 2 benytter seg av tilpasset og relasjonsledelse. Leder i enhet 3 hevder å ha relasjonsledelse og situasjonsbestemtledelse. Påstanden ble drøftet opp mot den teoretiske rammen, og på tross av likheter til flere lederstiler er det antatt at leder i enhet 1 ikke benytter seg aktivt av situasjonsbestemtledelse men av tilpasset ledelse. Leder i enhet 2 peker på relasjonsledelse, denne lederformen antas å passe leder, men det er i tillegg faktorer som tyder på at leder utøver tilpasset ledelse. Leder i enhet 3 hevder å ha en strukturell lederstil, dette kan se ut til å stemme til en viss grad. Drøfting mot teori viser at leder i tillegg benytter seg av transformasjonsledelse, da kanskje spesielt ovenfor sine mellomledere.

Det antas at leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet skjer gjennom den grad av autonomi leder gir sine ansatte, gjennom kompetanse heving i personalet og gjennom å skape en tilhørighet til enheten. Lederstilen, lederatferden og ledertrekkene antas å være av vesentlig betydning i påvirkningen. Det kan derfor være grunnlag for å si at leder påvirker gjennom den han/hun er. Studien støtter seg til Junge med kollegaer (2002) som hevder at det er en link mellom personlighet og ledelse (Martinsen og Glasø, 2014, URL 5) og gjennom ledelse påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet.

Konklusjonen i avhandlingen er dermed at man kan anta at ledere har en relevant påvirkning på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø. Denne antatte påvirkningen skjer gjennom det enkelte leders lederstilen, gjennom orienterings diskurs, og gjennom leder- trekk og atferd.

Gjennom studien har det kommet opp flere spørsmål som det kunne vært interessant å forske videre på, blant annet:

- Er det nok kunnskap og kompetanse om ledelse blant lederne?
- Er lederne i enhetene er bevisste sin lederstil i det daglige?

LITTERATURLISTE

- Aagervold, M. (1998). *Det psykososiale arbeidsmiljø*. Århus: Aarhus universitetsforlag.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Brochs –Haukedal, W. (2011) Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. (2.utg., s. 65-86). Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalen, M., (2013) *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Danemark, et al.(1997) *Generalisering av venenskapelige sluttledninger ovh modeller fôr forklarande sammhållvetenskap*. I Danemark. Et al., At forklara samhället. Lund: Studentlitteratur
- Gotvassli, K.Å (2013) *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Hetland, H., & Hetland, J. (2011) Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. (2.utg., s. 104-119). Bergen: Fagbokforlaget.
- Høst, T. (2011). *Ledelse- en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.,I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i en samfunnsvitenskapelig metode*. (2. Utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kvaale, S. (1996) *Interviews: an introduction to qualitative reasearch interviewing*. United Kingdom: SAGE publications, inc.
- Li, Z., J. (2013) Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse I. L. Glasø & G. Thompson (Red.). *transformasjonsledels*. (s. 11-40) Oslo : Gyldendal Akademiske
- Skogstad, A. (2011). *Psykososiale faktorer i arbeidet*. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. (2.utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sprukeland, J. (2015) *Tilpasset ledelse; kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Thompson, G. (2011) *Situasjonsbestemtledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Yin, R.,K. (2014) *Case study research; Design and methods*. (5. Utg.) London: Sage Publication Ltd.

URL1:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf.

Lokalisert 30.04.16

URL 2:

<https://www.nav.no/no/Bedrift/Inkluderende+arbeidsliv/Snarveier/inkluderende-arbeidsliv>

lokalisert 30.04.16

URL 3

<http://www.flowconsulting.no/tjenester/organisasjonsutvikling/>

lokalisert 30.04.16

URL 4:

<http://kunnskapssenteret.com/situasjonsbestemt-ledelse/>

lokalisert 06.05.2016

URL 5:

http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222347/Martinsen_Glaso_Magma_052014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lokalisert 28.03.2016

URL 6.

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4

lokalisert 24.11.15

Vedlegg 1. Informasjonsskriv.

Vedlegg 2. Intervjuguide. Leder 2.a , mellomleder 2b og assistent 2c

Vedlegg3. Samtykkeskjem

VEDLEGG 1

Hei

Jeg heter Haldis Martine Brattgjerd, jeg er fra Vigrestad. Jeg jobber for tiden som styrer i [REDACTED] og studerer master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Våren 2016 skal jeg skrive masteroppgave- siste innspurt på utdanningen 😊 !

Masteren min har problemstillingen *«Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljøet!»*

Jeg skal «gå inn i» 3 barnehager i [REDACTED] hvor jeg skal intervjuer 3 assistenter/barne og ungdomsmedarbeidere, 1 pedagog og styrer.

Det er viktig for meg at dere vet at alle intervjuene er anonyme, som vil si at det er kun jeg som vet hvem som har svart hva. Styrer, barnehagesjef, pedagoger eller andre assistenter vil ikke få vite hva den enkelte har svart på spørsmålene. Eg har med et skjema om anonymitet som skrives under av intervjuobjekt og intervjuer før intervjuet. I oppgaven vil barnehagene bli omtalt enten med barnehage 1, Barnehage 2, Barnehage 3 eller med fiktive navn.

Det skal ikke kunne spores tilbake til den enkelte barnehage.

Dette var bare en liten informasjon, jeg vil fortelle mer om meg selv og om studiet mitt tirsdag 1 mars.

Gleder meg veldig til å treffe dere!

Hilsen Haldis Martine Brattgjerd

VEDLEGG 2.

INTERVJU GUIDE

Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
 - Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
 - Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

1. Løst prat (5 min)

2. Informasjon (5-10 min)

- Masterstuide ved UIS
- Forske på Leders påvirkning på det Psykososiale arbeidsmiljøet.
- Klargjøre anonymitet og taushetsplikt
- spørre om noe er uklart? Noe intervjuobjekt lurer på?
- Informere om opptak og få skriftlig tillatelse til dette.
- sette på opptaksbåndet

3. Overgangsspørsmål (5-15 min)

- Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
 - Din stilling og dine oppgaver
 - Dine kollegaer
 - Eventuelt komme innom arbeidsmiljøet
- Kan du skrive ned tre stikkord om hvilke faktorer du mener er viktig forhold til et godt psykososialt arbeidsmiljø

4. Nøkkelspørsmål (20-40 min)

Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

- Ulike faktorer
- Eksempler
- Hvem er ansvarlig for hva?

Hvordan vil du beskrive styreren i barnehagen?

- personlige egenskaper
- lederferdigheter
- Lederstil
- Relasjonskompetanse
- Vil du si at leder er godt likt?

Hvordan påvirker styrer på det psykososiale arbeidsmiljøet?

- Stor grad?
- Inkluderes/ekkluderes styrer?

5. Oppsummering: (5-10 min)

- Oppsummere funn
- Metasamtale
- Er det noe du vil legge til??
- Tusen takk for hjelpa!!

INTERVJU GUIDE

Hvordan påvirker leder arbeidsplassens Psykososiale arbeidsmiljø?

Leder.

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
 - Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
 - Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

1. Løst prat (5 min)

2. Informasjon (5-10 min)

- Masterstuide ved UIS
- Forske på Leders påvirkning på det Psykososiale arbeidsmiljøet.
- Klargjøre anonymitet og taushetsplikt
- spørre om noe er uklart? Noe intervjuobjekt lurer på?
- Informere om opptak og få skriftlig tillatelse til dette.
- sette på opptaksbåndet

3. Overgangsspørsmål (5-15 min)

- Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
 - Din stilling og dine oppgaver
 - Dine kollegaer
 - Eventuelt komme innom arbeidsmiljøet
- Kan du skrive ned tre stikkord om hvilke faktorer du mener er viktig forhold til et godt psykososialt arbeidsmiljø
-

4. Nøkkelspørsmål (20-40 min)

Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

- Ulike faktorer
- Eksempler
- Hvem er ansvarlig for hva?

Hvordan vil du beskrive deg selv og din rolle i barnehagen?

- personlige egenskaper
- lederferdigheter
- Lederstil
- Relasjonskompetanse
- Tror du at du som leder er godt likt?

Hvordan påvirker du det psykososiale arbeidsmiljøet?

- Påvirker du i stor grad eller liten grad? (1-6)
- På hvilken måte påvirker du?
- Inkluderes de ansatte i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet?
- På hvilken måte?

- Inkluderes/ekskluderes styrer?

5. Oppsummering: (5-10 min)

- Oppsummere funn
- Metasamtale
- Er det noe du vil legge til??
- Tusen takk for hjelpa!!

VEDLEGG 2B.

INTERVJU GUIDE

Hvilken påvirkning har leder arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?

Mellomleder

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
 - Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
 - Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

1. Løst prat (5 min)

2. Informasjon (5-10 min)

- Masterstuide ved UIS
- Forske på Leders påvirkning på det Psykososiale arbeidmiljøet.
- Klargjøre anonymitet og taushetsplikt
- spørre om noe er uklart? Noe intervjuobjekt lurer på?
- Informere om opptak og få skriftlig tillatelse til dette.
- sette på opptaksbåndet

3. Overgangsspørsmål (5-15 min)

- Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
 - Din stilling og dine oppgaver
 - Dine kollegaer
 - Eventuelt komme innom arbeidsmiljøet
- Kan du skrive ned tre stikkord om hvilke faktorer du mener er viktig forhold til et godt psykososialt arbeidsmiljø

4. Nøkkelspørsmål (20-40 min)

Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

- Ulike faktorer
- Eksempler
- Hvem er ansvarlig for hva?

Hvordan vil du beskrive styreren i barnehagen?

- personlige egenskaper
- lederferdigheter
- Lederstil
- Relasjonskompetanse
- Vil du si at leder er godt likt?

Hvordan påvirker styrer på det psykososiale arbeidsmiljøet?

- Påvirker styrer i stor grad eller liten grad? (1-6)
- På hvilken måte påvirker styrer?
- Inkluderes de ansatte i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet?
- På hvilken måte?
-
- Inkluderes/ekskluderes styrer?

5. Oppsummering: (5-10 min)

- Oppsummere funn
- Metasamtale
- Er det noe du vil legge til??
- Tusen takk for hjelpa!!

INTERVJU GUIDE

Hvilken påvirkning har leder arbeidsplassens Psykososiale arbeidsmiljø?

Assistent

- Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i enhetene?
 - Hvilke/hvilken leder stil(er) benytter leder i enhetene?
 - Hva kjennetegner leders atferd og leders ferdigheter?
- På hvilken måte og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

1. Løst prat (5 min)

2. Informasjon (5-10 min)

- Masterstuide ved UIS
- Forske på Leders påvirkning på det Psykososiale arbeidsmiljøet.
- Klargjøre anonymitet og taushetsplikt
- spørre om noe er uklart? Noe intervjuobjekt lurer på?
- Informere om opptak og få skriftlig tillatelse til dette.
- sette på opptaksbåndet

3. Overgangsspørsmål (5-15 min)

- Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din?
 - Din stilling og dine oppgaver
 - Dine kollegaer
 - Eventuelt komme innom arbeidsmiljøet
- Kan du skrive ned tre stikkord om hvilke faktorer du mener er viktig forhold til et godt psykososialt arbeidsmiljø

4. Nøkkelsspørsmål (20-40 min)

Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

- Ulike faktorer
- Eksempler
- Hvem er ansvarlig for hva?

Hvordan vil du beskrive styreren i barnehagen?

- personlige egenskaper
- lederferdigheter
- Lederstil

- Relasjonskompetanse
- Vil du si at leder er godt likt?

Hvordan påvirker styrer på det psykososiale arbeidsmiljøet?

- Påvirker styrer i stor grad eller liten grad? (1-6)
- På hvilken måte påvirker styrer?
- Inkluderes de ansatte i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet?
- På hvilken måte?

5. Oppsummering: (5-10 min)

- Oppsummere funn
- Metasamtale
- Er det noe du vil legge til??
- Tusen takk for hjelpa!!

Deltakelse i forskningsprosjektet

Hvordan påvirker leder arbeidsplassens Psykososiale arbeidsmiljø?

Bakgrunn og formål

Psykososialt arbeidsmiljø er omtalt i Arbeidsmiljøloven § 4.3. Det er nedfelt i lov at organisasjoner og arbeidsplasser skal ha et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidsgiver er pålagt av lov å arbeide med dette området.

I følge Skogstad (2011) er begrepet brukt som betegnelse på ulike forhold i arbeidssituasjonen. Begrepet kan knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen. Første er kjennetegn ved omgivelser og arbeidsbetingelser, altså en ytre påvirkning. Det andre er de mentale prosessene som setter preg på individuelle oppfatninger som har konsekvenser for utfall som helse, yteevne og trivsel. Det tredje forholdet vektlegger disse følgetilstandene, resultater og utfall i samspillet mellom individkjennetegn og ytre påvirkninger.

Jeg ønsker i min forskning å gå inn på det som handler om individet, altså individ nivå, å se på hvilken påvirkning leder har for et godt arbeidsmiljø. Hetland & Hetland (2011) viser til hva de kaller tre basale behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse tre blir ansett som avgjørende for trivsel, helse og engasjement i arbeidet.

Målet med forskningen er blant annet å se hvordan lederen påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom blant annet; hvilke personlige egenskaper lederen har, hvilken lederstil lederen innehar og hvor god relasjonskompetanse lederen har.

Det er gjort et tilfeldig utvalg av intervjuobjekt, for på denne måten å få mest mulig korrekt informasjon om arbeidsplassen, det psykososiale arbeidsmiljøet og lederen ved arbeidsplassen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien innebærer for dere et intervju som blir tatt opp på diktafon, transkribert og oppbevart nedlåst til medio september 2016.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare jeg Haldis Martine Brattgjerd som har tilgang til informasjon om intervjuobjektene. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne besvarelser i oppgaven. Kommune, barnehager, intervjuobjekt vil bli anonymisert gjennom hele oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15 juni 2016. Informasjon fra intervju vil bli lagret til sensur på oppgaven er gitt, deretter slettet og makulert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Haldis Martine Brattgjerd på mail haldismartine@gmail.com eller på telefon 90273148

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)