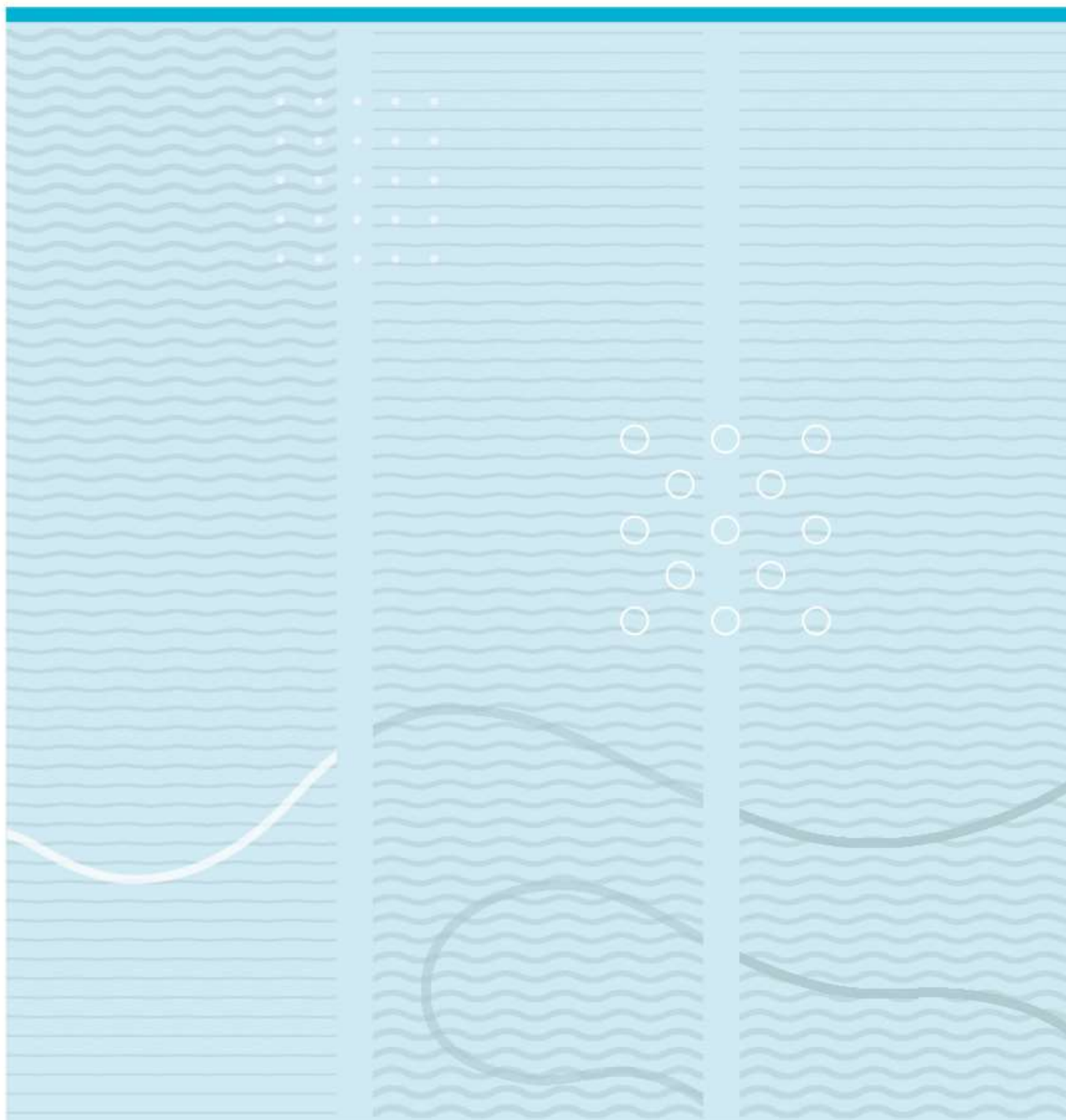


Nina Granheim

Lederens opplevelse og Medarbeiderundersøkelsen



Universitetet i Sørøst-Norge

Institutt for ØHS. Handelshøyskolen
Raveien 215
3184 Borre

<http://www.usn.no>

© 2023 Nina Granheim

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

I denne avhandlingen ønsker jeg å se på mellomlederens opplevelse ved bruk av Medarbeiderundersøkelsen som et utvikling – og ledelsesverktøy. For å belyse dette har jeg valgt et teoretisk perspektiv som omhandler organisasjon (HR perspektivet), ledelse, feedback og meningsskapning. Jeg ønsker å se på hvordan det oppleves for den enkelte leder å få konkrete tilbakemeldinger fra sine ansatte og om det gjør noe med deres måte å lede på. Mine informanter har delt sine oppfatninger og sine erfaringer på en slik måte at jeg som forsker i dette prosjektet har fått belyst hva de tenker betyr noe i den sammenheng. Som forfatter av denne oppgaven håper jeg at du som leser kan synes det er interessant og kanskje nyttig innsikt i forhold til egen ledergjerning og at det fører til en bevisstgjøring rundt det å være leder.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Hensikt.....	10
2 Teori	11
2.1 Organisasjonen.....	11
2.2 Human Recourse perspektivet	11
2.3 Ledelse - begrepet med mange definisjoner.....	14
2.3.1 Kompleksiteten i det å lede.....	15
2.3.2 Ledelse og egenskaper	16
2.3.3 Feedback – som en ressurs	17
2.3.4 Meningsskapning i organisasjon.....	18
2.4 Meningsskapning.....	19
3 Metode	23
3.1 Vitenskapeteoretisk utgangspunkt.....	23
3.2 Forskningsetikk.....	24
3.3 Forskningsdesign	24
3.3.1 Mitt kvalitative forskningsdesign	25
3.3.2 Utvalg av informanter	25
3.4 Metode for datainnsamling	26
3.4.1 Det første steget	27
3.4.2 Innsamlingen av empiri.....	27
3.5 Metode for dataanalyse	29
3.5.1 Tematisk hermeneutisk dataanalyse	29
3.6 Reliabilitet.....	29
3.6.1 Mulige implikasjoner for reliabiliteten	30
3.6.2 Arbeidet med transkripsjonene	31
3.7 Gyldighet.....	31
3.7.1 Begrepsvaliditet	31

3.7.2	Intern validitet	32
3.7.3	Ytre validitet	32
3.8	Overførbarhet	32
4	Resultater	33
4.1	Introduksjon	33
4.2	Presentasjon av funn	33
4.3	Erfaring som leder.....	34
4.4	Fokus for ledelse	35
4.5	Lederens opplevelse av Medarbeiderundersøkelsen.....	36
4.6	Medarbeiderundersøkelsen og ressurser	37
4.7	Avdelingen og organisasjonen	38
4.8	Hva kan det brukes til?	39
4.9	Tilbakemeldinger og feedback.....	40
4.10	Tro og Tvil.....	42
4.11	Oppsummering.....	43
5	Diskusjon	44
5.1	Introduksjon	44
5.2	Ledelse i organisasjonen	44
5.3	Ledelse og ulike måter å lede på.....	45
5.3.1	Identitet og roller.....	46
5.3.2	«Alle veier fører til Rom».....	46
5.3.3	Individuelle behov og handling	47
5.3.4	Tilstedeværelse	47
5.3.5	Der går grensen	48
5.3.6	Opplevelsen av motivasjon og mening	48
5.3.7	Selvledelse og kontroll.....	49
5.4	Fornuft og følelser.....	50
5.4.1	Erfaring og det levde livet.....	50
5.4.2	Mening, tvil og selvet	51
5.4.3	Feedback og nytteverdi	52
5.5	Medarbeiderundersøkelsen	52
5.5.1	Meningskaping og ledelse	52

5.5.2	Narrativ og virkelighet	53
5.5.3	Ledelse som fag	54
5.6	Oppsummering.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
6	Konklusjon	56
6.1	Praktiske implikasjoner for ledelse.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
	Referanser/litteraturliste	57
	Vedlegg.....	60

1 Innledning

Medarbeiderundersøkelser har vært en del av det norske arbeidslivet over en lengre periode. Det at slike undersøkelser nå kan anses å være vanlig praksis på mange arbeidsplasser, henger sammen med den tiden fokuset i arbeidslivet ble endret fra en ren byttehandel, man fikk lønn for å utføre ett arbeid og det var det. Fortsatt er det enkelte virksomheter som fortsatt tenker i den retning, men jeg vil tro majoriteten av organisasjoner i Norge i dag anerkjenner verdien av at det trengs mer «betaling» for arbeidet enn penger skal man motivere og holde på sine ansatte. Mange bedrifter har laget egne tilpassede undersøkelser og andre kjøper ferdig utformede maler.

Medarbeiderundersøkelsen jeg har valgt å konsentrere meg om i dette prosjektet er 10 – faktor ett verktøy for utvikling av medarbeideren, lederen og organisasjonen. Verktøyet blir benyttet i stort omfang av landets kommuner, så mange som over 250 kommuner har implementert akkurat denne undersøkelsen.

Fra første stund i arbeidet med avhandlingen, har jeg ønsket å gjøre ett dypdykk i det menneskelige aspektet, ved det å være leder for noen. Fokus på menneskelige ressurser og hva som gir hver og enkelt mening, gjelder også de som har en lederrolle. Kan det være slik at en leder må oppleve sitt virke som meningsfullt og motiverende for å kunne bringe det videre i personalgruppa? Det er lett å tenke på alt en leder skal levere noe, men hvilke premisser må ligge til grunn?

Jeg vil konsentrere meg om noen faktorer som kan influere lederen i deres ledelse arbeid, deres tanker og personlighet, noe som igjen kan påvirke måten de leder på. Måten de velger å leder på, bevisst eller ubevisst, vil jeg tenke har betydning for hvordan de ser på og håndterer feedback fra sine ansatte.

Jeg har valgt Medarbeiderundersøkelsen (10 faktor), som for mange er ett velkjent digitalt utviklingsverktøy, som en kilde på tilbakemeldinger fra ansatte til ledelsen. Undersøkelsen, som er fra 2015, benyttes både av det kommunale og private marked. 10 faktor er i samsvar med Kommunenes sentralforbunds satsing “Skodd for framtiden” og som et viktig verktøy i KS sin “Guide for ledelse”. Dette er et forskningsbasert verktøy hvor man måler de ti utvalgte faktorene for å oppnå gode resultater. Undersøkelsen er rettet mot utvikling av medarbeider, organisasjon og leder. Lederens resultater bør behandles for seg selv og ikke blandes med resten av besvarelsene, for å unngå lederens potensielle innflytelse på noen faktorer

<https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/om-led-skole/10-faktor-medarbeiderundersokelsen/>

Jeg har valgt denne undersøkelsen nettopp fordi den reflekterer viktige og anerkjente verdier i det norske arbeidslivet. Samtidig gjenspeiler kategoriene viktige elementer i Human Resource

perspektivet og mye av forskning gjort på ledelse. Limet, slik jeg ser det, vil her være opplevelse av mening og meningsskapning er en viktig bit i fremstillingen. Medarbeiderundersøkelsen eller 10 faktor, har vært i underkant av ti år og slik jeg ser det vil det fortsatt være forholdsvis nytt for mange ledere den da gi dag. Bevisstgjøring rundt bruken av undersøkelsen og hvordan den fungerer i den praktiske lederhverdagen kan bidra til, basert på andres erfaring, å belyse hensiktsmessige måter å håndtere resultatene på. Samtidig vil jeg tenke at det ofte er fordelaktig å vite litt om andres opplevelse, man føler seg kanskje ikke så alene, man kan lese om andre som for eksempel synse det er tøft å få personlige tilbakemeldinger som leder.

Slik jeg ser det er måten å lede på, sammen med organisatoriske forhold som for eksempel fokus på menneskelige ressurser, viktige elementer i hvordan man kan nyttiggjøre og håndtere en så direkte tilbakemelding som medarbeiderundersøkelsen gir. Som leder kan det være problematisk å skille mellom rollen man inntar som leder og personlighet. Hvem er det som blir vurdert? Sentralt står ledernes egen opplevelse og om MU gir noe lederen oppfatter som nyttig/verdifullt i forhold til egen måte å lede på.

Helt i fra prosjektets spede start har jeg tenkt at jeg skal undersøke noe jeg selv kan relatere meg til yrkesmessig, derfor var mellomledere i helse – og sosialtjenesten de eneste aktuelle informantene for meg. Nevnte sektor har også per i dag begrensede ressurser, store og kompliserte oppgaver og ikke minst en forvalter av mennesker som jobber for svake og sårbare grupper som eldre, pleietrengende og syke.

For å belyse temaet oppgaven handler om, har jeg valgt å se på behovet vi har for å oppleve noe som meningsfullt. I boken *Organisering – en verden i bevegelse* av Tor Hernes (2016) definerer han begrepet meningskapning. Modellen for meningskapning er ment for å gi en helhetlig forståelse for at meningskapning er et grunnleggende aspekt ved organisering, av følgende grunner,

Meningskapning:

- Det knytter mening til handlingen og samhandlingen
- Det knytter det individuelle til det kollektive
- Det knytter tilslutning til narrativ
- Det knytter samhandling til narrativ

(Hernes 2016, s.56).

Som Tor Hernes her gjør, slik jeg tolker det, kobler noe sammen med noe annet «alt henger sammen med alt» og det forteller meg at det er ikke mulig å se på ett fenomen uten å se på ulike faktorer som kan knytte ting litt sammen.

1.1 Bakgrunn

Som mange kjenner til fra eget arbeidsliv gir resultatene fra MU en score, dette gir lederen en grei oversikt over på hvilke arenaer flest medarbeidere er minst eller mest tilfreds. Knappt noe annet verktøy gir så mange opplysninger om medarbeidernes opplevelse av arbeidsplassen og vil kunne brukes i mye forbedrings – og endringsarbeid. Slik jeg ser det er det en viktig organisasjons – og lederoppgave å nyttiggjøre seg av ett verktøy som forteller så mye om trender og tendenser i for eksempel en avdeling. Nå er det ikke slik at en ting, uansett hva det måtte være, er utelukkende positivt, det gjelder heller ikke medarbeiderundersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen kan bli en hvilepute, resultatene kan helt sikkert brukes på feilaktig måte og resultatene kan være potensielt ubehagelige og u håndterlige for lederen personlig og avdelingen som helhet.

Jeg velger i denne studien å anerkjenne at det er mange faktorer som kunne vært vektlagt og trukket frem men i denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på lederens opplevelse med bruk av undersøkelsen og dens resultater, sett i lys av organisasjon, ledelse, feedback og meningsskapning.

Medarbeiderundersøkelsen som brukes på kommunalt nivå er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og legger spesiell vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Følgende ti faktorer er avgjørende for utvikling av god ledelse og et godt arbeidsmiljø:

1. Oppgavemotivasjon (indre motivasjon) - motivasjon for selve oppgavene
2. Mestringstro - tiltro til egen jobbkompetanse
3. Opplevd selvstendighet (autonomi) – opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig
4. Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering) – opplevd bruk av egen kompetanse
5. Mestringsorientert ledelse - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
6. Rolleklarhet – tydelig kommuniserte forventninger
7. Relevant kompetanseutvikling
8. Flexibilitetsvilje – villighet til å være fleksibel på jobb
9. Mestringsklima - kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
10. Nytttemotivasjon (prososial motivasjon) – ønske om å bidra til nytte og måloppnåelse for andre

<https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/effektiviseringsnettverkene/10-faktor---ks-medarbeiderundersokelse/>

Punktlisten viser de to faktorene Medarbeiderundersøkelsen er bygget opp av. Svarene fra medarbeiderne og lederen vil vise deres kvalitetsvurdering av tjenester, og på den måten kan man identifisere hva som oppleves viktig for brukeren.

<https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/om-led-skole/10-faktor-medarbeiderundersokelsen/>

Både innhold og resultater av den årlige medarbeiderundersøkelsen holdes gjerne tett til brystet. Som leder er det viktig å komme med innspill til hva som skal fokuseres på i undersøkelsen får å få reelle tilbakemeldinger på det ledelsesarbeidet man har investert tid og krefter på. Ikke minst kan man som leder få noe konkrete områder med forbedringspotensialet. Selv om resultatene fra undersøkelsen i sin helhet gir et overblikks bilde, vil det også være en verdifull kilde for analyse og identifisering av konkrete områder med forbedringspotensialet (Bassi og McMurrer 2016 s.41).

Slik jeg tenker vil en bevisstgjøring av noen faktorer som påvirker hva man kan få ut av for eksempel medarbeiderundersøkelsen, vil kunne gi mellomledere litt innsikt i eventuelle sammenhenger. Slik jeg ser det vil det som ett slags bakteppe for koblingen av lederens opplevelse og medarbeiderundersøkelsen, viktig å legge frem og belyse og opplyse hva ledelse egentlig er og hvordan måten man leder på påvirker medarbeiderne. Jeg har lagt dette til grunn, ledelse generelt og tenker det har en klar sammenheng med hvordan en leder velger å lede på også i håndteringen av medarbeiderundersøkelsen, i tillegg til opplevelse av mening.

Jeg har valgt å innta en, ikke et direkte årsak/virkning perspektiv, men et mer «alt henger sammen med alt» holdning. Organisasjonene er også ett element i dette, i form av syn på viktigheten av de menneskelige ressursene og deres verdi for organisasjonen, for eksempel på den måten at det prioriteres tid og ressurser for relasjonsarbeid. Det å få ett innblikk i noen sammenhenger kan være ett bidrag til utvikling av egen lederrolle med forståelse om faktorer som kan påvirke egen opplevelse av motivasjon og mening.

Personlig syns jeg det var veldig interessant å intervju alle mine informanter og lot meg fascinere av forskjellige de var, både som personer og leder. Samtidig var det overraskende mange fellestrekk nå de fortalte om sine opplevelser. Det sto tidlig klart for meg at de alle hadde intensjoner om å være den best mulige lederen kapasiteten tillot, med stort fokus på de relasjonelle forholdene. Inntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuene, er at de satt pris på det å kunne snakke både om ledelse generelt og det å inneha en lederrolle. De var opptatt faget og jeg kunne merke at de syns det var givende å snakke og fortelle om egne opplevelser og erfaringer, med en som var veldig interessert i å høre på. Jeg håper intervjuene gav informantene noe også, i form av bevisstgjøring og

refleksjon i etterkant, så vel som at de ble sittende igjen med en god følelse over å ha delt egne tanker, følelser og opplevelser en liten del av sin arbeidshverdag.

1.2 Problemstilling

Min problemstilling:

Hvilke betingelser opplever mellomledere vil medføre til bedre håndtering av Medarbeiderundersøkelsen?

Forskningsspørsmål

- Opplevs tilbakemeldinger fra medarbeiderne gjennom medarbeiderundersøkelsen som nyttige i forhold til din måte å lede på?
- Hva gjør det med deg som leder å få personlige tilbakemeldinger i din rolle?
- Hva er viktig for deg i forhold til å arbeide med menneskelige ressurser?

1.3 Hensikt

Jeg ønsker å forske på mellomleders personlige erfaringer og praktiske bruk av Medarbeiderundersøkelsen (MU) som ett verktøy, for å belyse lederens opplevde og erfaring av det å få tilbakemelding fra sine ansatte, og om det påvirker måten å lede på.

2 Teori

2.1 Organisasjonen

I de senere årene har mye endret seg mellom den enkelte medarbeider og organisasjonen, verdien av menneskelig kapital oversiger i dag verdien av den fysiske kapitalen. Mange argumenterer for at det er de ansattes kompetanse som avgjøre organisasjonens suksess, derfor er det nødvendig å investere i utvikling av de ansattes kompetanse. Ikke minst i rekrutteringsøyemed, men også for å beholde eksisterende medarbeidere som sitter på relevant kunnskap. Jo mer avhengig en organisasjon er av de ansattes kompetanse, jo viktigere blir det å motivere og tilrettelegge for faglig utvikling og vekst, for å realisere organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik 2007, s.216).

Asting og Swanberg (2020) skriver om den norske arbeidslivsmodellen som ett flatt hierarki, hvor medarbeiderne har kort vei til ledelsen, de føler seg involvert og tatt vare på. Dette gir god grobunn for kunnskapsdeling og innovasjon. Samtidig kan det være utfordrende å kunne dra konklusjoner, hvis alle må være enig først. Det korte veien mellom leder og de som ledes kan også medføre en slags «kompisledelse» hvor kritiske røster ikke kommer frem (Asting og Swanberg 2020 s.201). På tross av at det i mesteparten av målinger viser at engasjerte medarbeidere er mer produktive, anslås likevel kun 30 % den globale arbeidsstyrken å være engasjert på jobben og kun 20% har tiltro til lederens evne til å engasjere dem. Selv med kunnskap om de positive ringvirkningene med engasjerte medarbeidere, er det bekymringsfullt at nivået er så lavt. Dette avviket bør kunne engasjere utviklere som jobber med HR (menneskelige ressurser) til å legge til rette for et miljø som oppmuntrer engasjement, for å høste alle fordelene for sin virksomhet (Shuck m.fl 2010 s.301).

2.2 Human Recourse perspektivet

Tankene rundt Human Recourse slo ikke nødvendigvis gjennom som spesielt nyttig eller interessant umiddelbart, mange ledere så ikke fordi den gjengse oppfatning som rådet. Tankegangen begynte å få fotfeste når ledere erfarte at organisasjonen led økonomisk under misbruk av menneskelige ressurser (Bolman og Deal 2018, s.166).

Globaliseringen har etter hvert ført til krav om økt fleksibilitet og kompetanse. Skal en organisasjon satse på en arbeidstokk med høy andel av deltidsansatte og innleid arbeidskraft eller langsiktige og forpliktende arbeidsforhold? Bør en satse på høy kompetanse ved å ansette de beste eller lav kompetanse for å minimere de økonomiske investeringene? (Bolman og Deal 2018, s.166)...

Bolman og Deal (2018) skriver i sin bok om det som kan beskrives som det å ha et HR (human resource) perspektiv. Nemlig at man ser på forholdet mellom organisasjon og enkeltmennesker, og hva de gjør for hverandre. Arbeidet på 1900 tallet til pionerne innen Humanistic Management, Follet og Mayo, la grunnlaget for HR-rammen slik vi kjenner det i dag. De utfordret datidens antakelser om ledelse, nærmere bestemt synet på arbeidere hvis eneste rettighet var å få lønn og deres plikt var å arbeide hardt og adlyde ordre. Dette mente pionere var grunnleggende urettferdig og dårlig psykologi, de hevdet menneskenes mange ressurser kunne brukes til å både skape og ødelegge virksomheter (Bolman og Deal, s.153). Human Resource perspektivet bygger på disse grunnantakelsene:

«Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt.

Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talente, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter.

Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går utover begge parter.

En god tilpasning er til gans for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har brukt for»
(Bolman og Deal 2018, s.153).

Synet på forholdet mellom organisasjonen og menneskene som befinner seg der har med tiden flyttet seg fra det rent økonomiske perspektivet til også å gjelde hva mennesker trenger mer enn bare å få sin lønn. HR – perspektivet peker på mennesker sine ferdigheter, holdninger, energi og engasjement som så viktige ressurser at det enten kan «make or breake» organisasjonen (Bolman og Deal 2018 s.153).

Begrepet menneskelig behov kan virke både vagt og mangelfullt i den forstand at alle menneskers behov er så forskjellig, men begrepet står likevel sentral i dagliglivets psykologi. Man kan hevde det er sunn fornuft å tenke at alle har vi behov, det vanskelige derimot er å klare å identifisere hvem som trenger hva. Det enes om at det finnes elementer som kan kalles grunnleggende behov foruten oksygen, vann og mat. Det de fleste kan enes om er at menneskelig adferd er et resultat av arv – og miljø og at de fleste har stor kapasitet for læring og tilpasning (Bolman og Deal 2018, s.154).

Det finnes en rekke motivasjonsteorier og modeller for arbeidsmotivasjon som f eks (Maier 1967) som sier at ytelse = evne x motivasjon eller (Herzberg m.fl 1959) sin Tofaktorteori med motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Så har vi kanskje den eldste og mest kjente (Maslow 1954)

sin Maslows behovshierarki hvor han har gruppert menneskelige behov i fem grunnleggende kategorier (Bolman og Deal 2018 s.156).

Bolman og Deal sin bok «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse (2018) presenterer ideen om det å tenke ut fra fortolkningsrammer og presenterer her en tabell med fire rammer, som hver viser sitt eget virkelighetsbilde. De frie rammene består av den strukturelle, HR, politiske og symbolske rammen (Bolman og Deal 2018 s.47).

		Fortolkningsramme		
	Strukturell	HR	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Støttefag	Sosiologi, ledelsesvitenskap	Psykologi	Statsvitenskap	Antropologi, dramaturgi, institusjonsteori
Sentrale begreper	Roller, mål, strategier, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, politikk	Kultur, myte, mening, metaforer, ritualer, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, overbevisning, skjønnhet og mening

Tabell 1: De fire fortolkningsrammene fra Boken « *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – struktur, HR, politikk og symboler*» av Bolemann og Deal (2018), s. 47.

Noen av rammene kan oppleves enkle og lett forståelige, noen kan oppleves forvirrende, men vellykkede ledere forsøker å prøve ulike fortolkningsrammer, de bruker ulike «briller», for å identifisere det de står ovenfor og for å få innsikt i hvor veien bør gå videre (Bolman og Deal 2018 s.47).

En god tilpasning er til gans for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har brukt for» (Bolman og Deal 2018, s.153).

2.3 Ledelse - begrepet med mange definisjoner

Ifølge ledelsesguru Peter Druckers må begrepet leder defineres slik «*The only definitoin of a leader is someone who has followers*» (Karp 2019, s.23). Karp (2019) sier videre at størsteparten av de mange hundre definisjoner på begrepet ledelse går i retning av at «*ledelse er prosesser for å påvirke mennesker og grupper til å nå felles mål*» (Karp 2019, s.23).

Fenomenet ledelse er blitt forsket mye på og mange har ønsket å forstå sammenhengen mellom personlighet og rollen som leder. Både i forhold til situasjonsbetinget ledelse, hva de faktisk gjør og hvordan de handler. Dette har gitt ett bilde av hva en leder gjør i sitt daglige virke, mens annen forskning igjen har sett mer på ledelse som en prosess av utveksling og innflytelse (Smiricich og Morgan 1982 s.261). Som Tom Karp (2019) skriver i sin bok er det blitt vanlig å hekte et fagområde på ordet ledelse slik at vi i dag har fått fag som blant annet prosjektledelse, kunnskapsledelse, personalledelse, teamledelse og operativ ledelse. Man kan si at det har skjedd en utvikling mot et mer subjektivt syn på ledelse, hvor individfokuset står sterkt (Karp 2019, s.21).

John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS mener at god ledelse er forankret i menneskelige egenskaper hvor man som leder er med på å skape arbeidsglede og sammen vokser seg sterke og mer selvstendig. God ledelse fokuserer, ikke bare på systemer og struktur men også på å legge til rette for at mennesker får utnyttet sitt fulle potensialet i form av resursene de innehar. På den måten vil medarbeideren føle seg tatt hensyn til som en helhetlig person, ikke kan som en «brikke i spillet».

<https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.18261/ISSN0809-750X-2013-03-18>

Ledelse, eller leadership, er en sosialt konstruert interaksjon mellom leder og medarbeidere. Det kan være mange komplekse prosesser og forhandlinger hvor man som medarbeider til syvende og sist må velge om man er villig til å overlate makten til en annen. Først da kan man si ledelse oppstår, først når det er noen som er villig til å la seg lede (Smiricich og Morgan 1982 s.258). Mye av faglitteraturen i ledelse dreier seg om det praksisnære der utøvelsen av god ledelse står sentralt. Det er vel og bra men man må ikke hoppe bukk over det kontekstuelle perspektivet, konteksten der ledelse utøves. Konteksten kan være preget av generelle trekk ved kommunen, trekk ved den spesielle faginstansen eller særegen fagorganisatoriske trekk. De forlenger den tankegangen med at «*ledelse fordrer derfor analyse og refleksjon ut fra de muligheter som foreligger ut fra forhold mellom det indre (egen spesifikk kontekst) og det ytre (samfunnskontekst)*» (s.21)(Ballo og Dahl 2018 s.20-21).

Som arbeidstakere står vi lenger i jobb nå enn før. Gjennomsnittsalderen på ledere i offentlig sektor er på ca 58 år. Majoriteten av dagens ledere vil da hatt sin oppvekst på 1960 – 1970 tallet med minner om den kalde krigen, atomtrussel og statlige monopol. Teknologien den gang og teknologien nå er knapt sammenliknbart, Millennials og Generasjon Z vil søke å etterspørre en kompetanse dagens ledere kanskje ikke innehar (Asting og Swanberg 2020 s.202).

Johan Velten, forfatter og konsulent i Teamwork Organisasjonsutvikling AS, skriver om tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap. I Norden har vi forventninger til at «du og jeg» oppfører oss og tar ansvar slik at vi sammen får samfunnet til å fungere. Han skriver *«forventningen om at du tar ansvar, er like selvfølgelig som at jeg antar at du er til å stole på»* (s.31) (Velten 2022 s.31).

Det finnes mange typer ledere som igjen har forskjellige måter å lede på. En undersøkelse i Norge viser at så mange som 40% mener de har lederoppgaver i jobben sin. Det er likevel de færreste som kan si driver med ledelse i forbindelse med alle sine oppgaver. En leders primære oppgave vil være for eksempel være å levere det riktige tjenestetilbudet, oppgaven gir likevel rom for variasjon og noen former for arbeidsledelse er bedre enn andre (Willadssen 2014, s.113). Ledelse handler om å håndtere det ukjente, dannelsen av stadig nye måter å kommunisere og agere på. En leders handlinger kan ikke skilles fra det å lede og ledelse må derfor forstås som en bevegelse fra ett ideal til faktiske erfaringer mellom mennesker (Karp og Heglø 2008 s.882).

Enkelte har reagert på enkeltperson fokuset og ønsker heller å vektlegge prosessen, hvordan ledelse blir til og hvordan ledelse samskapes. Karpe (2019) mener at med begrepet samskaping menes ledelse som en relasjonell og sosial prosess, hvor forskjellige mennesker i en gruppe kan ta lederskap i gitte situasjoner. Den formelle lederen vil fortsatt være den ansvarlige, men med seg har han/hun aktører med seg på laget som har delansvar i forskjellige faser i prosessen (Karp 2019, s.25).

2.3.1 Kompleksiteten i det å lede

Karp og Heglø (2008) foreslår i sin artikkel at kompleksitetsvitenskap kan bidra til en bredere forståelse av begrepet ledelse og den menneskelige samhandlingen som skjer i en organisasjon. Hvis man legger kompleksitetsteori til grunn for ledelse, bør organisasjoner betraktes som et sted som er mottakelig for kommunikasjon og relasjoner mellom menneskene som befinner seg der. Man tenker ikke system, organisatoriske rammer eller makrostyring, men heller hva personer

(ledere og de som ledes) gjør i samhandling med hverandre i arbeidshverdagen (Karp og Hegløy 2008 s.881).

Med tanke på kompleksitetsvitenskap og ledelse, kan man si at hovedbudskapet er at relasjonen mellom personer kan være høyst kompleks og usikkert, selv uten ytre påvirkning fra situasjonen eller miljøet generelt. Med dette kan man si at en leder ikke alltid kan velge og vil oppleve følelsen av lite kontroll. Det beste man som leder kan gjøre i så henseende er å gå inn i relasjonen med sine intensjoner og møte den andres intensjoner og sammen skape noe som lar seg kontrollere.

Siden fremtiden skapes som en evig konstruksjon og fortiden alltid vil være til stede som en rekonstruksjon i øyeblikket, vil det ikke være mulig for en leder å kunne forutse eller bestemme hvordan utfallet blir. Det vil ikke si at personlig valgfrihet er fullstendig fraværende, en leder har med sin posisjon mulighet til å influere relasjonen med sine intensjoner (Karp og Hegløy 2008 s.882).

2.3.2 Ledelse og egenskaper

Tidligere oppfatninger om ledelse handlet nesten alltid om hvilke spesielle krefter en leder burde ha, ofte ble de betegnet som personer med utrolig egenskaper som tanke lesing, spå fremtiden og hypnotisere ansatte til å adlyde. I senere tid tenker man fortsatt at det å lede krever noen spesifikke egenskaper, men da heller egenskaper alle mennesker innehar da i en noe forsterket grad (Bavelas 1960 s.491-492).

Asting og Swanberg (2020) spør en gruppe studenter i sin undersøkelse «Hva mener du er de tre viktigste egenskapene for en leder i vår tid?». Spørsmålet resulterte i en oversikt over de ti fremste egenskaper studentene tenker en leder bør ha. De tre mest foretrukne egenskaper var motiverende, rettferdig og forståelsesfull. Ifølge eksisterende ledelsesteorier er dette vel ansette lederegenskaper som sier noe om relasjonsdimensjonen i det å lede. Enn så lenge kan man si de «gode gamle» lederegenskapene holder vann, men med Generasjon Z på vei ut i arbeidslivet som tidenes best utdannede generasjon og med større mangfold enn noensinne, er det ikke sikker det er nok (Asting og Swanberg 2020 s.204).

Lederen har en viktig oppgave i det å skape et miljø som oppmuntrer og tilrettelegger for arbeidsglede og engasjement. Forskning viser at manglende engasjement på arbeidsplassen er mer kostnadskrevende enn sykefraværet (Velten m.fl 2016 s.18).

Arbeidsglede er uløselig knyttet til mestringsfølelsen. Det at vi lykkes i våre anstrengelser sier noe om at vi klarer å finne den gode balansen mellom utfordringer og arbeidskapasitet (Velten m.fl 2016 s.18). Jobbtilfredshet kan defineres som når den ansatte er fornøyd og liker arbeidet sitt. Basert på egen oppfattelse, utvikler den ansatte enten positive eller negative følelser ovenfor sitt

arbeid og miljøet rundt. Når den ansattes individuelle behov, viktige verdier og personlighet for plass og rom på arbeidsplassen, resulterer det i en høy grad av jobbtilfredshet. Kun en tilfreds ansatt har forutsetningene for å bli en engasjert ansatt. Et viktig aspekt her er at arbeidsplassen må matche den fornøye ansatte med arbeid som oppfyller ønsket bruk av egne ressurser (Abraham 2012 s.28-29). Karp (2019) mener at mye ledelsesteori legger vel mye vekt på at det er leders ansvar å motivere de ansatte, slik han ser det har den gjennomsnittlige medarbeider såpass mye egenmotivasjon at det heller gjelder å ikke demotivere (Karp 2019, s.41). Når rollene er blitt etablert og akseptert, vil sjansen for konflikter minskes. Skulle konflikt oppstå vil det som oftest ikke dreie seg om relasjonelle problemer, men gjerne oppgaver som er knyttet til driften (Lührmann og Eberl 2007 s.120)

Lederens handlinger og holdninger skaper en oppfattelse hos de som blir ledet om hva som betyr noe i det store og hele. Man skal likevel ikke glemme at en forutsetning for å la seg lede er frivillighet og at man som medarbeider opplever situasjonen meningsfull (Smircich og Morgan 1982 s.269). Tidligere forskere har sett, med ulik vinkling, på hvordan identitet påvirker lederes måte å tilnærme seg medarbeiderne på. Det hevdes at en leders påvirkningskraft er størst når medarbeideren kan kjenne seg selv igjen i det lederen formidler og at det styrker troen på selvet i form av økt selvtilit og tro på seg selv (Lührmann og Eberl 2007 s.116).

2.3.3 Feedback – som en ressurs

Det organisatoriske landskapet er preget av stadige teknologiske fremskritt, globalisering og ustabil økonomi, noe som gjør det nødvendig for organisasjoner å være effektive samtidig som man styrker sine ansatte. Feedback som metode har blitt mer og mer viktig, feedback kan gi læring, økt motivasjon og bedre måloppnåelse (Braddy og Sturm 2013 s.691).

Samtidig ser man at det er individuelle forskjeller på hvordan feedback blir mottatt med tanke på om man anser det som en prinsipielt nyttig ting eller ikke (Braddy og Sturm 2013 s.691).

Studier peker på at feedback kan være en ressurs og hjelp for individet i mange aspekter i livet, som for eksempel å få venner, justere sin opptrede og oppførsel eller at man avanserer i organisasjonen. For å kunne benytte feedback som ett profesjonelt verktøy i organisasjonen er det nødvendig å ha reflektert over hvordan og hva som gjør at personer respondere forskjellig på tilbakemeldinger. En teoretisk modell viser tre viktige steg i feedback prosessen, på hvilken måte mottas feedback, hvordan bearbeider mottakeren feedback og på hvilken måte brukes feedback for å forbedre ledelse. Første steg i prosessen, hvor mottakeren får tilgang til tilbakemeldingene, utløses enten en positiv eller negativ respons. De emosjonelle reaksjonene vil ha betydning for om tilbakemeldingene

aksepteres eller forkastes. Om tilbakemeldingene ikke forkastes vil lederen kunne bruke feedback som en slags guideline for egen utvikling (Braddy og Sturm 2013 s.692-693).

Graden av selvrespekt kan hos personer med sterk trang til å oppnå noe, til tider defineres ut ifra oppnådd suksess og utvikling av egne evner. Gitt disse personers trang til å lykkes, spiller feedback en hjelpende rolle i form av muligheten til utvikling (Braddy og Sturm 2013 s.696).

Feedback prosessen kan påvirke ledernes måte å lede på ved at vedkommende får økt selvinnsikt, økt selvtillit og på den måten presterer bedre i jobben. Måten man tar imot feedback på kan være avgjørende i hvilken grad tilbakemeldingene oppleves som nyttig i forhold til omsetningsverdien (Braddy og Sturm 2013 s.692-693).

Måten å ta imot feedback på kan ha sammenheng med individets måte og ønske om å mestre ulike situasjoner og grad av egenkontroll. Feedback kan relateres til fokus på å nå aktuelle læringsmål, det har en generell positiv innvirkning og kan bidra til bevisstgjøring rundt det å ha kontroll over seg selv. Det er også funnet belegg for å kunne hevde at det er en positiv relasjon mellom emosjonell intelligens og måten å ta imot feedback på (Braddy og Sturm 2013 s.694).

2.3.4 Meningsskaping i organisasjon

Hernes (2016) refererer til Bolmann og Deal sin definisjon på lederskap som består av fire typer rammer, den strukturelle rammen, HR rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Den strukturelle rammen virker sterkt inn på samhandling og mønstre for samhandling, mens HR rammen i meningsskapingens sammenheng sier noe om hvor følsom lederen er ovenfor medarbeidernes opplevelse av tilslutning til narrativet. Den politiske rammen vil her si noe om det tvilsomme med bruk av makt i forhold til meningsskaping. Den symbolske rammen vil kunne legge opp til meningsskaping hvor narrativet står sterkt i fokus og samhandling og tilslutning vil være sterkt knyttet til lederens visjoner (Hernes 2016, s.60-63).

Når personer er sammen skapes en fremtid som fungerer med deres narrativ, hvem de er som personer og hva de ønsker for seg selv. Samtidig er det ikke «hugget ut i sten», mennesker vil alltid kunne være åpne for å utvikle og skape noe nytt i samhandling med andre (Karp og Hegløy 2008 s.882).

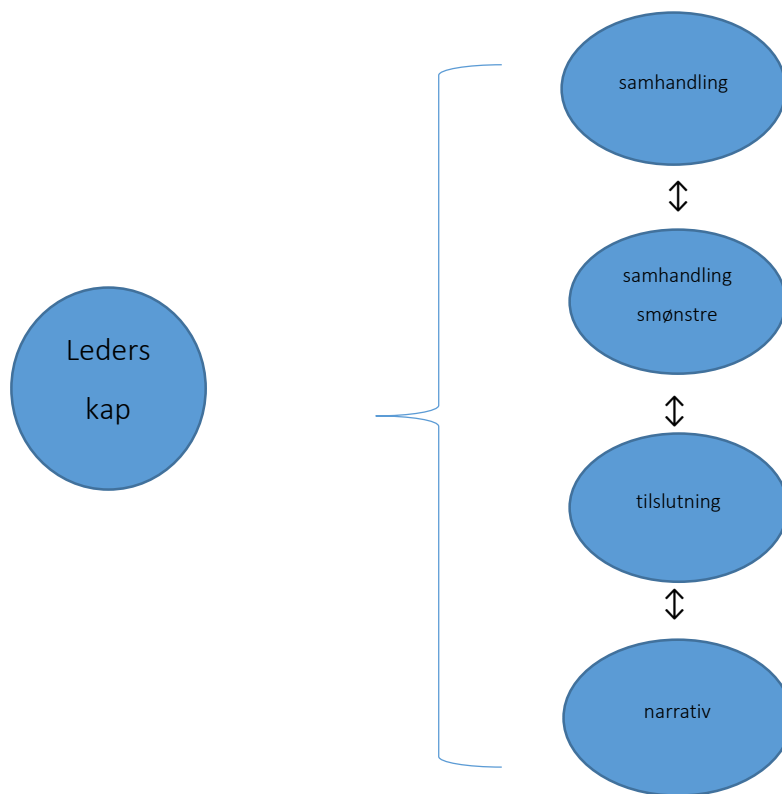
2.4 Meningsskaping

Tor Hernes skriver i sin bok *Organisering – en verden i bevegelse* (2016) for å belyse hva som egentlig skjer i en organisasjon og hvordan det oppstår, trenger vi se til filosofien for å få noen svar på hva som egentlig skjer. Hva motiverer folk når de organiserer? Hvordan kan organisering stabiliseres over tid, og hvordan kan det forandres? (s.24). Karl E. Weick er en amerikansk professor i organisasjonsatferd og psykologi som videreutviklet begrepet organisatorisk meningsskaping med sin bok *The social psychology of organizing* fra 1979. Noen år senere, i 2001, publiserte han boken *Making sense of the organization* fra 2001 hvor han har samlet de mest kjente og innflytelsesrike artiklene om sensemaking (meningsskaping), hvor forfatteren selv er en av de absolutt viktigste bidragsyterne i den forstand. Weicks rammeverk for meningsskaping sier noe om hvordan aktører kobles sammen gjennom prosesser og at meningsskaping og organisering er sammenfiltret på en slik måte at de ikke kan skilles (Hernes 2016, s.37).

Hernes sier videre at *«meningsskaping går på å finne sin plass i et større bilde og være i stand til å handle ut ifra denne forståelsen. Meningsskaping er dermed en pågående, underliggende prosess som ligger til grunn for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, og som gjør det mulig for spesifikk oppgaveløsning å finne sted»* (Hernes 2016, s.36). Det interessante med betydning av mening i denne sammenheng er betydningen av det meningsfulle i det kollektive arbeidet og den organisatoriske meningsskapingen.

Hernes (2016) utforsker begrepet meningsskaping, et begrep opprinnelig utviklet av organisasjonsteoretikeren Karl Weick. I boken viser han til Weicks poeng om at *«meningsskaping ligger til grunn for organisering, og at meningsskaping er en sosial prosess hvor tilslutning (commitment) til prosessen skapes og opprettholdes sosialt. Dermed blir tilslutning en viktig i både meningsskaping og organisering»* (Hernes 2016, s.38).

Meningsskapelsens elementer illustreres i en modell som forsøker å forklare prosessen som foregår når vi som mennesker søker etter en meningsfull tilværelse utover at de drives av tvang, sosiale normer eller økonomiske intensiver.



Figur 1. Innramming og meningsskapning fra Tor Hernes (2016) «Organisering i en verden i bevegelse». S

Modellen viser et rammeverk hvor meningsskapning finner sted gjennom samhandling som igjen tilrettelegger for ytterligere samhandling og etablering av narrativ. Narrativet støtter opp under for tilslutning for endringsprosessen, som igjen medfører ny samhandling. Gjentakende samhandling mellom enkeltmennesker fører til et mønster som skaper en gjensidig forpliktelse både til aktørene og en tilslutning til selve prosessen (Hernes 2016, s.40).

En organisasjons narrativ sier noe om strategi, det overordnede målet, kjerneverdiene og historien bak, enkelt forklart, hva en organisasjon «dreier seg om». Ifølge Hernes (2016) er det «*narrativet er det som gir samhandling overordnet mening*» (Hernes 2016, s.47), mens det er samhandling som produserer og reproducerer de handlinger som bindes sammen til en fortelling, et narrativ (ibid, .47). Videre i modellen kommer et avgjørende punkt om tilslutning, tilslutning knytter aktørene og deres handlinger til narrativet. Tilslutning er noe mer enn enighet, tilslutning består av handling. Man behøver ikke være enig i alt i et samarbeid, men beslutter likevel å slutte seg til prosessen fordi det er nødvendig for å få oppgaver utført. Ved for eksempel handlingsdrevet tilslutning kan man

vurdere det slik at man velger å støtte et forslag, selv om det ikke alltid resulterer i at forslaget blir iverksatt har man vært en deltakende part i prosessen. Tilslutningen hevdes å bli reell når handlingen blir offentlig og ugjenkallelig. Organisasjonsmessig vil ressurs basert tilslutning være spesielt viktig for initiativrike medarbeidere, ved at virksomheten prioriterer å sette av tid, penger eller personell (Hernes 2016, s.47-54).

De to danske forfatterne Sverri Hammer og James Høper har i sin bok Meningsskapinge, organisering og ledelse – en introduksjon til Weicks univers (2014) forsøkt å gjøre Weicks mange begreper og ideer mer tilgjengelig (s.10). S De ser på Weicks tanker om de menneskelige relasjonene i organisasjoner og hans prosessperspektiv, og begrepet organisering som oppstod som en utvidelse av begrepet organisasjon. Videre settes søkelyset på hans begrep meningsskaping og hvordan vært behov for å skape mening i det som foregår rundt oss påvirker oss i hvordan vi tenker og handler i organisasjonen (Hammer og Høper 2014, s.10).

Weick sammenlikner også meningsskaping med kartografi. Han bruker i sitt rammeverk for meningsskaping begrepet map making som et av de syv viktigste faktorene i meningsskaping. Når et kart skal lages plukkes ut et ønsket område og det velges ut hva og på hvilken måte området representeres i kartet. Hva som faktisk kommer på kartet avhenger av hva de ser, hvordan de ser og hva de vektlegger som viktig. For hvert kart finnes mange andre kart på samme område som ikke nødvendigvis har de samme tegningen, men de kan være vel så korrekte og nyttige som en rettesnor og guide. På samme måte vil en som driver med meningsskaping kartlegge og manøvrere seg mellom opplevelser og hendelser som oppstår og ikke etterstrebe et perfekt stillestående bilde av virkeligheten (Weick 2001, s.9).

Symbolikk er sentralt for å kunne se fordi de faktiske handlingene og heller identifisere de underliggende mønstre. Mennesker skaper og opprettholder en forståelse av et større verdensbilde og bruker mentale kart som en midlertidig bruksanvisning for handling. Et slik mentalt kart, eller bilde vil hjelpe oss å komme til rasjonelle slutninger (Weick 2001, s.11).

Som oppskrift på meningsskaping kan man si at mennesker som er i en pågående sosial setting (ongoing social setting) opplever en avbrytelse eller at noe uventet oppstår, *«they often enact something, retrospectively notice meaningful cues in wath they perviosly enacted, interpret and retain meaningful versions of wath the cues means for their individual and collective identety, and apply or alter these plausible meanings in subsequent enactment anr retrospective noticing»* (Weick 2001, s.95). Weick forklarer han utsagnet med at hvis man velger å starte med enactment (handling) som utgangspunkt og beveger seg fremover i «listen» av de utvalgte begrepene, er det i

følge teorien om meningsmaking, fordi man har en ide om at det å gjøre er å vite. Mens, hvis man ifølge denne teorien, tar for seg slutten av «listen» først, at man allerede har bestemt seg og vet fordi man har en ide om at det å vite er å gjøre. Hvis man da velger å kombinere disse innfallsvinklene vil det oppstå en kontinuerlig sirkel av å gjøre er å vite, å vite er å gjøre (Weick 2001 s.95) Et utsagn Weick selv sier har fulgt han gjennom hele karrieren og som kan ses på som en setning som reflekterer hele hans teori, en setning som er gjengitt utallige ganger og viste en ny måte å tenke på innen organisasjonsteorien.

«How can I know wath I think until I see wath I say» (Weick 2001, s.95).

Meningsmaking skjer ubevisst og hele tiden. Vi kan simpelthen ikke la være å forsøke å skape en mening, slik at det oppleves meningsfullt for oss selv (Hammer og Høpner 2015 s.89). Mennesker konkretiserer ikke sin fremtid basert på en visjon, verdier eller en bestemt strategi, men heller hva som er mulig å få til og gir menig omstendigheter tatt i betraktning (Karp og Hegløy 2008 s.882).

3 Metode

Som en del av arbeidslivet, og etter hvert med mange års erfaring i helsesektoren, ønsket jeg at min undersøkelse å sette søkelyset på det en del av arbeidslivet som de fleste av oss på en eller annen måte har erfaring med. Jeg vil forsøke å koble sammen ett vanlig og velkjent ledelsesverktøy fra praksisfeltet, nemlig Medarbeiderundersøkelsen, til den mer subjektive oppfattelse av lederens opplevelse som mottaker av tilbakemeldingene. Jeg ønsket å være med på å konkretisere og om mulig sette ord på hva som kunne influere lederen til valgene som tas og stillingen man velger å innta som leder, når de ansatte vurderer deg som leder.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Samfunnsvitenskapen har som utgangspunkt å undersøke hverdagsvirkeligheten, den komplekse virkeligheten som består av «gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011 s. 35).

Med dette som utgangspunkt valgte jeg å innhente empiriske data, før jeg vurderte det teoretiske grunnlaget, dette fordi jeg ville legge de praktiske erfaringer til grunn. Mens jeg samlet inn mine data, som gikk over noen uker, hadde jeg underveis kommet frem til passende teori. For å belyse ønsket problemstilling valgte jeg å fokusere på teori innen organisasjon, ledelse og meningsskaping.

En samfunnsvitenskapelig forskningsmetode handler om å smelte sammen teori og empiri, man kan da enten ta utgangspunkt i eksisterende teori og for eksempel teste ut en generell hypotese ved hjelp av empiriske data, eller samle inn empiri først for så å finne generelle mønstre som kan gjøres til teorier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.51).

«Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjonen om den sosiale virkeligheten og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011 s. 29).

Jeg ønske med mitt prosjekt å bidra til bevisstgjøring og forhåpentligvis ny innsikt til for eksempel en leder in spe, eller en leder som søker kunnskap om hvordan ytre faktorer (Medarbeiderundersøkelsen) og indre faktorer (lederens opplevelse) påvirker hverandre og måten å lede på i praksis. På ett eller annet tidspunkt vil de fleste voksne personer i samfunnet befinne seg på en arbeidsplass, hvor man må forholde seg til en leder og kanskje også må fylle ut en medarbeiderundersøkelse. Slik jeg ser det kan en studie som dette være med på å bevisstgjøre og

opplyse om mulige sammenhenger som i ytterste konsekvens kan ha en positiv innvirkning for måten å lede på i for eksempel en liknende avdeling som oppgaven handler om.

3.2 Forskningsetikk

Forskningsetiske prinsipper sier at «all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.89).

Datainnsamling via intervju, fordrer at begge parter kan stole på hverandre og at det er gjensidig respekt. Klimaet under intervjuet har stor betydning for om mye deltakeren åpent opp og deler eller om situasjonene preges av forbehold og reservasjoner. Kvalitative studier kan være ett nært møter mellom mennesker, hvor man som forsker skal være bevisst på de forskningsetiske retningslinjene som eksisterer, for ivaretagelse av de deltakende (Malterud 2011 s.201).

I mine forberedelser i forbindelse med å intervju de aktuelle mellomlederne, gikk jeg gjennom viktige prinsipper jeg måtte vektlegge i møte med mine informanter. Jeg har bestrebet full anonymitet under presentasjon av mine funn og har alle muligheter for identifikasjon. Jeg har påsett å være så åpen og imøtekommende som mulig, og informantene har kunnet spørre meg om hva som helst, men jeg har ikke fått noen henvendelser.

Som jeg har skrevet tidligere i oppgaven, har jeg selv vært ansatt i den aktuelle kommunen, mitt inntrykk er at mine informanter stolte på meg og fortalte det som det var. Nå skal det sies at mitt tema og mine spørsmål var forholdsvis ufarlige, men de fikk tydelig beskjed om at de kunne la være å svare hvis de ville, men den problemstillingen møtte jeg heller ikke på.

Jeg var bevisst på å ikke respondere for mye på deres tilbakemeldinger, slik at jeg ikke påvirket for mye med mine meninger og syn. Som intervjuer var jeg opptatt av å vise respekt, både som leder og som ett menneske som skulle dele sine personlige erfaringer med meg, som tross alt var en ukjent. Slik at jeg var veldig klar over at de viste meg tillit og jeg var tydelig på at jeg var takknemlig for at de hadde tatt seg tid til å stille opp. Mitt anliggende har hele veien å vise respekt for det de har fortalt og jeg har forsøkt i å gjengi deres tanker og følelser på en mest mulig representativ og ekte måte.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse og hvordan undersøkelsen kan utføres slik at man kommer fra start til mål. Forskningsdesignet vil også si noen om det blir undersøkelsen skal av ett utvalg eller en populasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.73-75).

3.3.1 Mitt kvalitative forskningsdesign

Et kvalitativt forskningsdesign, kan være fenomenologi, en tilnærming som passer mitt prosjekt. En fenomenologisk tilnærming i forhold til kvalitativt design, vil si å utforske mennesker, hva de har opplevd og beskrive deres forståelse av et fenomen. Forskeren anstrenger seg for å forstå meningen med fenomenet, sett gjennom flere menneskers øyne. For å forstå og tolke hva som er skjedd må det ses i lys av konteksten, meningen kan ikke forstås utenfor den meningssskapende sammenheng. Begreper kan ha ulik betydning i ulike settinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.82). Kvale og Brinkmann (2009) sier at fenomenologi, når det er snakk om kvalitativ forskning, handler i hovedsak om ett ønske om å forstå sosiale fenomener, sett med aktørens øyne og at den verden aktøren ser, oppfattes som den virkelige virkeligheten (Kvale og Brinkmann 2009, s.45).

Avgrensning av mine overordnede temaer som er lederes erfaringer i praksis, var nødvendig for å kunne beskrive og utforske et smalere område. Min tankerekke var da at jeg ønsket å undersøke begrepet ledelse og hva som påvirket den enkeltes måte å lede på. Jeg har alltid vært nysgjerrig på Medarbeiderundersøkelsen som fenomen og bestemte meg for å koble disse to. Slik jeg tenker er et slikt verktøy først nyttig når den faktisk brukes til noe som utgjør en forskjell, derfor valgte jeg å koble mitt tema til faktorer som muligens påvirker måten å lede på. Jeg tenker da både overordnet, som i organisasjonen og ledelse i seg selv og hva en leder vil kunne finne meningssskapende i egen rolle. Jeg har under forberedelsen til mitt prosjekt hatt nytteverdien i bakhodet, men istedenfor for å spørre ledere om de synes Medarbeiderundersøkelsen er nyttig eller ikke, ønsket jeg å sette søkelyset på om opplevdes meningsfullt for deres ledergjerning.

Jeg har vært mest interessert i få ett innblikk i den enkelte leders erfaringer, hva de opplever som meningsfullt for på den måten å få tilgang og viten om deres livsverden og oppfattelsen av virkeligheter og sannheter. Selv om nytteverdien av Medarbeiderundersøkelsen også er aktuell, alle mine informanter snakker om det i sine intervju, så er det de mer menneskelige dimensjonene jeg ønske å belyse mer enn bare den praktiske verdien.

3.3.2 Utvalg av informanter

For å få svar på spørsmålene vi ønsker å forske på, trenger vi empiriske data. Det er vår kilde til svar. Avhengig av om vi ønsker å beskrive eller utvikle, er det utvalget som legger føringene for hva vi har grunnlag for å mene noe om. Utvalget vil være avgjørende for hvilke sider av saken som kommer frem, utvalget vil være avgjørende for gyldigheten og utvalget vil bestemme hva vi kan si noe om i hvilken sammenheng (Malterud 2011 s.55).

I mitt prosjekt hvor jeg ønsket å innhøste praktiske erfaringen innen ledelse av andre, anså jeg det som en absolutt nødvendighet å intervjuere ledere med personalansvar. Andre ledere som for eksempel kun ha ansvar for økonomi, prosjektutvikling, salg osv ville ikke kunne gi meg det innblikket jeg var på let etter. I og med at jeg også har valgt medarbeiderundersøkelsen, fordrer det også at det er noen medarbeidere til stede der det drives ledelse.

Jeg valgte mellomledere som gruppe også fordi de etter min erfaring har den type personlige medarbeideransvar som jeg tenkte kunne kaste lys på mine funderinger. Samtidig som jeg så en verdi i at de har mange flere de har lederansvaret for, enn for eksempel deres leder igjen. Som en illustrasjon har en avdelingsleder gjerne personalansvar for 20 – 30 medarbeidere hvor det kanskje er tre avdelinger i virksomheten totalt. Disse tre avdelingslederne har da erfaring fra ledelse av nærmere 100 medarbeidere mens virksomhetslederen da har personalansvar for de 3 lederne. Slik jeg ser det gir min utvalgte gruppe et bredere og mer nyansert bilde av den opplevde virkeligheten enn for eksempel en virksomhetsledere som er på et høyere nivå.

I kvalitative undersøkelser kan man for eksempel benytte seg av strategisk utvelgelse. Strategisk utvelgelse vil si at men som forsker først tenker vurderer hvilken målgruppen han må oppsøke, han må velge den gruppen som mest sannsynlig kommer til å bidra med ønsket data. Deretter må forskeren rekruttere deltakere fra nettopp denne utvalgte gruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s. 106).

Jeg har intervjuet 4 kvinner og en mann med et aldersspenn på ca 35 – 65 år. Ledererfaringen skilte til alt fra noen få år til mange år i ulike lederposisjoner, både i privat og offentlig. Felles for alle var at de har jobbet med Medarbeiderundersøkelsen (10 faktor) en eller flere ganger.

3.4 Metode for datainnsamling

«Epistemologi er teori om kunnskap» (Kvale og Brinkmann 2009, s.66). Kvale og Brinkmann (2009) hevder at de ulike filosofiske posisjonene som hermeneutikk, pragmatisme og postmoderne tenking «kan gi oss begrepsmessige referanserammer som kan tydeliggjøre problemenes karakter, samt styrkene og svakhetene ved kunnskap som produseres ved hjelp av kvalitative forskningsintervjuer» (Kvale og Brinkmann 2009, s.69).

Da jeg i mitt forskningsprosjekt er interessert i å undersøke mellomlederens personlige erfaringer, har jeg valgt å arbeide etter induktiv kvalitativ metode. Jeg har intervjuet fem avdelingsledere i helsesektoren om deres erfaringer i forhold til temaet i min valgte problemstilling. Jeg fikk også muligheten til å stille tre oppfølgingsspørsmål til to av respondentene. Fra de første intervjuene og til oppfølgings intervjuene har det gått ca to år. Jeg har intervjuet 5 avdelingsleder på

mellomledernivå i kommunal helsesektor. Jeg har intervjuet ledere fra Miljøarbeidertjenesten, Rus og Psykiatri, korttids avdeling på sykehjem og en avdeling på et lokalmedisinsk senter.

3.4.1 Det første steget

Ettersom jeg hadde vurdert og kommet frem til utvalget jeg ønsket meg, begynte prosessen med faktisk å komme i kontakt med de mulige informantene. Jeg måtte ha hjelp til å finne utvalget mitt, som utenforstående hadde ikke jeg mulighet til å trekke ut passende tilfeldige informanter, jeg måtte eventuelt ta imot det uvalgte som ble gjort tilgjengelig for meg. For å komme i kontakt med de ulike personene som satt i lederposisjoner med personalansvar, henvendte jeg meg til HR ansvarlig pr mail for den aktuelle kommunen.

Jeg var veldig spent på hva slags respons jeg ville få, jeg var ikke engang sikker på om hun hadde tilgang til å dele den informasjonen. Det gikk heldigvis bra og hun var behjelpelig med å skaffe meg kontakt informasjonen til alle avdelingslederne innen helse – og sosial omsorg i kommunen. Av henne fikk jeg ca 40 personer jeg kunne kontakte via mail, og jeg sendte mail til samtlige med spørsmål om de kunne tenke seg å la seg bli intervjuet. I mail informerte jeg i hovedtrekk hvem jeg var, hva jeg jobbet med og hensikten bak henvendelsen.

Jeg arbeider selv i den aktuelle kommunen så jeg hadde selv en egen «kommunemail» som vi kaller det. Jeg håpet det skulle være en fordel at de aktuelle intervjuobjektene så at jeg selv var ansatt i kommunen for på den måten å prioritere å stille opp til intervju. Den teorien holdt ikke vann da det viste seg utfordrende å skaffe noen som ville la seg intervjuet. Det skal jo nevnes at min henvendelse kom rett opp i en pågående pandemi som naturlig nok krevde all oppmerksomhet. Responsen var dårlig, det var til å begynne med kun en som ville la seg intervjuet, men etter noen dager fikk jeg positiv bekreftelse av to til. Så nå hadde jeg da tre stykker av ønsket seks og bestemte meg da for bare å sette i gang.

3.4.2 Innsamlingen av empiri

Jeg hadde ikke renskrevet mine intervju spørsmål på det tidspunktet eller og trengte også tid til å få avklart spørsmålene med min veileder. Jeg sørget for å holde mine tre intervjuobjekter oppdatert på min progresjon slik at de ikke mistet interessen for å delta. Det gikk 2 – 4 uker fra intervjuobjektene sa seg villig til å delta til vi faktisk fikk gjennomført intervjuene. Vi avtalte sammen et passende tidspunkt for intervjuet og jeg sa jeg ville komme til dere arbeidsplass. Jeg hadde tidligere avtalt at jeg skulle sende over intervju spørsmålene dagen før intervjuet slik at de fikk mulighet til å reflektere og tenke litt over tema og problemstilling. Informasjon om prosjektet hadde jeg sendt

med som vedlegg ved første henvendelse og tok det med på intervjuene slik at hver og enkelt kunne skrive under på at de tillot meg å ta opp og bruke informasjonen fra intervjuene i oppgaven min. Intervjuenes varighet varierte fra det korteste på under 20 min til det lengste på over 50 min. Jeg hadde lånt en diktafon og var avhengig av å transkribere forholdsvis raskt da hun trengte den tilbake. Uansett hadde jeg planlagt å transkribere raskt etter hvert intervju slik at jeg ikke glemte inntrykket jeg hadde fått under intervjuet som non-verbal kommunikasjon. Da kunne jeg notere en merknad på papiret de inntrykkene jeg fikk når hen fremsto usikker, sa mye halve setninger eller søkte bekreftelse fra meg om det hen sa var bra

Kort tid etter innhenting av mine data ble jeg berørt av sykdom og var tvunget til ett par år permisjon fra studiet, masteroppgaven ble derfor lagt på is. Det skal sies at jeg i perioder forsøkte å jobbe med prosjektet mest med tanke på å selv få klarhet i hva det var jeg egentlig ville undersøke. Teamet hadde jeg klart for meg men fra der til innsnevring og en spesifikk nok problemstilling har vært ett langt lerret å bleke. I og med at jeg har gjort mye tankearbeid, har prosessen med oppgaven foregått mye i hodet før det kom ned på papiret. I løpet av de to årene jeg hadde permisjon måtte jeg avslutte meldeskjemaet mitt hos NSD

Når jeg gjenopptok studiet, var jeg veldig motivert til å fullføre prosjektet. Underveis, i samtale med min veileder, ble det klart at det var nødvendig for oppgaven å innhente noe mer data. Jeg bestemte meg for å kontakte mine opprinnelige informanter for å høre om de var villige til å svare på noen få oppfølgingsspørsmål. Siden jeg tidligere hadde avsluttet saken min hos NSD, som nå heter SIKT, måtte jeg sende inn ett nytt meldeskjema for å kunne intervjuer igjen.

Når jeg avsluttet forrige meldeskjema, fikk jeg beskjed om å slette all kontaktinformasjon jeg hadde på mine informanter, så det ble ett lite detektivarbeid for å finne de igjen etter to år. To informanter husket jeg så å si navnet på, to husket jeg ikke navnet på men hvor de jobbet, men den siste informanten husket jeg hverken eller. Etter litt undersøkelser, fant jeg ut at en var gått av med pensjon og en hadde fått en annen jobb. Jeg endte da opp med to navn, som jeg så kontaktet via kommune mail jeg fortsatt har tilgang til da jeg er registrert som vikar ved en av institusjonene i kommunen. Jeg valgte å sende en henvendelse ang oppfølgingsintervju før godkjenningen fra SIKT, både for å spare tid og for å gi de jeg skulle intervjuer til å være litt mentalt forberedt. Meldeskjema ble godkjent av SIKT, så jeg foretok separate intervjuer digitalt med begge informantene.

3.5 Metode for dataanalyse

Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster, hvor fortolkning av mening er et sentralt tema. «Formålet med en hermeneutisk fortolkning er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr» (Kvale og Brinkmann 2009, s.69).

3.5.1 Tematisk hermeneutisk dataanalyse

Begrepet «den hermeneutiske metode» er ett såpass overordnet begrep, at forskeren har muligheten til å vektlegge den ene dimensjonene fremfor en andre. I den ene enden av skalaen finner vi forskeren som den tolkende posisjonene. I denne enden skalaen brukes empirien til å lete etter meningen bak, gjerne uten at informantene har en forståelse for det selv. Mens andre forskere igjen kanskje velger en analysestrategi som er sterkt forankret i teorien. Som forsker møter man her på utfordringer i forhold til det å skulle tolke informantenes utsagn noen som noe annet enn det som faktisk ble sagt, er det legitimt? Til en viss grad kan noen av disse utfordringene unngås ved at man som forsker velger å innta en distinkt beskrivende holdning, en holdning om å representere informantenes stemme på en mest mulig lojalitet, og med minst mulig forstyrrelser fra forskerens egen forforståelse og teorikunnskap. Som forsker tar man imot utsagnene fra informanten, som den kunnskapen informanten er villig til å dele i situasjonen, forskeren spør ikke om det er sant eller riktig. Forskerens utfordring med denne innfallsvinkelen er at settingen utvekslingen forgår er av stor betydning. Det må legges arbeid i å skape en tillitsfullramme i møte med informanten. Forskeren må tåle å stå i ambivalensen det gir, man vet at materialet påvirkes, men forskeren må jobbe aktiv for å redusere egen innflytelse. Ansvaret, som forsker, ligger også i å sammenfatte den mottatte kunnskapen på en representativ måte og som gjenspeiler informantens uttrykk og erfaringer. Det betyr ikke at forskeren skal gjengi ordrett hvert ord, forskeren skal ikke fungere som ett mikrofonstativ, det ligger også en forpliktelse på forskeren om å sammenfatte og vise en overordnet forståelse (Malterud 2011 s.44-45).

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdigheten og konsistensen til resultatene forskning gir. Det referer til om hvorvidt ett resultat kan reproduseres av en annen forsker på ett annet tidspunkt. Ville informanten svart annerledes i samme situasjon med en annen forsker? Man ønsker høy grad av reliabilitet for å unngå subjektivitet, men ikke på bekostning av kreativ tenkning og variasjon.

Kreativ tenkning og variasjon får bedre vilkår når den som intervjuer får følge sin egen intervjustil, improviser og følge opp fornemmelser underveis i situasjonen (Kvale og Brinkmann 2009, s.250).

3.6.1 Mulige implikasjoner for reliabiliteten

Slik jeg ser det var det for meg nyttig å ha noe kjennskap og forståelse for mine informanters livsverden for å kunne tolke data på en slik måte at det yter dere erfaring rettferdighet og at mine tolkinger oppleves legitime og troverdige. Jeg har både som privatperson og yrkesaktiv med meg mine forutinntatte holdninger og meninger inn, ikke bare i møte med informantene, men også i forhold til mitt teoretiske bakteppe og min fortolkning av data jeg samler inn. I og med at jeg har valgt informanter fra min egen sektor har jeg en forforståelse av hele settingen disse informantene utfører sin ledergjerning i, noe jeg ser fordelen med.

Samtidig er absolutt muligheten til stede for at informantene ville svart annerledes til en annen intervjuer. Kommunen jeg har intervjuet informantene fra, har jeg selv jobbet i. Jeg har sågar sett noen av dem på for eksempel fagdager eller kommunale samlinger, og noen av informantene har sett meg. Dette var jeg klar over, men jeg valgte likevel å tilskrive muligheten for at de åpnet seg mer som større enn at de ville holde igjen fordi noen av de hadde sett meg før og visste om min bakgrunn.

Jeg har med en klar bevissthet over eget fortolkningsmønster, unngå så langt det lar seg gjøre å tilskrive fenomenene min egen opplevelse av menig fremfor informantenes. Også her erkjenner jeg muligheten for at jeg ubevisst tillegger visse utsagn eller meninger fra informantene, mine egne formeninger og min egen forforståelse, da hele settingen for meg er gjenkjennbar. Nå skal det sies at jeg ikke har hatt noen lederrolle, så på den måte har jeg ingen forforståelse for deres standpunkt som leder, men jeg har inngående kjennskap til det å jobbe som medarbeidere på en avdeling i kommunal sektor.

Som jeg skrev tidligere, så anser jeg min yrkeserfaring og forkunnskap, som en fordel så lenge jeg har ett bevisst forhold til hva som kan påvirke måten jeg bearbeider empirien på

I forhold til intensjonen med oppgaven har den endret litt fokus underveis i arbeidet med oppgaven. Jeg valgte tidlig i prosessen å innhente empiri, før jeg så nærmere på aktuelle teori og vinkling på oppgaven. Under arbeidet med transkriberingen sto det klarer og klarer for meg hvilket fokus jeg ville ha. Intervjuspørsmålene var allerede utformet og besvart, og det kan jo sies at ikke alle spørsmålene går like spesifikt på det jeg etter hvert valgte å fokusere på. Slik jeg tenker snakket vi så mye rundt hvert spørsmål at jeg opplever at grunnlaget for å bruke de innsamlede data som valide. Det viktigste for meg var at deres utsagn og ytringer kom frem på en troverdig måte og det ble utgangspunktet mitt for hva og hvordan jeg har valgt å presentere empirien.

3.6.2 Arbeidet med transkripsjonene

Under de fem intervjuene, hadde jeg med meg en liten opptaker som lå mellom oss på bordet mens intervjuet pågikk. Jeg varslet når jeg slo på og når jeg slo av mikrofonen, noe informantene selv kunne se. Mine to oppfølgingsintervjuer foregikk digitalt via Teams. Jeg hadde på forhånd informert mine informanter om jeg ville forsøke å ta opp via Teams, som visst nok er mulig, men at jeg var usikker på om jeg fikk det til. Jeg fikk det ikke til og måtte legge opptakeren ved høyttaleren på pc slik at jeg hørte informantenes stemme best mulig. Jeg viste frem opptakeren og sa ifra nå jeg slo den på og når jeg slo den av.

Nå til arbeidet med selve transkripsjonen. Jeg forsøkte så godt det lot seg gjøre å gjengi pauser, stottringer, enkeltbokstavs ytringer og alle små tegn i språket som jeg følte kunne gjenspeile opplevelsen av utsagnene der og da. Det var viktig for meg å, gjennom ordene jeg skrev ned, gjengi også de non-verbale signalene jeg plukket opp underveis i intervjuene. Under transkriberingen bedrev jeg ikke rettskrivning, ei heller rettet på det som kan oppfattes som mer muntlig enn skriftlig språk. Informantene hadde naturlig nok ulike kommunikasjonsferdigheter. Noen snakket rolig, tydelig og i fulle setninger, kom fort frem til poengene og klarte ofte fullførte sine resonnementer. Mens andre igjen, på en kanskje litt mer ivrig måte, hoppet mye frem og tilbake i sine resonnementer, gav mange halve setninger for så å begynne på ett nytt poeng. Som intervjuer bød det på visse utfordringer med å få tak i «hva var det han egentlig sa nå?» så jeg valgte da å distansere meg litt slik at jeg med ett større overblikk fikk tak i essensen og meningen i utsagnene.

3.7 Gyldighet

Data som samles inn, representerer deler av virkeligheten, men er ikke selve virkeligheten. Slik kan vi forstå begrepet validitet. Validitet eller gyldighet sier noe om hvor relevant den utvalgte data er for å forklare valgt fenomen. Det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.69-70).

3.7.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet kan beskrives som forholdet mellom fenomenet og de innhentede data, er empirien som er samlet inn av en slik kvalitet at de kan sies å representere det generelle fenomenet? (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.70).

Slik jeg ser det, har jeg variasjoner i utvalget mitt i form ulik alder, ulik erfaring som leder, forskjellige typer institusjoner og ansvar for ulikt antall ansatte. Samtidig har de samme lederrolle, det er fire kvinner og en mann og de er alle ansatt som avdelingsleder i kommunehelsetjenesten. Jeg

tenker de innhentende data kan representere avdelingsledere, i kommunehelsetjenesten, på en griemåte.

3.7.2 Intern validitet

Det å påvise årsakssammenhenger er knyttet til intern validitet, det sier noe om studien er utført på en slik måte at slik måte at man kan vise til en årsakssammenheng mellom to variabler. Viktig å være klar over at intern validitet gir som regel ikke muligheten til å påvise nettopp årsakssammenhenger for mange typer undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.310).

For meg og min studie, vil hverken undersøkelsen eller resultatene illustrer en eksakt vitenskap eller to streker under svaret. Selv om man, ofte på ett eller annet nivå, kan finne en årsak/virkning sammenheng, er ikke det fokuset for meg i denne studien. Slik jeg tenker er ikke intern validitet fraværende i min oppgave, men da heller svak.

3.7.3 Ytre validitet

Ytre validitet dreier som om hvorvidt resultater fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid. Kan det for eksempel overføres fra Norge til Europa, er undersøkelsen gjort under spesielle kulturelle forhold. Hvis så er tilfelle, kan det overføringsverdien undersøkelsen gir kanskje være begrenset (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, s.357).

Slik jeg tenker kan min undersøkelse, som er foretatt med informanter fra helsevesenet, kunne overføres til andre type institusjonelle virksomheter. Kanskje også til andre virksomheter som driver mye med relasjonsarbeid og organisasjoner i andre land som har liknede politikk og fokus i forhold til det menneskelige aspektet i arbeidslivet.

3.8 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om i hvilken grad funnene en undersøkelse frembringer, kan generaliseres slik at funnene kan tilpasses andre enn de som faktisk har deltatt i undersøkelsen.

Årsakssammenhenger, innsikt i fenomener og finne spesielle forutsetninger kan man avdekke med hjelp av kvalitativ metode som har sin styrke i teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, s.237).

Etter mitt syn, vil undersøkelsen ha en viss overføringsverdi til ledere med personalansvar, uavhengig om det offentlig eller private virksomheter. Som leder ett eller annet sted, tenker jeg at bevisstgjøring og kjennskap til hva andre i samme posisjon har tenkt og vurdert i forhold til ulike tema, vil slik jeg tenker som regel være nyttig innsikt og kanskje lærdom.

4 Resultater

4.1 Introduksjon

Mellomledere i mange kommuner må forholde seg til Medarbeiderundersøkelsen (10 faktor) som regel annen hvert år. Noen av informantene mine har mange år som ledere og har mye erfaring med undersøkelsen mens andre igjen har håndtert undersøkelsen en eller to ganger. Som tidligere arbeidstaker i kommunehelsetjenesten, under forskjellige ledere, erfarte jeg at svarene fra undersøkelsen ble håndtert veldig forskjellig. På tross at man får en medfølgende mal for etterarbeidet. Utbyttet av resultatene fra Medarbeiderundersøkelsen, slik jeg ser det, ikke stamme fra selve undersøkelsen som jo er identisk for alle. Slik jeg ser det er det andre faktorer enn selve undersøkelsen som påvirker utbyttet eller sluttproduktet.

Mitt ønske med å forske på mitt valgte tema er økt forståelse for hva mellomlederen står i av utfordringer i forhold til å håndtere tilbakemeldinger fra sine ansatte. Jeg vil bidra opplysning for mellomlederen som hele tiden må foreta tøffe prioriteringer og bevisstgjøre disse lederne på betydningen av egen motivasjon og opplevelse av mening. Bevisstgjøring kan sette oss i stand til å foreta bedre vurderinger, det kan gi ett klarere bilde av de aktuelle komponentene, mulige sammenhenger og eventuelle omstendigheter som påvirker valgene vi tar.

Avdelingsledere med personalansvar foretar vurderinger og tar avgjørelser på daglig basis i deres lederrolle og er tvunget til stadig å foreta tøffe prioriteringer. Prioriteringer som for eksempel gjelder brukerne og levering av lovpålagte tjenester, tar opp mye av en avdelingsleders arbeidsdag. Det hersker ingen tvil om at mine informanter gjerne vil rekke alt, men kan ofte føle seg presset på tid og ressurser og da er det kanskje ikke så vanskelig å dytte arbeidet med for eksempel Medarbeiderundersøkelsen foran seg.

4.2 Presentasjon av funn

Jeg har hatt den glede av å møte mine informanter fysisk og følte jeg fikk en god kobling at alle sammen. Avdelingslederne fremsto interessert i temaet selv, noe som jeg tror bidro positivt til gode og informative samtaler. Jeg vil presentere, for deg som leser, mine funn fra intervjuene på følgende måte. Jeg har valgt å presentere noen funn fra ulike informanter sammen i teksten hvis de subjektivt sett uttrykker noe av de samme oppfatningene. Videre vil du kunne se at jeg velger og presenterer for eksempel tydelige ulikheter eller likheter i samme avsnitt. Jeg har valgt til en viss grad å kategorisere funnen ved å skrive for eksempel 2 av 5 mener det er viktigst eller 4 av 5 mener det er viktigst. Dette for å skape ett visuelt inntrykk det er lett og forholde seg til, intuitivt oppfatter man

nyansene på en enkel måte. Jeg har valgt å trekke frem funn som jeg kan sette i sammenheng med fokuset for denne oppgaven som i hovedsak dreier seg om ledelse, måten å lede på, lederens rolle og identitet, ledelse sett i lys av meningsskaping, HR perspektivet og Medarbeiderundersøkelsen som ett ledelsesverktøy

4.3 Erfaring som leder

Intervjuer oppfattet at informantene har ulik innfallsvinkel til ledelse, naturlig nok. Det kunne være «ta meg som jeg er» type eller en ledertype som var faglig sterk men veldig usikker på om han var god nok i rollen som leder. Andre hadde mange års ledererfaring, «vært ute en vinternatt før», som de selv beskrev det som og hadde lært seg å justere seg både som leder og person for å imøtekomme forventningene. En av mine informanter, som hadde lengst ledererfaring med mange år, hadde i løpet av årene bygget opp sin identitet og rollen som leder, sammen med de hun var leder for. Hun anså det som ett gjensidig ansvar mellom henne og medarbeiderne å sørge for at hun ledet på best mulig måte for alle «*jeg ser meg ikke selv, det er dere som er mitt spill*». «Informant 4». Hun hadde erfart oppgjennom årene at tilbakemeldinger, feedback og innspill fra de ansatte hjelper henne i rollen til å gjøre eventuelle justeringer for å kontinuerlig utvikles. Selv om ikke medarbeiderundersøkelsen som konsept har vært tilgjengelig i under ti år, har hun rukket noe runder med den som ledere. Ikke bare det, men hun har opp igjennom årene som avdelingsleder, bygget opp en trygghet i seg selv, mye basert på alt hun har opplevd og lært underveis. Før undersøkelsen ble iverksatt som ett fast innslag i utviklingsarbeidet i kommunen, hadde hun på mange vis måttet forholde seg til feedback og tilbakemeldinger fra de ansatte, men da mer av en muntlig karakter. Alle disse erfaringene underveis hadde styrket hennes selvtillit i forhold til måten å lede på og erfaringene bidro til at hun, i følge henne selv, var kapabel til å håndtere resultatene fra undersøkelsen på en konstruktiv måte

En annen av informantene kommenterte noe av det samme som beskrevet foregående «*med erfaring også så tror jeg nok det er lettere for meg å motta ett lavere score nå enn for noen år tilbake*» «informant1». Felles for de lederne som hadde flere års erfaring, var at identiteten og tryggheten på egen lederstil og egne lederrolle vokste for hvert år som gikk. Kanskje hadde de forsonet seg med og landet ett slags sted på midten, hvor det ikke spilte like stor rolle lenger om det var lederrollen som var på jobb eller privatpersonen. Kanskje hadde de opparbeidet seg trygghet og tilfredshet gjennom tidligere opplevelser og erfaringer.

4.4 Fokus for ledelse

Generelt oppleves personal ledelse som så utfordrende og krevende at de skulle ønske de kunne prioritere mer tid til det å lede i forhold til mengden med administrative oppgaver. Informantene kjenner på en dårlig samvittighet i forhold til det å pleie relasjonene med de ansatte, de skulle gjerne gjort med personalrettet arbeid. Informantene beskriver alle viktigheten av å bygge relasjoner med de ansatte, relasjonsledelse, som de selv kaller det. Som en kommenterte *«du må kjenne medarbeideren for å vite hva som engasjerer»*. «Informant4». For å si at man kjenner noen må man nødvendigvis oppsøke og tilbringe tid med vedkommende. Utfordringen til informantene kunne være for eksempel at man som leder jobber kun dagtid. I helsevesenet jobber man gjerne turnus og helger, det kan være mange i reduserte stillinger og flere vikarer uten faste stillinger. Min informant uttrykte frustrasjon over nettopp dette, i praksis kunne det være medarbeidere han i praksis knapt så i løpet av uken eller måneden. Han hadde løst dette med å forsøke å holde små samlinger for å bli kjent men måtte erkjenne at det er de som er ansatt i fulle stillinger han hadde best kontakt med.

En generell oppfattelse blant informantene er at det er viktig å se hver enkelt medarbeider for å kunne identifisere individuelle behov, for derved å legge til rette for optimal bruk av egne ressurser. Samtidig som mine informanter er tydelige på viktigheten av å se den enkelte, trekke noen av de også disse behovene tilbake til seg selv, som en kommenterer *«jeg vil også føle meg verdsatt og likt»*. «Informant1». Som leder kan det føles forholdsvis slitsomt over tid å skulle være den som hele tiden skal «sørve» sine ansatte, man skal gi mye av seg selv og det kan til tider oppleves som ett ensidig forhold. Nettopp denne følelsen hun selv kunne kjenne på noen ganger, virket bare som en bekreftelse på hennes fokus i måten å lede på, nemlig det å se hverandre.

Informantene forutsetter av de ansatte har en viss indre motivasjon og at deres anstrengelser for å skape motivasjon og mening blir ett tilskudd i så måte. De er alle klare på at det er svært vanskelig som leder å skape en opplevelse av motivasjon og mening uten egenmotivering.

For en annen av informantene var det svært viktig å bli oppfattet som en ekte og ærlig leder. Han ønsket å være gjennomsiktig og transparent i sin ledelse stil, slik at det ikke var noe tvil om hva de ansatte hadde å forholde seg til og at han ikke har noen form for skjult agenda.

Mens en annen informant igjen er opptatt av å være tydelig som leder. Gjennom vår samtale trekker hun det frem som ett av ankerpunktene i hennes lederstil. Det er viktig for henne at medarbeiderne forstår at det finnes klare strukturer og rammer som må tas hensyn til i de fleste situasjoner.

Intervjuer kan bare spekulere, men inntrykket fra samtalen er at dette med å ha klare rammer, vite

hva man kan og ikke kan gjøre, også var en personlig preferanse for henne. Hun som de andre informantene, ønsket minst mulig kontroll, men synes hun det var veldig utfordrende. Mulig hun kompenserte følelsen av mindre kontroll med tydelige rammer, som til slutt likevel blir en måte å kontrollere på. Som hun selv kommenterer «*da slipper jeg unna mye av den uroa fordi de vet...de vet hvor lista mi er*». «Informant1». Selv om det for henne kan kjennes ubehagelig så velger hun å stå i dette ubehaget. Måten å lede på, lederstil, ledelsesfilosofi og ledelsesstrategi er like forskjellige som lederne er forskjellige som mennesker.

Intervjuer gikk inn i dette med prosjektet med den oppfatning av at det ligger alltid en begrunnelse bak hvorfor vi velger som vi gjør, noe som etterfølgende gir de eller de konsekvensene. I samtale med informantene får jeg inntrykk av at valgt måte å lede på, henger sterkt sammen med hva som fremstår hensiktsmessig og gir en slags fornuftig mening i livet også utenfor rollen som leder.

4.5 Lederens opplevelse av Medarbeiderundersøkelsen

Det spennende var hvor forskjellig intervjuobjektene oppfattet det med tilbakemeldinger i form av medarbeiderundersøkelsen (MU). Opplevelsene går fra det ene ytterpunktet til det andre. En brukte resultatene fra MU svært aktivt, fikk flere fagdager ut av det og vil nominere seg selv/avdeling til HMS-prisen i kommunen som handler om 10-faktor i år. Informanten hadde jobbet som leder for avdelingen noen få år. Hun var kommet inn som ny leder til en turbulent avdeling med mye uro, høyt sykefravær og demotiverte ansatte. Ifølge henne selv gikk hun løs på oppgaven med krom hals og det skulle vise seg etter hvert å få resultater. Midt i denne prosessen kom medarbeiderundersøkelsen og hun som forholdsvis ny leder fikk noe håndfast og konkret å jobbe videre med. Det at hun har hatt suksess med å redusere sykefraværet til nærmest null og har en gjeng med motiverte ansatte, kan nok ha satt medarbeiderundersøkelsen i godt lyst fordi den hjalp henne akkurat når hun trengte det som mest. Hun sier «*Jeg liker 10 faktor. Jeg liker det veldig godt. Fordi det genererer noen ressurser i andre enden*». «Informant1». Ressursene hun her henviser til er for eksempel fagdager eller innleie av eksterne veiledere som holder spesifikke foredrag.

I den andre enden av skalaen er det avdelingslederen som føler at MU er noe som blir tredd nedover hodet på henne og hun ser til dels liten nytteverdi. Hun føler det ukomfortabel når hun som leder må bruke «sånne skjemaer» som hun beskriver det og har generelt liten tiltro til den måten å jobbe på. Hun definerer seg selv som en person som aldri har vært strukturert, hun opplever det nærmest meningsløst å skulle skape noe fra noen skjemaer. Hun ønsker å være fri og selvstendig i lederrollen og har stort tro på egne iboende egenskaper, noe hun også har fått mye positiv feedback på opp

gjennom årene. *«også er vi veldig forskjellige som mennesker, vi er forskjellige på måten å lede på og være på så det er, jeg synes det er vanskelig å bli putta i bås og at nå skal du tenke sånn og sånn».* «Informant2». Hadde hun hadde mulighet til å velge hadde hun ikke håndtert medarbeiderundersøkelsen i det hele tatt, samtidig ser hun verdien i den prosessen som igangsettes. Prosessen som hun anser som det essensielle her, uten prosessen har resultatene ingen mening, slik hun ser det. Det kan jo tenkes at det i realiteten ikke dreier seg om det skjema eller det skjema men en følelsen av en pålagt måte å skulle utføre noe på. Noe som for hennes del kanskje oppleves som invaderende på henne som person og tar fra hennes selvstendighet og frihet til å følge egen overbevisning.

4.6 Medarbeiderundersøkelsen og ressurser

Samtlige informanter har bemerket at det å bruke og utnytte resultatene fra MU er svært tidkrevende og krever tilgang og aksept for ressursbruk fra virksomhetsnivå. Selv da kan det være utfordrende å prioritere denne type arbeid hvor arbeidsdagen stort sett er fylt opp av mange administrative oppgaver. Av de informantene som bruker mye tid og energi på undersøkelsen, er det en forutsetning at virksomheten både legger til rette for tidsbruk og at det er en konsensus om at dette er viktig arbeid. Som en kommenterte *«hadde ikke ledelsen over meg sett verdien at det jeg fikk ut av undersøkelsen, hadde jeg ikke gidde å legge så mye arbeid i det»* «Informant1».

Denne informanten var hele veien klar på at hun mer enn gjerne gjorde jobben, hun synes medarbeiderundersøkelsen er ett flott ledelsesverktøy som gav tips til henne også i rollen hun står i som leder. Samtidig koster det noe på veien ved at man får vurderinger som til syvende og sist tilsynelatende er en slags gjenspeiling av deg som leder, så en slags belønning i form av mer tid og ressurser, tenker hun er å forvente.

De fleste organisasjoner i dag anerkjenner verdien av fokus på menneskelige behov og bruk av egne ressurser. HR perspektivet har nok i kommunal sammenheng vært på agendaen i flere år nå, men omorganiseringer og effektiviseringer har nok gjort sitt til at mellomledere har mange administrative oppgaver utover det å ha ansvar for flere ansatte.

Alle mine informanter skulle gjerne hatt mer tid, mer tid til å arbeide med medarbeiderundersøkelsen, planlegge for utvikling og forbedringsarbeid, mer tid til å jobbe med det relasjonelle, mer tid til å bygge opp fellesskapsfølelsen osv. De trekker frem de 10 faktorene i undersøkelsen som ett godt grunnlag å jobbe med, de mener det er viktige aspekter som påvirker de ansatte i ulik grad. Informanteten kommenterer *«tidsperspektivet er jo på en måte sterkt inne der tenker jeg, ihvertfall sånn hvis du tenker på lederrollen inni det, spesielt lederrollen inni det, er jo at du som leder i dag ofte blir spist opp av veldig mye merkantil jobbing som gjør at en ikke får så*

mye tid inn i avdelingen». «Informant2». Det å jobbe med ett såpass omfattende utviklingsverktøy som medarbeiderundersøkelsen krever mye av lederen, som både skal håndterer resultatene og følger opp med eventuelle tiltak. Ofte er veien videre derfra både lang og kronglete, det man velger å fokusere på i hver avdeling vil ofte komme i små drypp over lengre tid. Det er ikke bare å bestemme seg på at nå skal vi bygge gode relasjoner, forbedringsarbeidet er en prosess som hele tiden må holdes ved like. Relasjonsarbeid er møysommelig arbeid og kan ikke måles i antall vedtak fullført, antall turnuser godkjent eller antall prosedyrer gjennomgått. Som en informant uttrykte, du kan liksom ikke gå til øvrig ledelse å si at nå trenger jeg fem timer til å bli kjent med personalet. Opplevelsen av mangel på nok tid er en gjenkjennbar følelse hos alle mine informanter, kanskje kan mangelen på tildelt tid oppfattes som om det ikke er så viktig, da får det bli som det blir.

4.7 Avdelingen og organisasjonen

Samtlige informanter forsøkte å tenke på egen avdeling og øvrig virksomhet som en helhet og var opptatt av at man jobbet sammen for felles mål til fordel for hele organisasjonen. Grunnen til det var mye det å skape en følelse av felleskap og samhørighet. Mine informanter ønsket, samtidig som de så viktigheten av å se hver enkelt, å fokusere vel så mye på det å dra lasset sammen. For eksempel kan en felles en visjon for organisasjonen oppleves som meningsfullt for den enkelte ansatte, noe større enn seg selv å være en del av.

Samtidig, som en av mine informanter fortalte *«jeg sier ikke det er enkelt for noen ganger passer de ikke inni min type menneske*». «Informant2». Det å være leder, vil si at man er satt til å lede mange forskjellige typer mennesker, noen kommer man bedre overens med enn andre, som i det «virkelige» liv. For min informant var det da heller mer hensiktsmessig å fokusere på å skape en VI følelse heller enn en JEG følelse. Med den intensjon å heller bygge oppunder en opplevelse av tilhørighet til organisasjonen og at medarbeideren så verdien av felleskapsmålene fremfor individuelle behov. Min informant hadde på en tidligere arbeidsplass vært en del av ett prosjekt hvor man implementerte en felles visjon for hele virksomheten, ett overordnet slagord bestå av fire ord. Ifølge henne føk arbeidsmoralen til topps og hele organisasjonen samlet seg til ett. Det var i så måte en rimelig fornuftig løsning som gav henne mening å bruke når hun selv følte hun kom til kort.

Som tidligere beskrevet var alle mine informanter opptatt av å tilfredsstille individuelle behov, men de vektla også det å skape et team – og fellesskapsfølelse. Noe av motivasjonen for det var også som en slags hjelp til selvledelse. Når man drar lasset sammen, alle har en felles forståelse av virkeligheten og hvor veier går, kan individet kjenne på trygghet og tilhørighet. Noe som igjen kan føre til at de ansatte tør ta mer egenansvar, slik at lederen kan slippe enda litt mer opp på kontrollen.

Som en av informantene kommenterer *«jeg prøver mer og mer å ikke ha det svaret siden det er dere som kan det gamet der»*. «Informant2». Informanten har med erfaringen hun har opparbeidet seg, blitt mer og mer bevisst på fordelene av å slippe opp på kontrollen. Som hun sa, for sin egen del skulle hun gjerne hatt full kontroll på alt, men siden det ikke er praktisk mulig, er dette løsningen for henne som leder. Hun erfarte også at de ansatte responderte positivt på ansvaret det medførte og det opparbeidet seg ett tillitsforhold som ikke var like sterkt tidligere. Nå følte de ansatte at hun som leder stoler på at de vet hva de gjør og de opplevde en større grad av selvstendighet og selvutvikling i jobben. Samtlige informanter uttrykte ønsket om ha lite kontroll, selv om det kunne oppleves skummelt, så de større verdi i å delegerer ansvar til de ansatte enn egen opplevelse av utrygghet.

4.8 Hva kan det brukes til?

Informantene mente alle sammen at medarbeiderundersøkelsen er for generell. Dette legger ekstra press på at virksomheten tilrettelegger og prioriterer MU, fordi det krever mye tid og ressurser å konkretisere resultatene. Selv om alle mener den er for generell, mener majoriteten likevel at resultatene kan påvirke måten å lede på. Informasjonen undersøkelsen bidrar med kan gi ny innsikt og forståelse av hva som rører seg i avdelingen. Det er en kjensgjerning at alle lederne kunne tenke seg mer tid i avdelingen *«på gulvet»* for å få innsikt i hva som rører seg.

«jeg synes jo det med trender kan bli litt...kan være litt spennende fordi at vi kan jo se det i en sammenheng med litt større ting ofte». «Informant5». Som leder får man ett overblikk over hvordan situasjonen er for øyeblikket og det kan gi noen indikasjoner på hva den generelle oppfatningen blant de ansatte er.

Samme informant svarer på intervjueres spørsmål om medarbeiderundersøkelsen kan brukes som ett supplement i utøvelse av ledelse, hun responderer

«jeg tenker absolutt at det er et supplement og det er et verktøy og det er jo noe med å være i kommunikasjon, være i dialog med de ansatte og gi de muligheten til å si noe om sin egen situasjon». «Informant 5». Medarbeiderundersøkelsen gir en samlet score, tilbakemeldingene sier i gjennomsnitt noe om hvordan de ansatte opplever ulike arbeidsforhold og bidrar den å vise tendenser. Hva kan undersøkelsen brukes til? Ifølge min informant kan medarbeiderundersøkelsen brukes til mye, det kommer an på hva man selv legger i det. *«jeg synes egentlig alt det har vært en verdi til å få forståelse da...for meg»* «Informant1». Slik jeg tenker er det ikke utenkelig at hvis man som leder har en slik forståelse av medarbeiderundersøkelsen som verktøy, så finnes det mange potensielle positive utfall for bruk og implementering av eventuelle påfølgende tiltak. 2 av 5 informanter bruker resultatene fra medarbeiderundersøkelsen aktivt til bevisstgjøring og refleksjon, både i personalgruppen og for sin egen del. Resultatene brukes mer som et kontinuerlig

forbedringsarbeid i avdelingen. Informantene bruker mye faguttrykk om ledelse og er generelt opptatt av ledelse som fag. De uttrykker begge en stor tro på medarbeiderundersøkelsen og dens verdi, blant annet for å sette søkelys på viktige elementer i relasjonsarbeidet. Disse informantene er i tillegg opptatt av å ha lite kontroll, de oppfordrer og tilrettelegger for mest mulig selvledelse. Selv om det ikke nødvendigvis er noen sammenheng mellom det å bruke resultatene aktivt og andre lederegenskaper, kan det om mulig si noe om holdninger, opplevelse av mening og prioriteringer.

Fordelen med undersøkelsen som ett skjematisk verktøy, er at man får noe konkret å forholde seg til. Samtidig har alle informantene lagt vekt på at det ikke nødvendigvis høy eller lav score, men prosessen som settes igjen i etterkant og når resultatene foreligger. Skulle det være slik at dokumentet bare ble lagt i en skuff uten å bli bearbeidet, vil heller ingen prosess finne sted. Resultatene i seg selv har liten egenverdi uten prosessen som utløses.

4.9 Tilbakemeldinger og feedback

Selv om alle lederne jeg intervjuet anerkjente resultatene fra medarbeiderundersøkelsen en slags på refleksjon på evner og kapasitet som ledere, var det absolutt delen hvor de ansatte mente noe sin nærmeste leder, mest utfordrende. En informant kommenterte *«helt ærlig så er det den tingen jeg gruer meg mest til å året når den kommer....for det er jo eksamen liksom»*, «Informant3». Som leder er man vant til å måtte produsere noe, implementere noe, vurdere effekten for så å justere hvis behov. På den måten takler man som leder også tilbakemeldinger fra medarbeiderundersøkelsen, men her er det ekstra element man ikke må forholde seg så mye til ellers, nemlig personlig tilbakemelding. *«Ikke akkurat så lett å endre personligheten»*. «Informant1» kommenterte hun i forbindelse med delen i undersøkelsen man som leder får tilbakemeldinger fra de ansatte.

Flere av informantene klarer ikke lenger skille mellom rollen som leder og seg selv som privat person. Det å få feedback på denne måten, svart på hvitt, føles for noen av mine informanter som en «klage» på egen person. Noe de synes var utfordrende å håndtere uten at det skulle gå utover egne selvfølelse. Denne informanten hadde selv erfart det han kaller «gode og dårlige» ledere tidligere i sin yrkeskarriere og hadde ett høyt ideal om hva en god leder er *«jeg vet ikke men min store skrekk er å være en elendig leder...det største...det verste jeg vet liksom...grusomt»*. «Informant 3». Informanten opplevde til tider lederrollen som skremmende og overveldende. Han ville helst ikke tenke på alt ansvaret det innebar, han fortalte sågar at den dagen det å være leder går utover nattesøvn, kaster han inn håndkle og finner på noe annet. Han hadde ikke vært leder så veldig lenge og hadde opplevd utfordrende situasjoner tidligere noe som hadde gjort han litt usikker på seg selv

og som leder. Samtidig var han opptatt av å stå i det, han hadde en ledelsesfilosofi som han enn så lenge var tro mot, så fikk tiden vise om det holder mål.

Tilbakemeldingene krevde mye refleksjon og bearbeiding for å profesjonelt sett bruke feedbacken som ett nyttig utviklings og forbedringsverktøy både for seg selv og de ansatte i avdelingen. Andre igjen klarte på en hensiktsmessig måte å skille mellom rollen som leder og person, de valgte bevisst å ikke ta det som ett personlig angrep. Som en av mine informanter med forholdsvis lange ledererfaring kommenterer *«hvis jeg får dårlige score kan det være fordi jeg er en dårlig leder eller ikke leder flokken sånn som de burde ledes, det kan jo hende at det er noen som ikke liker min lederstil eller min måte å være på, men det er klart at hadde man fått en dårlig score så måtte man jobbe med det»*. «Informant2». Måten hun fortelle det på viser meg at hun ikke tar eventuelle mindre positive feedback på henne som leder så veldig tungt. Det kan jo rett og slett handle om at hun til nå bare har fått positive tilbakemeldinger så hun har ikke erfart noe annet.

Ytterligere en annen av informantene opplevde det som utfordrende å få resultatene fra undersøkelsen, da særlig hvis noe av tilbakemeldingen fra de ansatte ikke var positive. Hun synes det var svært vanskelig å skulle føle ett veldig ansvar for de lave scorene *«altså det er ikke jeg som er problemet»*. «Informant1» hvor hun videre sier *«det er systemet og ledelsen som er problemet»* «Informant1». Kommentaren hvor hun henviser at det må jo være systemet som ikke tilrettelegg nok for at jeg skal kunne gjøre en god, altså hennes hender er bundet. Samtidig sier den samme informanten at *«for når jeg begynte å få disse her verdiene...så mange mente det og så mange mente det...så ble jeg litt paranoid»*. «Informant1».

Det å være på mottaker av feedback som en opplever kan gå på person og ikke rolle, er helt sikkert for alle mine informanter til tider utfordrende. Denne informanten hadde etter hvert opparbeidet seg noe erfaring som leder og kunne fortelle at selv om hun forsøkte å se profesjonelt på det, var det ikke alltid like lett. Hun kunne ta seg i å forsøke å identifisere hvem som hadde sagt hva. Hun følte det kunne være litt ubehagelig å ha noen så tett på, som kanskje ikke like henne, verken hennes lederstil eller henne som person. I utgangspunktet er denne informanten positiv til medarbeiderundersøkelsen som konsept, slik at ubehaget, var på en måte prisen å betale og verdien totalt betyr mer.

Min informant uttrykte ett stort ønske om å være en god leder, men han tok seg selv i å stadig stille spørsmål om han i det hele tatt har det i seg, som han kalte det. Han kommenterte dette under intervjuet, når vi snakket om ledelse i forhold til det å motta feedback fra de ansatte *«jeg synes det er utrolig tøft å være leder, det er slitsomt mentalt...du står til ansvar og du vet aldri hva de synes om*

deg». Slik jeg forsto det på han, kan det være spesielt utfordrende å være den som mottar tilbakemeldingene, særlig når man kanskje ikke enda hadde funnet sin identitet som leder.

4.10 Tro og Tvil

Ambivalens til undersøkelsen var klart høyest der hvor informantene i utgangspunktet var litt skeptiske til premissene som er lagt til grunn for den måten å kartlegge på og stilte seg tvilende til hva man i praksis kunne bruke den til. De fleste av mine informanter betraktet svarene gitt av de ansatte som øyeblikksbilder, noe som lett kunne latt lar seg påvirke av at respondenten har en dårlig dag og kanskje svar uforholdsmessig negativt. Som en av mine informanter kommenterte *«det er litt morsomt da, at det som har med personalet å gjøre scorer alltid høyt»*. «Informant1». På tross av at denne informanten var positiv til medarbeiderundersøkelse som konsept, var noe tvilende til hva den avdekket. Hun syns hun kunne se ett mønster i besvarelsen over årene, de ansatte scorer seg selv høyt og alt som har med ledelse og organisasjon å gjøre fikk gjennomgående lavere score. I så måte anser ikke alle informantene undersøkelsen som like verdifull.

2 av 5 intervjuobjekter hadde hverken god eller dårlig erfaring med MU. Ikke nødvendigvis en likegyldighet til undersøkelsen som verktøy, men tvil og usikkerhet rundt hele konseptet og dens verdi. Det kan ligge flere faktorer til grunn for at man som leder velger å ikke involvere seg mer enn nødvendig i noe man kanskje ikke bruker spesielt aktivt for engen del. Informantene nevner, for dårlig tid, mer nyttig med personlig samtale, for generell og mye jobb for lite. Flere av informantene opplevde en viss grad av ambivalens, for eksempel knyttet til nytteverdien, men vektskålen vippet enten til den positive eller negative siden for resten av informantene.

Informanten oppfatter seg selv som en person som er lite glad i pålagte ting som tres nedover hodet på en. Medarbeiderundersøkelsen er en av disse pålagte ting, som hun opplever som noe som har liten verdi, firkantet, føler seg satt i bår og stiller seg generelt skeptisk til resultatene som hen mener er målt etter tvilsomme premisser. Samtidig som hun fremsto forholdsvis lite positiv til medarbeiderundersøkelsen som konsept, så hun likevel verdi i prosessen det kunne sette i gang. Mulig hun, siden hun ikke har noe valg, velger å tilpasse håndteringen og bearbeidelsen slik at det mer passer hennes preferanse, så får hun noe ut av det uansett.

4.11 Oppsummering

Jeg sitter som intervjuer igjen med en opplevelse av at alle samtaler med informantene mine gav meg ett lite innblikk i deres travle hverdag som mellomledere i kommunehelsetjenesten. Jeg fikk inntrykk av at samtlige så verdien av å snakke om temaer som førte til refleksjon og bevisstgjøring for egen del. Generelt sett ser det ut til at bruk av medarbeiderundersøkelsen oppfattes med ett positivt fortegn og at variablene ligger i hvordan hver og enkelt vektlegger nytteverdien og om det oppleves meningsfullt å gjøre den omfattende jobben medarbeiderundersøkelsen faktisk innebærer.

5 Diskusjon

5.1 Introduksjon

I denne delen av oppgaven vel jeg forsøke å trekke inn hovedpoengene fra teoridelen som jeg så diskuterer opp mot mine funn. Jeg innleder diskusjonsdelen med å introdusere aktuell teori og funn på ett mer overordnet plan med fokus på organisasjon og ledelse. Videre vil jeg spisse det mer inn mot lederens erfaring og opplevelse i forhold til måten å lede på og på hvilken måte lederens håndtering og bearbeidelse av Medarbeiderundersøkelsen oppleves i praksis.

5.2 Ledelse i organisasjonen

Synet på forholdet mellom organisasjonen og menneskene som befinner seg der har med tiden flyttet seg fra det rent økonomiske perspektivet til også å gjelde hva mennesker trenger mer enn bare å få sin lønn. HR – perspektivet peker på mennesker sine ferdigheter, holdninger, energi og engasjement som så viktige ressurser at det enten kan «make or breake» organisasjonen (Bolman og Deal 2018 s.153). Hva gjør at mennesker gjør som de gjør? Noen jobber hardt mens andre gjør det ikke, hva er det som påvirker oss i arbeidet? Som på pionerne sin tid var betalingen for arbeidet å få utbetalt lønn, penger var det eneste gode de fleste arbeidere fikk, ingen tenkte de hadde rett på noe mer. Utfordringen her er at penger er ikke alt og er ikke det viktigste til enhver tid for alle arbeidere, de ønsker å gjøre en god jobb og få annerkjennelse, de vil bli flinkere i jobben sin og de ønsker å finne mening og hensikt med livet (Bolman og deal 2018, s.156).

Som Bolman og Deal skriver har synet på mennesket i organisasjonen med tiden endret seg, på tross av det er det ifølge mine informanter er det en daglig utfordring å ha mulighet til å sette av tid til å pleie de mellommenneskelige forholdene. Mine informanter, som alle er avdelingsledere innen kommunale helsetjenester, kjenner daglig på presset om å levere gode tjenester til brukene og på samme tid som se til at de ansatte skal være utstyrt til å gi nettopp denne gode tjenesten. Det spesielle med helsesektoren generelt er at tjenesten som leveres i stor grad er tuftet på mellommenneskelige relasjoner. Som flere av informantene har kommentert i sine intervjuer, er at det til syvende og brukerperspektivet som kommer i første rekke, men for at det skal bli optimalt, bør tjenesten leveres av kapable ansatte.

Mine informanter arbeider i kommunal helsesektor og har ikke i dag mange private konkurrenter, men det vil ikke være mindre viktig med en stabil arbeidstokk og de ansatte får utnyttet sine iboende ressurser.

Dagens konkurranseutsatte verden med stadige endringer og krav til fornyelse, kan være utfordrende for organisasjoner å til enhver tid håndtere. En viktig faktor for at en organisasjon skal vedvare og kanskje gro, er en lojal og engasjer arbeidsstokk. Det er viktig at arbeidsplassen tilrettelegger for og bruker de rette verktøyene slik at den ansatte settes i stand til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte (Abraham 2012 s.27).

Som resultatene viser fra intervjuene med mine informanter, har majoriteten presisert viktigheten av å ha øvrig ledelse i ryggen når prioriteringer må gjøres. Kanskje spesielt i forhold til det relasjonelle arbeidet som kreves når man i en hektisk hverdag skal forsøke å tilfredsstille ansattes individuelle behov. Med tanke på håndtering og bearbeiding av Medarbeiderundersøkelsen er det særlig tilrettelegging av tid og ressurser mine informanter først og fremst poengterer som svært avgjørende.

5.3 Ledelse og ulike måter å lede på

Organisasjonen gir oss som medarbeidere rammer vi må forholde oss til, disse rammene blir påvirket av det sosiale samspillet oss mennesker imellom på en slik måte at det påvirker systemet vi jobber innenfor. På den ene siden er vi mennesker frie subjekter som former vår tilværelse ut ifra egne ønsker og behov, men samtidig blir vi et objekt i møte med omgivelsene, omstendighetene og andre mennesker som begrenser uavhengigheten vår (Willadssen 2014, s.81). Mennesker vil kontinuerlig skape og justere omfanget og dybden av sine relasjoner til andre, avhengig av konteksten. Som individ og som del av en gruppe formes vi samtidig av hverandre (Karp og Heglø 2008 s.882). I følge Weick definerer han «*organizations as collections of people trying to make sense of wath is happening around them*» (Weick 2001, s.5).

En av informantene kommenterte under intervjuet, hvor vi diskuterte begreper som ledelse, lederrollen og personlighet, hvor vanskelig det etter hvert hadde blitt å skille mellom rollen som leder og egen person. Det hun kunne være helt sikker på var at hun var en annen leder nå enn da hun startet opp for noen år siden. Utsagnet til min informant bekrefter tanken om at man som menneske utvikles og formes i samhandling med andre. Det å få innspill og tilbakemeldinger gjør at man vurderer egen overbevisning og man kan etter behov foreta justeringer.

Lederens fortid og tidligere erfaringer har gitt noen lærdommer underveis som er med på å forme deres måte å lede på. Tidligere erfaringer og opplevelser har ført til refleksjon og utvikling og man kan dra fordel av økt bevissthetsnivå på flere livsområder (Karp og Heglø 2008 s.888).

5.3.1 Identitet og roller

Det jeg oppdaget i arbeidet med å analysere mine innsamlede data var at selv om de arbeidet hardt med å leve opp til det å føle seg som en god leder, bød lederrollen også på noen personlige utfordringer. Det å være leder byr på visse utfordringer i forhold til egen identitet og opplevelsen av hva som er meningsskapende for selvet uavhengig av rollen som leder. Informanten som fortalte om hvor utfordrende det kunne være å ikke helt ha klart for seg hvem som er lederen og hvem er meg, kunne kjenne på en følelse av usikkerhet og utrygghet.

Individer kan skru av og på ulike roller som om man kler av og på seg klær, mens andre roller igjen er betraktelig vanskeligere å sette til side. Ofte er de ulike rollene man har kontekstavhengig, og man kan oppleve at slik man opptrer i en rolle overføres til flere ulike situasjoner hvor man i utgangspunktet innehar en annen rolle (Turner 1978 s.1).

Ikke det at man spiller en rolle som seg selv som privat person, men avhengig av situasjonen eller omstendigheter kan roller blandes og brukes der det kanskje ikke naturlig hører hjemme og for eksempel personifiserer lederrollen på en ugunstig måte.

5.3.2 «Alle veier fører til Rom»

De 5 avdelingslederne jeg intervjuet opplevdes veldig forskjellige, både som personer og deres tilsynelatende valgte lederstil. Faktorer som personlighet, bevissthet, kunnskapsnivå, erfaring og kontekst er med på å forme rollen man påtar seg som leder. Ulikheter i måten å lede på kan si noe om hva som virker fornuftig og meningsfullt for den enkelte, hvis noe oppleves meningsløst, leter man etter mening ett annet sted. Ett velkjent uttrykk «alle veier fører til rom» sier noe om hvor forskjellige valg og retninger man kan velge og allikevel ende opp på samme sted. Jeg synes Weick illustrere det godt når han referer til meningsskapning som kartografi, man kan tenke seg at som ledere bruker man ulike kart, som for eksempel ulike måter å lede på. Lederne har vært sitt kart de følger, men de har alle samme mål, nemlig det å lede.

Ideen med meningskapning som kartografi sier noen om at det finnes utallige muligheter og veier å gå, det vil alltid være retningsgivende for noen eller noe. Forskjellen å lage et kart over for eksempel en fjellkjede og et kart over meningskapningen er at elementene i meningskapning er i konstant endring og bevegelse som krever ferdigheter som gir situasjonen midlertidig stabilitet (Weick 2001, s.9).

5.3.3 Individuelle behov og handling

Lederoppgavene er mange og ansvarsområdet stort og et av disse ansvarene er å hjelpe medarbeiderne med å finne mening i det de holder på med. Leder – og organisasjonsfeltet anser det å inspirere som en av de viktigste oppgavene en leder har, det bidrar til å frigjøre medarbeiderens energi slik at drivkraften i arbeidet blir mer lyst enn plikt (Stokkeland og Kaarbø 2014, s.18).

En rød tråd gjennom alle mine intervjuer, er ledernes bevissthet rundt de ansattes individuelle behov, hver og en av mine fem informanter har vært opptatt av å se den enkelte. Uavhengig av eventuelle ulike lederstiler, har det vært ett ankerpunkt, som gjerne er blitt gjentatt flere ganger i løpet av intervjuet. Viljen og motivasjonen for å drive relasjonsarbeid er åpenbar.

Det å handle mens vi forsøker å forstå og løse hva det er vi møter, er en måte vi forsøker å skape en mening. Vi kan ikke bare tenke og fundere, vi må iverksette handlinger som gjør at det skapes reaksjoner vi kan bygge videre på. Passivitet vil ikke kunne dra meningsskapingen videre, uten handling vil ikke meningsskapingen bidra til å kunne håndtere det man står i på en bedre måte (Weick 2001, s.462). En leder vil på ett eller annet tidspunkt måtte iverksette og handle. Ledelse i praksis vil på mange måter være handlingsbasert. Handling blir mulig gjennom en leders skapelse av egen identitet. Ved å bygge opp sin identitet som leder utvikles og promoteres ledelse, sammen med det menneskelige samspillet hvor anerkjennelse, tillit og pålitelighet tilkjennes rollen man har som leder (Karp og Hegløy 2008 s.884). At ord blir fattige er ett velkjent uttrykk, som mine informanter har fortalt under intervjuene, som leder må man bli kjent med folk, få innsikt i hva den enkelte trenger og aktivt iverksette tiltak som kan komme den ansatte til gode.

5.3.4 Tilstedeværelse

Ledelse er mye tilstedeværelse kommenterte en av mine informanter. Hun var slett ikke den eneste som hadde den oppfatningen. Samtlige av mine informanter forteller at de som en bevisst handling trer ut av kontoret og oppsøke avdelingen sin på daglig basis. Som avdelingsledere har de fleste kort fysisk avstand til avdelingen fra kontoret, men dagen kan rase fordi med mye papirarbeid og møter. En informant er for eksempel alltid til stede på morgenrapporten, en annen tar alltid matpausen sin i felleskap med de ansatte eller den tredje som konstant påminner om sin «åpen dør» filosof. Som leder man må faktisk være til stede og tilgjengelig, både fysisk og mentalt, for å være en deltakende part i samspillet som pågår kontinuerlig.

Kunsten for lederen blir da å lytte til og anerkjenne medarbeiderens synspunkter og selv om beslutninger tas uavhengig av de synspunktene som har kommet frem, føler medarbeideren seg sett

og hørt (Lines og Sund 2016 s.53). Ved å være til stede, involvere de ansatte og være åpen for innspill for eventuelle forbedringer, har de uansett utfall av forslaget fått sagt sin mening.

5.3.5 Der går grensen

Smircich og Morgan (1982) skriver at ledelse er ett fenomen hvor man med en form for handling skaper en egen kontekst. Det lederen viser oppmerksomhet og tillegger viktighet, vil bevisst eller ubevisst gi de involverte en opplevelse av mening i situasjonen. Med fokuset vil man som medarbeider lettere se meningen i de enkelte elementer fremfor en uoversiktlig helhet. En leders handlinger og ytringer vil sette rammene for konteksten på en slik måte at medarbeiderne evner å bruke den lederens mening som en rettesnor for egen forståelse av situasjonen (Smircich og Morgan 1982 s.261).

Min informant snakket om hvor viktig det var for henne å være en tydelig leder og refererte til at de vet de ansatte hvor grensene går. Slik det fremsto for intervjuer fungerte det godt på avdelingen og de ansatte var fornøyd med rammene som var lagt.

Rammene organisasjonen har for sine aktiviteter og handlingsrom er også et godt lederverktøy. Bruk av rammer kan for eksempel gi lederen et visst spillerom i drift av sin avdeling, ved at medarbeiderne har forholdsvis frie tøyler bare de holder seg innenfor de ytre grensene. På den måten blir organisasjonens rammer et verktøy for fleksibilitet med samtidig ansvarliggjøring og rammene i seg selv blir et slags delegeringsverktøy som skaper tillit til virksomheten (Kirkhaug 2015, s.90).

5.3.6 Opplevelsen av motivasjon og mening

Som menneske, om det gjelder lederen eller medarbeideren, er vi alle avhengig av at det etableres ett slags forhold med andre mennesker som gir en opplevelse av mening for selvet. For eksempel at det oppleves akseptabelt for individene at noen er ledere og noen er de som lar seg lede.

Meningsskapning er influert av andres nærvær, både i virkeligheten og når vi tror andre ser oss. Fornuftige meninger synes å være det som gir oss sosial støtte, validering og en felles forståelse. (Weick 2001, s.462).

Foruten det faktum at en som medarbeider har en jobb hvor det kreves at man forholder seg til en leder er det likevel mange faktorer som spiller i på graden vi lar oss lede og styre i arbeidshverdagen. En rekke forhold synes viktige i hvordan man som medarbeider lar seg lede og

bli en som følger. Man kan si at for å skape tilslutning må en leder ha visse egenskaper som tiltaler oss. I Norge kan sies å ha flertall av selvgående og egenmotiverte og som stort sett løser sine arbeidsoppgaver selv på en grei måte, så det er som oftest i vanskelig situasjoner vi søker lederskap, vi ønsker at lederen kan gi oss håp (Karp 2019, s. 34 – 36). De relasjonelle aspektene og det å sammen skape mening gjør arbeidet meningsfullt (Karp 2019, s.53).

I samtale med alle mine informanter, snakket vi mye om opplevelse av motivasjon og mening. Min informant, en som ifølge henne selv har en lederstil som oppfordrer til mest mulig selvledelse, uttrykte tillit til medarbeidernes egen indre motivasjon. Hun forsøker å identifisere hva som er meningsfullt for den enkelte, for så å matche og oppfylle disse ønskene så langt det lar seg gjøre. Hun opplever at den ansatte føler seg sett og anerkjent, ett slags tillitsforhold oppstår og den ansatte føler at lederen min skjønner meg.

Når lederen forstår hva som styrker den enkelt og medarbeiderne føler «han skjønner hva som er viktig for meg», vil påvirkningskraften være størst (Lührmann og Eberl 2007 s.116).

5.3.7 Selvledelse og kontroll

Om ikke noe annet handler meningsskaping om det å kikke etter og blåse opp tegn som leder oss i den retningen vi på forhånd har tenkt vi skal gå. Vi leter etter tegn og retninger som vil bekrefte at retningen vi har valgt er den rett, vi finner akkurat det vi vil og overser det som ikke passer inn i vårt bilde. Denne selvoppfyllende profetien spiller en viktig rolle i hvordan vi som mennesker klarer å skape en mening i situasjonen som virker fornuftig for oss. (Weick 2001, s.462).

Informanten forsøker å overlate så mye hen kan til medarbeidere, på den måten oppfordres de til å ta ansvar for egen lykke. Samtidig opplever informanten at det gir de ansatte mestringsfølelse og motivasjon av å få mere ansvarsfulle oppgaver og det oppleves positivt at lederen har tillit til at du klarer det. Informanten har en «sørg selv for at du trives på jobben» lederstil og forutsetter at de ansatte drives fremover av egen motivasjon eller i det minste sier ifra når noe er utfordrende. Hun har god erfaring med denne måten å lede på og opplever å ha fått flere bekræftelser på at dette er noe de fleste medarbeiderne er komfortable og fornøyd med. Samtidig har hun en sterk tro på egne evner og vil muligens ikke være like åpen for indikasjoner på at kan være andre like gode strategier med tilsvarende god effekt. Slik hun ser det veier fordelene opp for eventuelle bakdelene lite kontroll kan medføre, både for henne som leder og for avdelingens tilstand generelt.

Foruten de mange fordelaktige sidene ved konseptet ledelse, finnes det også elementer ved ledelse som kan påvirke organisasjonen og menneskene negativt. Ved at individer overgir kontroll og makten ved å la seg lede, kan ledelse skape en situasjon hvor arbeidsdagen føles unyttig og uten mening. Ledelse kan faktisk være kontraindisert for opplevelse av eget-ansvar, eget-initiativ og egen-kontroll. Ett byråkratisk organisasjonssystem kan resultere i manglende personlig utvikling, da særlig når medarbeideren er fratatt muligheten til å ta ansvar for egne handlinger (Smircich og Morgan 1982 s.271).

En annen av mine informanter anså det å ha lite kontroll, som ett nøkkelpunkt i hans måten å drive ledelse på, han oppfordrer til mest mulig selvledelse. Han er klar på at denne strategien ikke alltid har slått positivt ut, fordi det har skapt usikkerhet hos den ansatte. Den ansatte kan ha oppfattet forventningene om ansvar for egne avgjørelser og handlinger, som en ansvarsfraskrivelse fra hans sin side. På tross av det ser han likevel at nytteverdien for de ansatte er så mye større enn ulempene det kan medføre, og han henviser også til at han kan støtte seg til mye ledelsesteori, i antakelsen om fordelene ved selvledelse.

5.4 Fornuft og følelser

5.4.1 Erfaring og det levde livet

Veien til det å bli en leder, kan ha tatt mange forskjellige ruter. De fleste har sannsynligvis hatt arbeid uten lederansvar før de ble ledere, noen har kanskje tatt lederutdannelse og går rett fra studier til lederrollen. Mine informanter har også tatt ulike ruter til lederrollen og har selv fortalt mye om det å ha personlige erfaringer og etter hvert erfaringer fra lederrollen med seg videre i arbeidet som leder.

En leders livshistorie er full av erfaringer. Det er ikke det faktum at man som leder faktisk har levd ett liv, men det er hvordan personen oppfatter verden. Narrative og formeninger om fortid og fremtid, ruller som ett scener fra en film og det utspilles en indre dialog i personens sinn. Som mennesker vil vi om og om igjen se tilbake på tidligere erfaringer (Karp og Hegløy 2008 s.887).

Hvem man er som leder, den identitet og rolle man har opparbeidet seg for eksempel over årene kan bli en slags buffer hvor man er bedre i stand til å ta imot tilbakemeldinger. Flere av mine informanter som har flere års erfaring som ledere, føler med årene har de lært seg og bedre skille mellom person og rolle. Med erfaring kom også etterhvert evnen til å fokusere på og plukke ut det som for eksempel gav resulterte i en økt trykghetsfølelse som leder i en rolle.

Den verden vi lever i er allerede fortid i den forstand at det er først når ting har skjedd at vi vet hva vi har gjort, dermed er meningsskapning påvirket av det vi legger merke til og tar med oss videre fra tidligere erfaringer. Hvis man ikke vet å sette pris på hva disse erfaringene sier oss for videre handling, vil det kunne føre til en overflatisk og misforstått opplevelse av hva som egentlig er i ferd med å skje (Weick 2001, s.462).

5.4.2 Mening, tvil og selvet

For å forstå situasjonen spør vi oss selv, «hva er story`n her?». Vi søker å finne en forklaring som virker sannsynlig for oss. Meningsskapning handler om sammenhenger, årsaker og sannsynlighet. Samtidig er det vi tenker som sannsynlig påvirket av om andre er enig med oss, nær fortid, egen rolle i det som skjer, gjenkjennelighet og tegn. Når en eller flere av disse faktorene ikke er til stede vil vi vanskelig finne den sannsynligheten og begynne å tvile (Weick 2001, s.462).

Ifølge min informant, stiller han seg i utgangspunktet positiv til medarbeiderundersøkelsen som konsept, men gruer seg mest til tilbakemeldingen som konkret går på hans virke som leder. Han opplever det som vanskelig å skille mellom rollen som leder og privatperson, og kan ta tilbakemeldingene litt for personlig, noe som han selv mener fører til at han drar med seg usikkerhet og bekymring inn i lederrollen. Alle mine informanter snakker om denne delen av undersøkelsen som den mest utfordrende, da nettopp fordi det lederrollen er koblet opp mot egen person. Selv om hele undersøkelsen kan sies å til en viss grad reflektere hvor godt man har lykket i relasjonsarbeidet med de ansatte, oppleves det å gå mer på rollen som leder, og da kan man letter for eksempel knytte resultatene til mangel på ressurser.

Som individ kan man ganske enkelt påta seg en ny rolle og strukturere den rollen inn i sitt eget hierarki, man må bare lære seg hvordan rollen skal utøves. Samtidig er det i denne prosessen det kan oppstå utfordringer knyttet til hvordan den nye rollen passer inn med personligheten, som igjen kan medføre økt stressnivå (Turner 1978 s.4).

Et menneskes opplevelse av selvet og hvem han er, avhender av settingen han til enhver tid befinner seg i. Når den opplevelsen av selvet rokkes ved, vil forståelsen av hva som skjer pulveriseres (Weick 2001, s.462). Nettopp dette poenget til Weick hadde nok min informant syns var gjennkjennbart til sin egen situasjon. Settingen i hans tilfelle, lederrollen versus personlige tilbakemeldinger, utfordret opplevelsen av egne kompetanse som leder.

5.4.3 Feedback og nytteverdi

Majoriteten av mine informanter ser på medarbeiderundersøkelsen som nyttig og synes det tilfører noe i måten å lede på, som ett supplement og som en påminnelse over viktige aspekter i det alltid pågående relasjonsarbeidet. Dette argumentet gjelder dog ikke for en av mine informanter, som i utgangspunktet er kritisk til premissene undersøkelsen er tuftet på, og ser liten verdi foruten prosessen den kan igangsette. Samtidig er hun veldig godt fornøyd med egne lederegenskaper og lederstil og føler ikke akutt behov for voldsomt mye innspill. På tross av dette, velger hun ut de elementene hun tenker hun kan sjonglere litt på og bruke på sin fordelaktige måte, så til slutt ender hun med ett slags utbytte likevel.

Det at man er åpen for feedback fordrer en aksept av nytten og verdien, samtidig som personen ønsker å forbedre sine egenskaper. Ved at man åpner opp for at andre kan mene noe om seg selv og er interessert i hva andre tenker man kan gjøre annerledes, vil feedback oppleves konstruktivt og positivt (Braddy og Sturm 2013 s.697). Man kan finne på å forsvare seg med sinne eller frustrasjon og vil forsøke å bortforklare negativ feedback. For noen kan det å ikke ta innover seg negative tilbakemeldinger være for å beskytte seg selv mot det som kan medføre en selvtillitsknekk (Braddy og Sturm 2013 s.698).

5.5 Medarbeiderundersøkelsen

5.5.1 Meningsskaping og ledelse

Meningsskaping i seg selv er en retrospektiv prosess, det og se tilbake på tidligere erfaringer er det som er hovedkilden til at vi klarer å skape mening i det vi står i nå (Weick 2001, s.11).

Heldigvis kan man si, så er hverken våre tidligere opplevelser eller ting vi har erfart opp gjennom både arbeidsliv og privatliv, hugget ut i sten. Vi kan ha opplevde en hendelse eller situasjon som kanskje ikke hadde ett heldig utfall eller vi kan ha hatt opplevelser som var helt fantastiske. Det er ikke dermed sagt at liknede opplevelser alltid vil ha samme utfall i fremtiden. Vi kan dra disse noe filosofiske betraktningene ned til min informanters praktiske arbeidshverdag.

Alle mine informanter har vært igjennom medarbeiderundersøkelsen mer enn en gang.

Undersøkelsen er alltid like, ingen overraskelser der, men hvordan man for eksempel håndterer resultatene, vil sannsynligvis ikke være identisk med forrige gang. Man har lært noe fra sist, samtidig som det som virket fornuftig tidligere, gir mindre eller mer mening denne runden. Som min informant kommenterte, hun hadde med årene fått trygghet gjennom erfaring og det var viktig

for henne, men søkte i tillegg stadig nye impulser og ønsket ikke gjøre som hun alltid hadde gjort, da hun følte det kunne stagnere hennes utvikling.

Det å opparbeide seg erfaring er en pågående prosess som påvirkes av rammer og eventuelle forandringer. Meningsskaping dreier seg ikke bare om fortiden, men også sjansen for at erfaringene fra fortiden ikke lenger gir oss en oppdatert og tidsaktuell forståelse av nåværende situasjon. Man befinner seg ofte midt imellom og må ta avgjørelser uten å være helt sikker på hva som skjer (Weick 2001, s.462).

I mine samtaler med informantene snakket vi mye om de praktiske implikasjonene angående medarbeiderundersøkelsen og hvordan de som leder opplevde, både det å være pådriveren og om å være den som skal gjøre resultatene om til handling. Det opplevdes betraktelig lettere å bearbeide og iverksett tiltak på områdene som ikke berørte ledelse delen, som jo er separert fra resten. Jeg tenker at uansett må tilbakemeldinger på ledelsesdelen håndteres på en annen måte, enn medarbeider delen, hvor man for eksempel kan organisere en fagdag med ønsket tema. Informantene opplevde undersøkelsen som fortrinnsvis positiv, på tross av litt ambivalens i forhold til ledelse delen. Det å få tilbakemeldinger fra de ansatte på den måten, supplerte for eksempel samtaler ansikt til ansikt.

Tor Hernes beskriver begrepet meningsskaping som den prosessen som til enhver tid pågår mellom mennesker, han skiver videre at meningsledelse er de tiltak lederen iverksetter for å påvirke og opprettholde denne meningsskapingen. Det viktige her påpeker han, at det dreier seg ikke om tankevirksomheten, men at meningsskaping er forankret i den handlingen som utspiller seg mellom mennesker (Hernes 2016, s.35).

Handling i dette tilfelle vil være det som kommer ut av tilbakemeldingene fra de ansatte, ved for eksempel at de sammen med lederen bestemmer seg for to eller tre satsingsområder som kan forbedres, til fordel for avdelingen som helhet.

5.5.2 Narrativ og virkelighet

Mine funn viser hvor kompleks lederne kan oppleve de veldig så konkrete tilbakemeldinger, konkret i den forstand at det er tallfestet, fra de ansatte via medarbeiderundersøkelsen.

Medarbeiderundersøkelsen kommer kanskje i en god periode eller en dårlig periode for avdelingen, hvor omstendighetene og konteksten vil kontinuerlig være i bevegelse og endring. I hvilken grad skal man som leder tilkjenne aksept av undersøkelsen som konsept som verdifullt eller ikke. Kan man si til de ansatte, at dette er en her og nå undersøkelse, i går ville du kanskje vurdert å svare annerledes og i morgen ville du kanskje heller ikke svart som i dag, men uansett så gir det oss som

avdeling en pekepinn på ting vi kan jobbe med uavhengig av omstendighetene rundt. Som leder kan man kanskje være tydelig på at, dette er viktig, dette gir oss noe og dette er viktig for alle å prioritere.

Lederskap rammer inn meningsskaping, denne innrammingen sier noe om lederens evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til narrativet (Hernes 2016, s.60-63).

Informanten er ikke veldig opptatt av om scorene er høye eller lave, da hun tenker det er ett øyeblikksbilde, ett lite snapshot av virkeligheten der og da. I den sammenheng forteller hun om en utfordrende personalsak hun måtte håndtere rett før undersøkelsen ble utdelt på avdelingen. Hennes antakelsen om at det til en viss grad ville reflekteres i besvarelsen viste seg å være rett. Hun konkluderte da med at hvordan ansatte responderer på undersøkelsen også har mye med konteksten de befinner seg i der og da, uten at det nødvendigvis sier så mye generelt om året som har gått. Så da blir jo spørsmålet hvor mye skal man legge i det, gir det ett riktig bilde?

I følge Weick er virkeligheten er en pågående prestasjon, hvor meningsskapingen er i en konstant bevegelse påvirket av en foranderlig fortid, valgene vi tar, ugjenkalleligheten og synligheten av våre beslutninger. Mennesker vil alltid forsøke å skape orden gjennom sosiale sammenlikninger, forventinger og handling, noe som skaper en midlertidig stabilitet i bevegelsen. Som menneske vil man rasjonalisere situasjoner og rettferdiggjøre hvorfor vi valgte som vi gjorde. Rettferdiggjøring i meningsskapingen er et viktig element fordi det oppleves sosialt akseptabelt å komme med en grunn til hvorfor (Weick 2001, s.11).

Da hun i etterkant fikk bekreftet sine mistanker virket det fornuftig for henne å begrunne det med at det handlet akkurat den spesifikke virkeligheten som ble oppfattet der og da. Slik intervjuer oppfattet virket hun tilfreds med den begrunnelsen, av noe som for henne gav en åpenbar mening, og det gav henne en slags følelse av orden og stabilitet.

5.5.3 Ledelse som fag

Under samtalen med noen av mine informanter hvor vi snakket om elementene i medarbeiderundersøkelsen og deres generelle fokus i rollen som leder, anså de verdien av undersøkelsen som stor, mye fordi det i stor grad sammenfalt med mye ledelsesteori. Begge informantene var spesielt opptatt av ledelse som fag og hadde stor tro på forskning generelt.

Talløse studier er utført opp gjennom åren på lederes psykiske, intellektuelle og sosiale karakteristikk. Tendenser viser at de som leder er smarte, er psykisk tilpasset og tar ofte bedre

avgjørelser. Forskning viser også at personer som er ledere, samhandler mer med andre mennesker enn ikke-ledere og de deler og etterspør mer informasjon (Bavelas 1960 s.492).

Min informant var ikke bare interessert i å lese og studere ledelsesteori, men han forsøkte også å implementere sin lærdom og det forskningen anser som viktig, for å skape engasjement og samhold i avdelingen.

Stokkeland og Kaarbø (2014) snakker om inspirasjon og hva det å bli inspirert kan gjøre med måten den ansatte går løs på arbeidsoppgavene sine. Opplevelsen av entusiasme og pågangsmot kan bidra positivt i måten man takler utfordringer og problemer i arbeidslivet (Stokkeland og Kaarbø 2014 s.16-17). I vårt kunnskapsbaserte samfunn vil et system som innebærer kontinuerlig personalutvikling være en organisasjons viktigste virkemiddel for å overleve (Stokkeland og Kaarbø 2014, s.42). Det å drive personalutvikling og relasjonsarbeid, er ifølge mine informanter ett helt nødvendig og viktig arbeid, det er en kontinuerlig prosess som hele tiden krever oppmerksomhet og handling.

6 Konklusjon

I arbeidet med oppgaven har jeg forsøkt å belyse lederens opplevelse med håndteringen av Medarbeiderundersøkelsen, i lys av begreper som ledelse, organisasjon, feedback og meningsskapning. Slik jeg ser det er ikke nødvendigvis slik at betydningen av disse begrepene kan rangeres på en skala fra 1 – 4 men da heller en evig loop av faktorer som påvirker hverandre, avhengig av situasjonen og konteksten lederen befinner seg i for øyeblikket.

Jeg har valgt å ha ett forholdsvis bredt fokus teorimessig, da jeg tenker det for min oppgave belyser mine poenger på en best mulig måte. I og med at mitt fokus har vært lederens opplevelse, og forskjellige som de er, ønsket jeg ikke snevre oppgaven min for mye.

Jeg håper med oppgaven at jeg har behandlet mine data på en respektfull måte og at jeg har gitt en representativ fremstilling av det informantene mine har delt med meg.

Slik jeg ser det er det noen trekk som kan sies ha vist en tendens til noe, da flere av informantene har delt de samme oppfatningene. Mine hovedfunn kan sies å være at være mottaker av tilbakemeldinger fra de ansatte, kan påvirke måten man velger å lede på. Enten ved at man utvikles og vokser ytterligere i lederrollen eller man kan føle på en viss usikkerhet som en konsekvens av for eksempel negative tilbakemeldinger. Videre mener jeg å se skissen av at hvis man som leder i utgangspunktet ser positivt på medarbeiderundersøkelsen som konsept, virker det mer meningsfullt å mobilisere egne krefter og innsats, uavhengig om det er negative eller positive tilbakemeldinger. Mine funn viser at det er ulike måter å motta feedback på, mange av informantene synes undersøkelsen var for generell, ledelse og fag har ett stort fokus hos mine informanter, de ønsket å ha lite kontroll og det er en viss ambivalens knyttet til nytteverdien av medarbeiderundersøkelsen. Generelt sett kan jeg driste meg til å trekke den konklusjonen at informantene mine, som alle har et ønske om å drive mer relasjonsarbeid. Anser at nytteverdien, prosessen det igangsetter og muligheten for å identifisere mulig forbedringsområder, som større og viktigere enn eventuelle personlige besværet det måtte medfølge for den enkelte leder.

Referanser/litteraturliste

- Abraham, Susan (2012). «*Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction*». Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 4(1), 27-37, March 2012 27.
- Asting, Cecilie og Swanberg, Anne (2020). «*Nye forventninger til ledelse*». Universitetsforlaget AS. Praktisk økonomi & finans, Årg. 36, 3/2020 s.200-210.
- Ballo, Øystein og Dahl, Kjell (red). (2018). «*Broen mellom ledelse og læring*». Fagbokforlaget
- Bassi, Laurie og McMurrer, Dan (2016) «*Four lessons learned in how to use human resource analytics to improve the effectiveness of leadership development*». Journal of Leadership Studies 10(2):39-43. DOI:10.1002/jls.21471
- Bavelas, Alex (1960). «*Leadership: Man and Function*». Administrative Science Quarterly , Mar., 1960, Vol. 4, No. 4 (Mar., 1960), pp. 491-498. Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Bolman, Lee G og Deal, Terrence E. (2018). «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – struktur, HR, politikk og symboler*». 6 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Braddy, Phillip W og Sturm Rachel E m.fl. «*Validating the Feedback Orientation Scale in a Leadership Development Context*». Group & Organization Management 38(6) 690–716 © The Author(s) 2013 Reprints and permissions: sagepub.com
- Hammer, Sverri og Høpner, James. (2015). «*Meningsskabelse, organisering og ledelse – En introduksjon til Weicks univers*». Samfundslitteratur.
- Hernes, Tor. (2016). «*Organisering – en verden i bevegelse*». Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. (2007) «*Hvordan organisasjoner fungerer*». Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag I. (2018). «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*». Cappelen Damm Akademiske.

- Karp, Tom. (2019). «*God nok ledelse – Hva ledere gjør i praksis*». Cappelen Damm Akademiske.
- Karp, Tom og Heglø I.T. Thomas. (2008). «*Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations – A perspective from the complexity sciences*». Journal of Management Development. Vol.28. No.10, 2009 pp 880-896.
- Kirkhaug, Rudi. (2015) «*Lederskap – person og funksjon*». Universitetsforlaget.
- Lines, Rune og Sund, Berit (2016). «*Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpassning*». Universitetsforlaget Beta, volume 30, no 1–2016 s. 42–63 ISSN O.
- Lührmann, Thomas og Eberl, Peter (2007). «*Leadership and Identity Construction: Reframing the Leader–Follower Interaction from an Identity Theory Perspective*». Copyright © 2007 SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) Vol 3(1): 115–127.
- Malterud, Kristi. (2013). «*Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*». Universitetsforlaget.
- Shuck, Brad.M., Rocco, Tonette. S. and Albornoz, Carlos. A. (2010) «*Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*». May 2011 Journal of European Industrial Training 35(4):300-325
- Smirich, Linda og Gareth Morgan, G. (1982). «*Leadership. The management of meaning*». Journal of Applied Behavioral Science 18 (3): 257 – 73.
- Stokkeland, Harald og Kaarbø, Agnar. (2014). «*31 nøkler til godt kommunalt lederskap*». Kommuneforlaget.
- Turner, Ralph.H. (1978) «*The Role and the Person*». American Journal of Sociology, Volum 84, Issue 1(Jul.,1978), 1-23.
- Velten, Johan. Tengblad, Stefan og Heggen, Runar. (2016). «*Medarbeiderskap – Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*». Universitetsforlaget.

Weick, Karl E. (2001). «*Making Sense of the Organization*». Blackwell Publishing.

Willadsen, Bjørn (2014). «*Arbeidsmiljø og HMS-arbeid, Integrasjon – problemløsning – utvikling*». Gyldendal Akademiske.

<https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/om-led-skole/10-faktor-medarbeiderundersokelsen/>

<https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/effektiviseringsnettverkene/10-faktor---ks-medarbeiderundersokelse/>

<https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.18261/ISSN0809-750X-2013-03-18>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuspørsmål

Vedlegg 1.

Intervjuspørsmål til utvalget mitt av 5 informanter.

Generelle erfaringer

1. Motivasjon og engasjement anses i dag for å være viktig for at folk skal trives på jobben. Har du noen tanker om begreper som motivasjon og jobb-engasjement?
2. Hva tenker du er nøkkelen for å skape motivasjon og engasjement blant de som jobber her?
3. Hva anser du er hovedutfordringene knyttet til dette, på denne arbeidsplassen?
4. Hvordan vil du beskrive at du/dere generelt jobber med dette med å skape motivasjon, engasjement og oppslutning?

Erfaringer med Medarbeiderundersøkelsen

- 1.Hva er din opplevelse av MU som et kartleggings – og utviklingsverktøy?
- 2.Når resultatene fra MU foreligger, hvor aktivt bruker du den informasjonen i forhold til måten å lede på? Her tenker jeg for eksempel på din ledelse strategi.
- 3.MU gir en rekke indikasjoner på hvordan dine medarbeidere opplever hverdagen på jobb, som for eksempel opplevelse av motivasjon. Vil du si at MU kan bidra til å kartlegge hva som engasjerer den enkelte i jobbsammenheng?
- 4.Syns du som leder resultatene fra MU bidrar med nyttig informasjon du kan jobbe videre med som ved å tilrettelegge for oppslutning i forhold til virksomhetens mål og verdier?
- 5.Erfaring tilsier at verktøy som MU ofte havner i bunken med «burde ha gjort» dokumenter. Tenker du at verktøyet kunne blitt mer benyttet i et videre spekter enn slik det er i dag?
- 6.Ser du som ledere en verdi i det som kommer frem i MU, utover det å fokusere på ett eller to områder dere velger å jobbe med på avdelingen?
- 7.Forholder du deg til resultatene fra MU i form av lave eller høye score, eller ser du etter trender og tendenser for avdelingen som en helhet?
8. Kan informasjonen du sitter med fra MU bidra til at du klarer å tilrettelegge for utvikling av et skapende og motiverende miljø?
- 10.Ledelses som begrep kan i dag defineres på mange ulike måter, når du tenker på din måte å lede på, ser du noen sammenheng mellom det å skape tilslutning og opplevelsen av engasjement blant dine medarbeidere? Kan MU brukes som et supplement i så tilfelle?

Intervjuspørsmål – oppfølgingsspørsmål til 2 av mine 2 «originale» informanter:

1. Hvordan påvirkes din relasjon til de ansatte av MU?

2. Hvordan syns du det er å forholde deg til tilbakemeldinger fra spørreskjema/surveyundersøkelser?
3. Hvor mye syns du tilbakemeldingene forteller deg om dine lederegenskaper?