

Randi Karin Mo og Toril Lysaker

**Lederes form og innhold på
tilbakemeldinger, og hvilken innvirkning
dette har på medarbeideres
jobbengasjement**

En kvalitativ studie fra et sykehus

"Content and format on feedback from leaders, and how this influences employee work
engagement"

A qualitative study from a hospital

Sammendrag

Formålet med oppgaven var å studere hvordan form og innhold på tilbakemeldinger fra ledelsen ved et middels stort sykehus påvirker medarbeideres jobbengasjement. Følgende problemstilling var utgangspunktet for studien:

Hvordan påvirkes jobbengasjementet til de ansatte av innhold og form på tilbakemeldinger som gis av ledelsen?

Gjennom kvalitativ metode ble syv medarbeidere fra ulike avdelinger ved et sykehus intervjuet. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er basert på tidligere forskning på området leder-medarbeider relasjoner – hvilke relasjoner som oppstår og hvordan. Samt forskning rundt form og innhold på tilbakemeldinger – vi har i hovedsak fokusert på forskning på styrkebaserte tilbakemeldinger da vi i litteraturen ser at denne formen for tilbakemeldinger virker konstruktiv og gir effekter hos medarbeidere (som foreksempel Kuvaas, Buch og Dysvik 2014, og Arguins, Gottfredson og Joo 2011).

Problemstillingen understøttes av tre forskningsspørsmål. Disse er som følger:

- 1. Kan den ansattes jobbengasjement være nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder?*
- 2. Gir styrkebaserte samtaler medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon?*
- 3. Gir god kvalitet på relasjon til leder økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler?*

På denne måten har vi identifisert en del nøkkelord som bidrar til at intervjuguiden fremstår som logisk i forhold til det vi ønsket å utforske. Noen av våre funn var som forventet med tanke på styrke på relasjon mellom leder og medarbeider. Dette er i tråd med LMX teori der betydning for hvor tett relasjonen mellom leder og medarbeider er, kan avhenge av hvilken rolle den enkelte medarbeider har i forhold til leder (Yukl 2010). Andre funn fikk oss til å undres over om det kan gi ytterligere effekt på jobbengasjement hos medarbeideren, dersom ledere ved sykehuset får et mer bevisst forhold til, og kompetanse på å gjennomføre styrkebaserte samtaler.

Abstract

The purpose of the thesis was to study how format and content on feedback from leaders influence employee work engagement. The following question was the starting point for the study:

In what way is employee work engagement influenced by the content and format of feedback from leaders? We conducted interviews with seven employees from different departments at a medium sized hospital. Leader-employee relations will serve as the theoretical basis for this thesis. As well as research about the format and content of the feedback. We have mainly focused on research concerning strength-based feedback because several studies have supported the idea that this type of feedback is constructive with regard to increasing performance and engagement among employees (e.g. Kuvaas, Buch, and Dysvik 2014, and Arguins, Gottfredson and Joo 2011). The main research question of the thesis, is supported by three underlying research questions:

1. Is employee work engagement influenced by the quality of the relation between manager and employee?
2. Does strength-based conversations and feedback increase employee work engagement and performance?
3. Do positive relations between employee and leader increase the likelihood of that the leader will engage in strength-based conversations with their employees?

We have identified a number of keywords that increases the utility of the interview guide in relation to what we wanted to explore. Some of our findings were as expected in terms of the strength on relationship between manager and employee. This is in line with LMX theory that describes that how close the relationship between manager and employee is, may depend on what role the individual employee has in relation to the leader (Yukl 2010). We do wonder, because of additional findings in the thesis, about effect on employee work engagement can increase, if the leaders of the hospital get a more conscious awareness of, and expertise in conducting strength-based conversations.

Forord

Vi er to ledere i offentlig sektor, som har skrevet denne oppgaven. Vi er begge voksne damer, med livssituasjoner deretter. Dagene er travle både på jobb og privat. Vi har voksne barn i etableringsfasen og noen litt yngre barn, vi har eldre foreldre som krever sitt, partnere, øvrig familie og venner som også skal bli sett på tross av at vi har valgt å studere til- og skrive en master. Så hvorfor har vi gjort det? Vi har snakket mye om dette i tider da det har «stått på som verst». Vi kunne ha levd en mer avslappende tilværelse, der vi kunne bruke fritid ene og alene på underholdning, oppfølging av alle i vår nærhet, og i grunnen levd godt med det. Men hadde vi levd godt med det? Vi er begge enige om at vi ikke hadde fått ro, dersom vi ikke hadde utforsket denne spiren som på et tidspunkt flere år tilbake begynte å vokse i oss. Nysgjerrigheten, hva ligger egentlig i det å arbeide frem en masteroppgave? Hvilken ny kunnskap får vi? Hva vil denne nyervervede kunnskapen bety for oss – i jobbsammenheng, men også privat? Hva vil være annerledes? Hvordan vil vi bli annerledes i oss selv, som medmennesker og ledere?

Flere av spørsmålene har vi allerede fått noe svar på. Vi kjenner at vi er styrket innenfor felt i vårt lederarbeid. Vi har også lært at nysgjerrigheten ene og alene vokser. Vi ser svært ydmykt på at alle faktorer som påvirker oss utenfor studiene, påvirker også vår kapasitet når det gjelder å tilegne oss ny kunnskap. Vi skulle så veldig gjerne hatt økonomi og mulighet til å studere fulltid. Virkelig få lov til å utforske ikke bare pensum inkludert det vi har maktet å konsumere av tillegglitteratur. Og vi skulle så gjerne hatt mulighet til å utforske mer av det som finnes av forskning rundt temaet vi har valgt å skrive en master om.

Vi har valgt å skrive en oppgave om form og innhold på leders tilbakemeldinger og hvordan dette påvirker medarbeideres jobbensgjement. Det har vært en betydningsfull øvelse. Å få lov til å intervjuere medarbeidere ved et sykehus, stille spørsmål fritt og i dybden, lytte til deres opplevelser og tanker. Reflektere rundt det som har blitt fortalt, vurdere opp mot oppgavens problemstilling, og diskutere hva vi egentlig har funnet ut. Om vi i det hele tatt har funnet ut noe som ikke var kjent fra før. Tusen takk til hver og en av dere som har deltatt og bidratt med erfaringer og refleksjoner, ikke minst til administrerende direktør ved sykehuset.

Vedkommende lot oss få lov til å henvende oss til hennes medarbeidere på tross av at produksjon skal opprettholdes, at pasienter og pårørende skal ivaretas.

Vi vil selvfølgelig rette en spesiell takk til vår veileder Karoline Hofsløtt Kopperud, førsteamanuensis ved Høyskolen i Oslo og Akershus. Hun har brukt pisk og trøst, og holdt

oss strengt på rett kurs, og hjulpet oss tilbake på sporet når vi har fart av sted med høy hastighet i helt fullstendig feil retning.

Til slutt takker vi også våre familier som har gitt oss rom til å lese og skrive, og skrive og lese. Vi har vært tilnærmet lik tenkte vesener fra andre planeter i perioder. Vanskelige å få gode svar fra, og med tankene helt andre steder enn i situasjonen som oppstår der hjemme.

Nå er vi endelig i mål. Oppgaven leveres herved. Vi har blitt rikere.

Rælingen og Kongsvinger, april 2016

Toril Lysaker og Randi Karin Mo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
INNLEDNING	8
Bakgrunn for temavalg	8
Et sykehus som case	9
Sykehusets HR-strategi	9
Problemstilling	10
Intensjonen med forskningsspørsmål	10
Oppgavens oppbygning og struktur	11
Teoretisk forankring	12
Relasjonsteori	12
Leder medarbeider relasjoner	13
Leder medarbeider utvekslingsteori - LMX	14
Virkinger leder medarbeider relasjoner	15
Styrkebasert ledelse	15
Tilbakemeldingsteori	17
Styrkebaserte tilbakemeldinger	17
Jobbengasjement	18
Betydning av jobbengasjement	18
Koblingen mellom styrkebaserte samtaler, jobbengasjement og LMX	20
Forskningsdesign og metode	22
Valg av forskningsdesign	22
Casestudie	23
Valg av metode	24
Intervju	24
Utvalgskriterier	25
Ivaretagelse av konfidensialitet og anonymitet	26
Feilkilder	26
Validitet og reliabilitet	27
Analyse	28
Analyse og tolkning av innsamlede data	28
Relasjon mellom leder og medarbeider	29
Form og innhold på tilbakemeldinger	31
Jobbengasjement	36
Konklusjon	38

Kommentarer til uforutsette funn i datainnsamlingen.....	41
Diskusjon av reliabilitet og validitet	42
Reliabilitet	42
Validitet.....	43
Sluttord	45
Referanseliste	46
Vedlegg	49
Vedlegg 1_Meldeskjema NSD.....	50
Vedlegg 2_Kvittering NSD	55
Vedlegg 3_Mail til adm dir	58
Vedlegg 4_aksept fra adm dir	59
Vedlegg 5_Mail til informanter.....	60
Vedlegg 6_Samtykkeskjema	61
Vedlegg 7_Måleinstrument bruk av styrker	62
Vedlegg 8_Måleinstrument styrkebasert prestasjonsvurdering	65
Vedlegg 9_Intervjuguide temaliste 2016	68
Vedlegg 10_ Tabell, fenomenologisk tilnærming.....	73

INNLEDNING

Denne oppgaven handler om medarbeideres subjektive opplevelser av tilbakemeldinger fra sin overordnede. Vi har særlig ønsket å belyse hvilken innvirkning form og innhold på tilbakemeldingene har på medarbeiderens jobbengasjement. Herunder tar vi utgangspunkt i styrkebaserte tilbakemeldinger eller styrkebaserte samtaler. Altså, hvorvidt medarbeideren opplever at de tilbakemeldinger som gis fokuseres rundt styrkene til den ansatte, og hvordan de opplever denne tilbakemeldingsformen.

Bakgrunn for temavalg

Ett tre-årig masterprogram i styring og ledelse i offentlig sektor dekker et relativt stort område med valgmuligheter med tanke på hvilket tema vi skulle velge for vår oppgave. Prosessen med å finne frem til temaet vi har valgt har vært krevende. Vi startet vår prosess allerede første året av studiet, og fant tidlig ut at vi delte nysgjerrighet rundt spesielt ett område.

Beslutningen vår om å holde fast ved vårt utgangspunkt har blitt stående, men vi har jobbet hardt for å lande på den problemstillingen vi til slutt fikk nedtegnet og som dekket det vi begge er nysgjerrige på. Vi stilte oss spørsmål rundt hva vår nysgjerrighet kunne bidra med i forhold til andre ledere, og om det vi undrer oss over også kan være interessant for dem?

Lederteorier handler i stor grad om å finne den optimale oppskriften på hvordan leder skal skape effektivitet og ønsket produksjon for at organisasjoner skal ha livets rett. Herunder har det i senere tid som følge av den vestlige sivilisasjonens velstand, samt stadig større krav til blant annet medbestemmelse og valgfrihet, vokst frem et fokus på hvilken rolle leder-medarbeider relasjoner har i dette. Herunder hva relasjonen genererer av mellommenneskelige mekanismer som for eksempel styrkebaserte samtaler som i sin tur kan påvirke jobbengasjement i positiv grad.

Er det slik at type relasjon mellom leder og medarbeider bestemmer form og innhold på samtaler? Og virker samtalene positivt inn på jobbengasjementet hos mottaker? I diskusjoner med medelever som også er ledere, og våre egne lederkolleger, ser vi at vi i stor grad er opptatt av de samme temaene rundt ledelse.

Vi har opplevd ulike ledertyper. Noen har vi fått tette profesjonelle relasjoner til, lederen har vært interessert i oss som personer og det vi holder på med, de har involvert seg og stilt spørsmål som vitner om oppriktig engasjement, og vi har opplevd dette som motiverende og gledelig. Vi har hatt utveksling av idéer og erfaringer, som igjen har ført til effektivitet i jobbutførelse og resultater. Gode konstruktive samtaler med fokus på styrker som kan utvikles

og brukes i økende grad har vært del i dette. Denne form for opplevd relasjon har oppmuntret til å stå på og gi ikke bare det som forventes, men også det lille ekstra.

Vi har også opplevd ledere som ikke har virket fullt så interessert i hverken oss eller hva vi er opptatt av i forhold til våre arbeidsoppgaver og utførelse av disse. Satt på spissen har vi opplevd at enkelte ledere kun har virket opptatt av at produksjon skjer slik at det kan krysses av for at lederen har sitt på det tørre overfor sine ledere. Dette har påvirket oss i form av at vi har inntatt en likegyldig holdning til leder, men vi kan ikke si at lederen har påvirket vårt jobbengasjement negativt i den grad at vi ikke har levert det vi skal levere. Vi har utført våre arbeidsoppgaver, men det har nok ikke vært med samme inderlige engasjement og den gleden vi opplever når vi har hatt ledere som ser oss. Kanskje vi heller ikke har ytt det lille ekstra utover det som forventes. Forskning på effekt av styrkebaserte samtaler ser vi som svært nyttig i vår ledergjerning, som for eksempel studien til Aguinis, Gottfreson og Joo (2011). Der vi ser hvilken virkning det har på medarbeideren når leder fokuserer på medarbeiderens sterke sider fremfor å kritisere svakheter. Virkningen viser seg i økt jobbengasjement hos medarbeideren.

Vår interesse for dette temaet, leder medarbeider relasjoner og styrkebaserte samtaler, har også en annen faktor i seg. Den forskning som er gjort viser til organisasjoner og bedrifter som jobber med produkter og servicetjenester. Vi har ikke funnet studier som viser forholdet LMX og styrkebaserte samtaler i sykehus. Vi har derimot funnet studier som undersøker koblingen mellom transformasjonsledelse og sykepleieres ekstra rolle atferd (for eksempel Salanova, Lorente, Chambel og Martinez 2011), og hva som skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon i sykehus (som hos Richardsen og Martinussen 2008). Vi er nysgjerrige på hvordan relasjoner og styrkebaserte samtaler virker på ansatte som jobber i sykehus. Dette da vi ønsker å se på om forskningen også er relevant i et sykehus der de ansattes oppgaver handler om å hjelpe skadde og syke mennesker til å bli friskere, redde liv, eller i motsatt fall gi trøst der liv ikke kan reddes.

Et sykehus som case

Vi har valgt å utføre en casestudie ved et lokalsykehus med ca 550 ansatte. Sykehuset har døgntkontinuerlig akuttfunksjon og fødeavdeling. Sykehusets hovedfokus er å tilby pasientene i nedslagsfeltet gode helsetjenester av høy kvalitet, og kort ventetid.

Sykehusets HR-strategi

Sykehuset har utarbeidet en Handlingsplan for HR-strategi for 2015. I planen blir det lagt vekt på fire fokusområder som skal være retningsgivende. Samtlige inneholder elementer som

dreier seg om jobbengasjement. For eksempel gir strategien føringer for en enhetlig arbeidsgiverpolitikk som sier noe om holdninger og handlinger som skal praktiseres av arbeidsgiver overfor medarbeiderne. Holdninger og handlinger som skal bidra til engasjerte og motiverte medarbeidere og ledere. Strategien skisserer også det de omtaler som helhetlig lederskap som skal bidra til å motivere de ansatte. Aktivt medarbeiderskap skal igjen utøves av engasjerte, motiverte medarbeidere, og medarbeideren skal være kjent med hvilke krav og forventninger som stilles til dem. Medarbeideren har et medansvar for å bidra til godt arbeidsmiljø, og i sum skal sykehuset kjennetegnes ved at de har kompetente, motiverte og endringsdyktige ledere og medarbeidere, som anses for å være sykehusets viktigste ressurs. En ressurs som må ivaretas og videreutvikles for å sikre kvalitet mellom pasient og ansatt. Med denne introduksjonen av sykehusets HR-politikk, ser vi et godt utgangspunkt for å teste ut vår problemstilling i nettopp dette sykehuset. De parameterne som ledelsen styres etter, gir slik vi ser det indikasjoner på at relasjoner til medarbeidere er viktig, og vi antar i vår utredning at jobbengasjement hos de ansatte påvirkes av form og innhold på tilbakemeldinger fra ledelsen.

Problemstilling

Problemstillingen vår studie skal belyse er som følger:

Hvordan påvirkes jobbengasjementet til de ansatte av innhold og form på tilbakemeldinger som gis av ledelsen?

Vi skal se på hvordan et utvalg ansatte ved sykehuset opplever at de får tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder, hvorvidt de opplever at lederen fokuserer på medarbeiderens styrker i sine tilbakemeldinger og om tilbakemeldingene påvirker medarbeidernes jobbengasjement. Vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som understøtter problemstillingen:

1. *Kan den ansattes jobbengasjement være nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder?*
2. *Gir styrkebaserte samtaler medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon?*
3. *Gir god kvalitet på relasjon til leder økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler?*

Intensjonen med forskningsspørsmål

Vi utarbeidet forskningsspørsmålene i den hensikt at de vil bidra til en forsterket intervjuguide, og dermed gi en rød tråd som virker naturlig for intervjuobjekt og oss selv. Vi ser det slik at de spørsmålene vi har laget er naturlig linket opp mot problemstillingen. Ved å få mer kunnskap om de ansattes opplevelse av kvalitet på relasjon til leder, vil vi også se etter

om det er en kobling mellom kvalitet på relasjonen til leder, og medarbeiders opplevelse av å få styrkebaserte samtaler med leder, og om dette igjen øker medarbeiderens jobbengasjement. Denne kunnskapen kan tenkes å være en ressurs når det kommer til det å benytte tilbakemeldingenes potensial.

Oppgavens oppbygning og struktur

Den første delen i denne oppgaven er innledningen som avrundes med å fremheve oppgavens videre oppbygning og struktur. I del to presenteres det teoretiske fundamentet som oppgaven bygger på. I del tre redegjør vi for vårt valg av metode, metodiske valg begrunnes og fremgangsmåten beskrives. Herunder sier vi noe om oppgavens validitet og reliabilitet og eventuelle feilkilder. Vi beskriver våre funn i del fire, samt diskuterer disse opp mot teori. I oppgavens femte og siste del konkluderer vi og drøfter intern og ekstern validitet. Vi vil avslutningsvis berøre eventuelle uforutsette funn, og med ydmykhet foreslå hva vi ser kan være verdifullt for sykehuset å se noe nærmere på.

Teoretisk forankring

Halvorsen (2008, 43) sier at teori har til hensikt å styre retningen for problemformuleringen slik at vi nærmer oss empirien på en bestemt måte og dermed bidrar til å forklare eller forstå hvordan fenomener henger sammen. Vi vil utdype teorier som vil ligge som et fundament til selve utredningen; relasjonsteori der forholdet mellom leder og medarbeider har fokus. Tilbakemeldingsteori der fokus på styrkebaserte samtaler inngår, og til slutt jobbengasjement.

Relasjonsteori

I arbeidslivet som ellers i livet der mennesker møtes oppstår relasjoner i ulike former. Noen relasjoner er tettere enn andre, enkeltpersoner «finner hverandre» og jobber bedre sammen enn andre. Den delen av befolkningen som er arbeidsfør og har et arbeid, tilbringer mye av tiden av døgnet på arbeidsplassen. Relasjoner som oppstår på arbeidsplassen bidrar til arbeidsplassens kultur, kommunikasjonsformer etableres, holdninger skapes og deles, og måten arbeidsoppgaver løses på blir satt ut i livet (Bang 2011, 45-74). Den enkelte organisasjon skal oppnå resultater, og uansett hva organisasjonen skal jobbe med, blir mål satt, og disse skal nås. Arbeidstakerne har ulike roller. Felles for alle er at de har en leder. Ledere som viser sitt nærvær på ulike måter. Berg (1996, 65) beskriver de ulike ledelsesformene som har preget historien. Han forteller at de første virkelige ledelsesteoriene ankomst på 1900-tallet skulle løse utfordringer den andre industrielle revolusjon med store maskinerier og samlebånd ga organisasjonene. Den klassiske teorien, også kalt X-teori handlet om å se på mennesker som tannhjul og skapte umiddelbare effektiviseringsgevinster og kortsiktig vekst. Ledelsesformen ga positive virkninger, men ble ansett som lite human, derav fremveksten av human-relations teorien, Y-teorien. Denne rettet fokus mot menneskene i organisasjonene og hva som skulle til for å skape trivsel. Menneskene fikk oppmerksomhet, og ble sett på som selvstendige tenkende voksne individer. I nyere tid har relasjoner mellom leder og medarbeider fått fokus innen lederteori. Yukl (2010, 107) viser til en studie fra Ohio og Michigan fra 1950-tallet som viser leder-stiler som to dimensjoner; oppgaveorientert og medarbeiderorientert. Forskning viser at effektive ledere generelt skårer høyere både på omtanke og struktur, der høy omtanke for ansatte knyttes til mindre gjennomtrekk, færre klager og mindre fravær (Bolman, og Deal 2007, 197). Det å gi den ansatte opplevelse av å være betydningsfull får støtte i Hawthorne-studien, som viser hvordan kvinnelige ansatte ble mer fornøyde og effektive ene og alene ved at forskere viste dem oppmerksomhet (Berg (1996, 87). Brochs-Haukedal (2010, 475) viser til Likert (1967) og hans studier som viste at medarbeiderorienterte ledere var mer effektive over tid enn oppgaveorienterte.

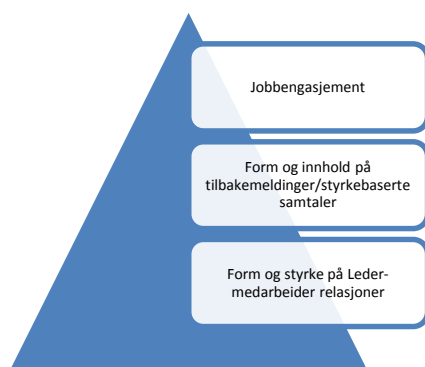
Medarbeiderorientering ga mer varige resultater. Ledelsesfaget har omfavnet det mellommenneskelige, relasjoner og relasjoners plass og funksjon i organisasjoner. Lederstil avgjør hvor tett på lederen ønsker å være i forhold til medarbeideren. Hvor hensiktsmessig det er i forhold til arbeidsoppgaver som skal utføres på kort, mellomlang og lang sikt. Bjørkvik og Haukedal (1997, 442-444) viser til Hersey og Blanchard (1977) og deres teori om situasjonsbestemt ledelse som sier at lederstilen må endres i henhold til medarbeidernes motivasjon og modenhet, at lederskapet måtte individorienteres.

Teoriens styrke er at den peker på hvor nødvendig det er at lederen tilpasser lederstilen etter situasjonen, etter hvilke underordnede han har, og etter hvordan de utvikler seg i modenhet.

Leder medarbeider relasjoner

Vi ser at det i praksis gjerne er slik at leder utvikler en nær og tettere relasjon til en, eller noen få av de underordnede medarbeiderne. Dette kan ha flere årsaker. Det kan ha med hvor ofte lederen og medarbeideren møtes i arbeidet, hvor avhengig de er av hverandres kompetanse og bidrag. Mekanismer innenfor tilhørighet og behov for relasjoner mellom mennesker bekreftes hos teoretikere som Maslow og Alderfer (Brochs-Haukedal 2010). Vi mener at relasjoner også vil avhenge av personlig kjemi – det vil si hvor godt den ene går sammen med den andre. Om de deler mer enn samme arbeidsgiver, for eksempel samme fritidsinteresser, og andre interesser som ikke nødvendigvis er jobbrelevante.

For å forstå samspillet mellom ledere og medarbeidere, der samspillet inkluderer tilbakemeldinger i form av samtaler retter vi fokus mot leder-medarbeider relasjoner. Vi ser for oss at det hele kan henge sammen på denne måten:



(Figur 1. Lysaker og Mo 2016)

Der form og styrke på leder-medarbeider relasjonen ligger som et fundament og utgangspunkt for form og innhold på tilbakemeldinger og styrkebaserte samtaler. Disse vil igjen påvirke den ansattes jobbengasjement.

Leder medarbeider utvekslingsteori - LMX

Yukl (2010, 235) gir en oversiktlig oppsummering av LMX teori og viser til at teorien ble omtalt allerede i 1975. Yukl (2010) gjennomgår sentral forskning som beskriver prosessen der roller etableres mellom leder og hver enkelt underordnet, og endringer i relasjonene som skjer over tid (for eksempel Danserau, Graen og Haga, 1975; Graen og Cashman, 1975).

LMX-teori ble tidligere kalt den vertikale dyadiske koblingsteori på grunn av dens fokus på den gjensidige påvirkningsprosessen som oppstår mellom vertikale dyader iscenesatt av en person som har direkte autoritet over en annen person. Hver relasjon er enestående, det vil si at relasjon mellom en leder og underordnet er forskjellig fra den relasjonen den samme lederen har til en annen underordnet. Det som avgjør type relasjon er kompatibilitet, med det menes i denne sammenheng den underordnedes kompetanse og avhengighet/selvstendighet. Det vil si hvor compatible leder og medarbeider er i sin samhandling, hvilken kompetanse den underordnede har og som leder kan nyttiggjøre seg på en eller annen måte, og hvor avhengig leder og underordnet er av hverandre, evt. hvor selvstendige underordnet kan være i utførelse av oppgaver som opprinnelig ligger under lederens ansvarsområde.

Over tid vil en relasjon mellom en leder og underordnet kunne karakteriseres som å være enten en høy utvekslingsrelasjon eller en lav utvekslingsrelasjon. At bytteforholdet mellom disse to er enten høyt eller lavt. Forfatteren sier at relasjonen i stadium 1 beskrives av Graen og Uhl-Bien (1991) som transaksjonsledelse, mens stadium tre beskrives som transformasjonsledelse (Yukl 2010, 236). Videre viser Yukl til Shriesheim (Shriesheim et al 1999) som sier at kritikk av LMX teorien er at et kontinuerlig problem har vært en tvetydighet i forhold til relasjonsutvekslingens natur. Med dette menes at det ikke er entydig at LMX teorien er konseptuelt meningsfull og distinkt i forhold til tradisjonelle perspektiver på verdier i relasjoner som for eksempel tilfredsstillelse med leder, tillit til leder, og identifisering med leder. Studier tyder på at ledere som selv har et spesielt nært forhold til sin egen leder er bedre i stand til å opprette tilsvarende forhold til egne underordnede Brochs-Haukedal (2010, 465). Forfatteren sier at dette skyldes at vedkommende har oppnådd fordeler med hensyn til å skaffe seg ressurser som i neste omgang kan fordeles blant utvalgte underordnede og viser videre til Graen og Uhl-Bien (1995) som beskriver denne måten å fordele ressurser på blant utvalgte underordnede som en måte ledere på ulike nivåer kan holde seg med noe som kan minne om fortidens «hoff». Hoffene består av særlig lojale personer, og kan ses på som svært nyttige ved at de gir støtte til leder. Støtte i form av at lederen får tilgang til informasjon og råd slik at iverksetting av beslutninger skjer mer smidig som følge av at de underordnede jobber i samme retning som leder (Brochs-Haukedal 2010, 465).

Virkninger leder medarbeider relasjoner

I artikkelsamlingen “Interdependent Social Exchange Relationship” (2010, 137) viser Buch at sosial utvekslingsteori av Blau (1964) handler om forskning som viser at ansatte som har en relasjon med sterkt sosialt bytteforhold, er mer følelsesmessig bundet og engasjerer seg mer i organisatorisk atferd. De utviser høyere grad av ytelse og lavere grad av fravær og kommer mer punktlig på jobb. Buch viser til andre forskere og deres studier der ansatte som har tette sosiale relasjoner med sine overordnede er mer tilfreds med tilsyn, de er generelt mer tilfredse, opplever mindre rollekonflikt og tydeligere rolleforståelse, har lavere intensjoner om å skifte jobb, og viser høyere grad av arbeidsinnsats og ønsket organisatorisk atferd. Disse effektene er direkte koblet mot relasjoner, og kan omtales som virkninger av relasjonell atferd. Spurkeland (2013, 110) viser til Carl Rodgers (1961, 95), amerikansk psykolog, som hevdet at selve relasjonen mellom pasient og behandler utgjorde den viktigste komponenten i påvirkning av forbedring.

Det ligger altså en psykologisk effekt hos en psykiatrisk pasient i relasjonen til sin behandler. Hvis vi trekker en sammenligning mot ledere, og hvis disse distanserer seg fra den relasjonelle delen av leder-medarbeider forholdet, vil de kunne få utfordringer med tanke på å oppnå resultater som i stor grad er avhengig av utviklede relasjoner. Med ovennevnte teoretiske vinkling ser vi relasjoner mellom leder og medarbeider som innvirkende for interaksjoner mellom disse.

Styrkebasert ledelse

Å fokusere på styrker innenfor ledelsesfaget er ikke nytt. Store norske leksikon beskriver Platon's (427-347 f.Kr.) og Aristoteles' (384-322 f.Kr.) fokus på dyder. Platon så på dyder innenfor menneskelig karaktertilstand som innebærer viten om hva som er godt og dårlig, Aristoteles så på moralsk dygd som en holdning et menneske må utvikle for å få et godt liv og bli lykkelig. I nyere tid har positiv psykologi hatt betydning for styrkebasert ledelse. Positiv psykologi har bidratt til å endre verdigrunnlaget i psykologisk forskning ved å se på menneskets styrke og optimalisering i stedet for svakheter og begrensninger (Seligman, Steen, Park og Peterson 2005). Seligmann og Csikszentmihalyi (2000) formulerte det prinsipielle grunnlaget for denne retningen. De har med sitt arbeid satt fokus på betydningen av positive sider ved mennesket som f.eks. tilfredshet, håp og optimisme, mot, interpersonlige ferdigheter, ansvarlighet for å nevne noe (Brochs-Haukedal 2010, 25). Seligmann (2007) fattet interesse for undersøkelsen som ble gjort blant unge katolske nonner tilbake i 1932, der disse ble bedt om å beskrive personlige sider ved livene sine, historier fra barndom og skole

og religiøse opplevelser. Undersøkelsen ble glemt i 60 år inntil forskere ved Universitetet i Kentucky kom over disse essayene da de arbeidet på et studium på Alzheimers sykdom. Det oppsiktsvekkende var at det viste seg at de nonnene som beskrev livene sine med positive ord, og da de som hadde høyest antall positive ord, levde opptil ti år lengre enn nonnene som ikke brukte positive ord på samme måte (Espedal 2011, 85). Det kognitive har slik vi leser det betydning, og vil gi konsekvenser også i arbeidslivet. En leder som kjenner til og utnytter mekanismene som igangsettes ved å fokusere på positive sider hos en ansatt, forstår og mestrer styrkebasert ledelse. For å bli kjent med den ansattes styrker har leder flere muligheter. Kopperud og Martinsen (i trykk 2016) viser til flere måter å kartlegge den ansattes styrker på. Individfokuserte observasjonsteknikker der den ansatte for eksempel skriver dagbok over refleksjoner, der styrker knyttes mot utførte arbeidsoppgaver, eller ved å benytte seg av forhåndsbestemte klassifikasjoner av styrker (Linley 2010) da noen kan oppleve det vanskelig å navngi egne styrker. Ved at leder får kjennskap til styrkene til den ansatte, vil det å gjennomføre styrkebaserte samtaler bli mer naturlig for lederen. Espedal (2011, 202) sier at det å ha observert den ansatte i forkant av å gi tilbakemeldinger vil føre til at samtalen blir så ekte og ærlig som mulig, og dermed skape positive tankemønstre hos den ansatte. Bolman og Deal (2007, 188) sier at det er flere spørsmål som går igjen hos dagens ledere, spørsmål som hva det er som foregår i forholdet mellom mennesker i en organisasjon, hvorfor de ansatte opptrer som de gjør, og videre hva lederen kan gjøre med dette. Transformasjonsledelse blir gjerne omtalt som den prosess hvor ledere og underordnede hever hverandre til høyere moralske og motivasjonsmessige nivåer, og der alle som arbeider i en organisasjon, og uavhengig av posisjon, kan utvise denne formen for ledelse (Bjørvik og Haukedal 1997, 463).

Robert Buch (2016 i trykk) snakker om relasjonsledelse, og refererer til en studie av 162 leder-medarbeider-dyader gjennomført i Kina. Her fant de støtte for at transformasjonsledelse kan sees på som en forløper til utviklingen av høykvalitets medarbeider-relasjoner. Resultat av studien var at det kom tydelig frem at en relasjon av høy kvalitet mellom leder og underordnet medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse, arbeidsprestasjon og ekstrarolleatferd. Transformasjonsledelsen ved at denne virket indirekte via kvalitetene på relasjonen mellom leder og medarbeider. Denne formen for ledelse virket også inn på arbeidsprestasjonen og i hvilken grad de underordnede stiller opp for arbeidsgiver utover vanlig stillingsinstruks. Avslutningsvis i sin artikkel kommer Buch med anbefaling om å stole på, og investere i medarbeiderne så sannsynligheten for at de opplever en sosial bytterelasjon øker og at medarbeiderne responderer deretter (Buch 2016 i trykk).

Tilbakemeldingsteori

Dubrin (2007, 368-369) beskriver åtte prinsipper og karakteristika for såkalt støttende kommunikasjon. Støttende kommunikasjon er en form for tilbakemelding, vi nevner prinsippene, da vi mener at samtlige har verdi for utredningen. Forfatteren sier at kommunikasjon krever at tilbakemeldinger må være problem- og ikke personorientert. De må være beskrivende – ikke evaluerende, og de må henge sammen. Med dette menes at mottakeren må forstå sammenhengen i det som bli sagt. At tilbakemeldingene må formuleres slik at det sporer til å validere mottakeren, det vil si å fokusere på dennes egenskaper opp mot et gitt problem, og gjøre vedkommende i stand til å se løsninger. Det er viktig å ikke fokusere på begrensninger, men muligheter i forhold til å finne løsninger. Tilbakemeldingene må være spesifikke og konkrete, ikke globale. De må være konjunktive, altså med rot i nåtid, og avsender må eie tilbakemeldingen og stå for det som tilbakemeldes. Det blir uriktig å si at «noen andre mener det jeg nå skal si». Det siste prinsippet handler om det å lytte. At det å gi tilbakemeldinger handler like mye om å lytte som å sende et budskap. Dette for å sjekke om mottaker forstår og responderer på tilbakemeldingen. Tilbakemeldinger gis i mange former. Som Grennes (2007, 29) sier, gis tilbakemeldinger av det sosiale fellesskap som reagerer på et budskap som gis. Men det er ikke den type tilbakemelding vi vil fokusere på i vår undersøkelse. Vi ønsker å fokusere på den som gis av leder til medarbeider. Vi har valgt å fokusere på tilbakemeldinger som dreier seg om å fokusere på den ansattes styrker i jobbutførelsen, og viser til noe forskning rundt denne tilbakemeldingsformen nedenfor.

Styrkebaserte tilbakemeldinger

Styrkebaserte tilbakemeldinger eller samtaler handler om å fokusere på styrker og talenter hos den ansatte. Kopperud og Martinsen (i trykk 2016) henviser til Kuvaas og kolleger (2014) som finner støtte for at styrkebaserte tilbakemeldinger fra leder øker medarbeiderprestasjoner og argumenterer for at dette kan skyldes at innsikt i ens styrker kan gi grobunn for læring, vekst og utvikling. Og at tilbakemeldinger om egne styrker kan tilfredsstille grunnleggende psykologiske behov for kompetanseopplevelse, noe som igjen påvirker jobbprestasjoner i positiv retning.

Aguinis, Gottfredsson og Joo (2011) retter i sin studie fokus mot det å gi styrkebaserte tilbakemeldinger på jobbutførelsen til de ansatte. Studien viser hvordan hvor forskjellig de ansatte responderer dersom de mottar styrkebaserte tilbakemeldinger fremfor negative tilbakemeldinger i sin jobbutførelse. Forfatterne viser til at de ansatte som mottar styrkebaserte tilbakemeldinger produserer ytterligere positiv atferd og resultater. Når den

ansatte får tilbakemeldinger der svakheter har fokus, blir den ansatte frustrert og demotivert (Aguinis, Gotfredsson og Joo 2011).

Jobbengasjement

Interessen for begrepet jobbengasjement fikk oppsving i forbindelse med interessen for positiv psykologi. I følge Kahn (1990) kan jobbengasjement defineres som en tilstand der medarbeideren bruker selvet sitt i utførelsen av arbeidet. Medarbeideren investerer energi i, og opplever emosjonell tilknytning til arbeidet. En gruppe forskere med base i Nederland har vært opptatt av å utvikle en egen definisjon av begrepet jobbengasjement ved å sette motpolene jobbengasjement og utbrenthet opp mot hverandre. I motsetning til de som lider av utbrenthet, har engasjerte ansatte en følelse av å være energiske og effektive i forbindelse med sine arbeidsoppgaver, og de ser seg selv i stand til å håndtere kravene til jobben. Dette er utgangspunktet for utviklingen av den såkalte Utrecht Work Engagement Scale (UWES), som er den vanligste skalaen for måling av jobbengasjement (Schaufeli og Bakker 2003).

Den nederlandske gruppen definerer jobbengasjement som en positiv, måloppnående arbeidsrelatert sinnstilstand som beskrives ved begrepene vigør (vigor), dedikasjon (dedication) og oppslukthet (absorption). Vigør angir et høyt energinivå og mental seighet/stayerevne i selve arbeidet, og en vilje til å investere ekstra innsats og holde fast på innsatsen tross motgang. Dedikasjon karakteriseres av en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og gir utfordringer. Det å være oppslukt kjennetegnes av følelsen av å være fullt konsentrert og lykkelig engasjert i arbeidet slik at en føler at tiden bare flyr og det er vanskelig å rive seg løs fra arbeidet (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma og Bakker 2002).

Christian, Garza, og Slaughter (2011) meta-analyserte mer enn 90 studier om jobbengasjement. Deres konklusjon er at jobbengasjement kan operasjonaliseres på flere måter, men tilstander som går igjen er alle de fysiske, emosjonelle og kognitive energier mennesker legger inn i sitt arbeid, og ikke bare en adskilt, enkeltstående bruk av bestemt kompetanse. I studien til Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker 2006, beskrives jobbengasjement som et relativt stabilt og vedvarende trekk, og knyttes opp mot både emosjoner og kognisjon.

Betydning av jobbengasjement

Vi er opptatt av jobbengasjement fordi det viser seg at engasjerte ansatte leverer bedre resultater. Forskningen viser til flere grunner for dette. Bakker og Demerouti (2008) har funnet at engasjerte ansatte har en opplevelse av positive følelser som glede og entusiasme.

De skårer høyere på egen helse, det vil si at de oppgir bedre helsetilstand enn de ansatte som oppgir å ha lavere opplevd jobbengasjement. De med høyt jobbengasjement er med på å skape sin egen jobb via egne ressurser, og de er med på å påvirke de andre ansatte på en positiv måte. Det er en klar sammenheng mellom jobbengasjement og jobbprestasjon fordi de jobbengasjerte står for bedre resultater (Bakker og Demerouti 2008). Dette er med på å skape et bedre serviceklima (Salanova, Agut, Peiro 2005). Personer som skårer høyt på jobbengasjement har som oftest et høyt energinivå, og stor tro på egne evner, noe som gjør dem godt rustet til å takle utfordringer i arbeidet (Schaufeli et al. 2002).

En doktorgradsavhandling som ble gjennomført blant 120 arbeidstakere i Norge slår fast at jobbengasjement bidrar til arbeids glede og til å fremme bedre prestasjoner hos den ansatte. Jobbengasjement er mer relevant enn tilfredshet i forhold til hva den ansatte opplever på jobben. Den enkeltes adferd påvirkes på ulike positive måter og vil være til hjelp for å nå de mest krevende målene til tross for at de opplever motgang (Kopperud 2012).

Fra et lederperspektiv ser vi at det å ha ansatte som har engasjement for jobben, vil utgjøre en ressurs når det gjelder jobbutførelse, serviceklima og arbeidsmiljø. Vi vil derfor se på hva som kan bidra til å fremme jobbengasjement hos arbeidstakere.

Mange av påstandene som brukes for å beskrive jobbengasjement kan brukes for å beskrive et individs indre motivasjon, og spesielt påstander som å «glemme tid og sted» når arbeidet utføres (Kuvaas og Dysvik 2012, 62). Indre motivasjon er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Jobbengasjementets energi har sine røtter i behovet for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse.

Kaufmann og Kaufmann sier at trivsel og meningsfullt arbeidsengasjement vil representere en verdi for hver enkelt person. For organisasjonene vil høy grad av trivsel og forpliktende engasjement hos medarbeiderne være viktige forutsetninger for å få jobben utført eller for å beholde kompetente medarbeidere. Arbeidet må oppleves meningsfylt, noe som vil påvirke grad av drivkraft og pågangsmot. De sosiale systemene må skape psykologisk trygghet gjennom å skape trygge, forutsigbare og konsistente sosiale situasjoner hvor det er mulighet til å engasjere seg (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

Bakker og Demerouti bruker begrepet jobbressurser. Jobbressurser karakteriseres som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som kan bidra til å redusere jobbkrav. Støtte fra leder og kollegaer, kompetanseheving og opplevelse av kontroll sees på

som jobbressurser, som kan bidra til å skape jobbengasjement og dermed øke mulighetene for måloppnåelse hos arbeidstakere (Bakker og Demerouti 2008).

En portugisisk studie blant sykepleiere viste en direkte sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement. Sykepleiere med ledere som utviste en transformativ lederstil hadde et forsterket nivå av engasjement, ekstra-rolle ytelse og mestringfølelse (Salanova, Lorente, Chambel og Marinez 2011). En annen studie gikk ut på å undersøke den indirekte effekten av transformasjonsledelse på jobbengasjement. I denne studien ble det lagt vekt på om det var forskjell på menn og kvinner, noe studien avkreftet (Vincent-Höper, Muser og Janneck 2012). En studie utført av Harter, Scmith og Hayes (2002) viser en klar sammenheng mellom det å få brukt sine styrker i jobbsammenheng daglig, i forhold til gradering av jobbengasjement, sammenlignet med arbeidstakere som ikke hadde denne muligheten. Denne studien inkluderte over 7000 enheter og viser at engasjement fører til positive faktorer som bedre kundetilfredshet, produktivitet og lønnsomhet. En annen studie det er verdt å merke seg er en studie fra 2012. I denne studien ble testgruppen bedt om å gjennomføre tre aktiviteter med hensikt å utvikle egne kunnskaper og bruk av egne styrker i arbeidet. Deltagerne rapporterte en høyere bruk av egne styrker i slutten av studien enn det kontrollgruppen gjorde (Forest, Mageau, Crevier-Braud, Bergeron, Dubreuil og Lavigne 2012).

Koblingen mellom styrkebaserte samtaler, jobbengasjement og LMX

I følge LMX teori er relasjon mellom leder og hver enkelt medarbeider enestående og forskjellig. Vi spør oss om det er en kobling mellom styrke på leder medarbeider relasjon, og form og innhold på tilbakemeldinger fra lederen. Det vil si om leder medarbeider relasjoner som er sterke kan kobles mot styrkebaserte samtaler og jobbengasjement hos medarbeider. Det kan være nærliggende å tenke at det er en kobling, selvom vi i utgangspunktet tror at det initialt ikke behøver å være en sterk relasjon mellom leder og medarbeider for at leder skal gjennomføre styrkebaserte samtaler. Dersom vi ser til LMX-teori som sier at relasjonen mellom leder og medarbeider over tid vil karakteriseres av et høyt eller lavt bytteforhold mellom partene, så kan det være nærliggende å tenke at leders innhold og form på tilbakemeldinger vil være forskjellig ut fra hvor relasjon mellom leder og medarbeider befinner seg (Yukl 2010). Men hva kommer først? Må relasjonen være på plass før styrkebaserte samtaler finner sted? Eller kan leder ved å sette seg inn i den ansattes styrker og talenter gjennomføre denne samtaleformen uavhengig av hvilken relasjon disse to har? Studier vi har vist til i forhold til styrkebaserte samtaler viser effekte av disse i form av

jobbengasjement (som for eksempel hos Aguinis, Gottfredson og Joo 2011). Eksempelet som det vises til i den studien, viser at den ansatte "Lisa" hadde en helt annen opplevelse av å få en styrkebasert samtale mot det å få en samtale der hennes svakheter hadde fokus. I vår utredning vil vi lete etter svar som kan si noe om dette. Om de ansatte opplever at en sterk relasjon til leder har noe å si for hvilken type tilbakemeldinger får, og om hvorvidt form og innhold på tilbakemeldingene påvirker de ansattes jobbengasjement.

Forskningsdesign og metode

Valg av forskningsdesign

Vårt forskningsdesign skal bidra til at vi får svar på det vi undrer oss over, inkludert vurderinger rundt hvilke typer data vi trenger for å få svar på problemstillingen, og hvordan vi skal utføre datainnsamlingen. I arbeidet med problemstillingen, ligger vurderinger rundt hvilken metode som skal være dekkende slik at vi får gjennomført undersøkelsen fra start til mål. I dette ligger også refleksjoner rundt analysevariabler som kan gi indikasjoner og gi oss svar på vår problemstilling (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 77). Vi er ute etter å foreta en analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger der vi legger vekt på å forstå, ikke å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 116).

Oppgaven vår er inspirert av en fenomenologisk tankeretning. Fenomenologi er en filosofi som ble initiert av Edmund Husserl (1900-1970) på begynnelsen av det tyvende århundre. Fenomenologi viser at kvalitativ forskning ikke bare gir nyttig informasjon, men er like legitim som noen annen type prosedyrer som blir akseptert innen forskning. Fenomenologien blir på grunnlag av at den kvalitative vitenskapelige tilnærming brukes til å forklare og utforske menneskelige erfaringer slik de utfolder seg i bevisstheten. Uten å spekulere på om disse er rasjonelle eller ikke (Smith 2003, 25-26). Fenomenologisk tilnærming fokuserer på subjektive opplevelse og beskriver strukturen av fundamentale menneskelige erfaringer. Mening er et nøkkelord da forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen som kan være en handling eller ytring, sett via en gruppe menneskers øyne. Handlingen må videre ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor og forskeren vil ikke forstå mening utenfor de sammenhengene der meningen skapes. Målet er da å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden. Der hvor mennesket konstruerer virkeligheten og ikke omvendt (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 87).

Et fenomenologisk perspektiv vil ta utgangspunkt i den enkeltes opplevelse. Hvordan personen opplever en situasjon, og hva en føler og tenker som er av betydning i den aktuelle situasjonen. Det fenomenologiske perspektivet har som utgangspunkt at virkeligheten er slik informantene oppfatter den. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiv, samt å belyse informantens eksakte beskrivelse og få tak i den sentrale mening (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 87). Det finnes ulike måter å fremskaffe denne kunnskapen på og kvalitativ metode oppfattes som en fleksibel forskningsmetode å benytte for å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. For å innhente informasjonen vi hadde behov for, måtte vi ta

et valg i forhold til hvem som kan gi oss informasjonen, hvor mange som skal gi oss den, på hvilken måte kunne vi tilegne oss de dataene vi ønsket og etter hvilke kriterier skulle informantene velges ut i fra. Antallet informanter kunne ikke være for stort, da både gjennomføringen av studien og bearbeidingen av materialet er en tidkrevende prosess. Samtidig ville det være viktig at materialet vi innhentet er av et slikt omfang at det vil kunne gi tilstrekkelig grunnlag for gode beskrivelser. I vår oppgave har vi valgt kvalitativ metode og et enkelt-case-design med flere analyseenheter.

Casestudie

Ordet «case» stammer fra latinske casus som betyr «tilfelle», noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående. Caseundersøkelser består kort sagt i å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 89-90). En casestudie defineres som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes og er identisk med vanlig definisjon av feltobservasjoner. Casestudier forstås som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter. Enhetene kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger. I en casestudie er det mulig å samle inn informasjon om mange underenheter av en organisasjon eller bedrift og det er vanlig at slike undersøkelser baserer seg på flere typer data. Det er fokuseringen på organisasjonen som en helhet som gjør det til en casestudie og denne varianten av casestudier kan bygge på en eller en flermetodedesign (Ringdal 2012, 107-108).

Vi har valgt å bruke casestudie som forskningsdesign fordi vi mener det er den beste måten å belyse problemstillingen vi har valgt. Casestudiet bruker vi både til å beskrive fenomenet og for å tolke det ut fra det teoretiske utgangspunktet vi har valgt. Vår intensjon er ikke først og fremst å generalisere til populasjonen, men å kaste lys over hvilke virkemidler som kan være relevante i lignede tilfeller, altså hvilke faktorer i relasjon mellom leder og medarbeider som bidrar til økt jobbengasjement, ved å ta for oss ulik eksisterende teori på område og belyse ved hjelp av en case. Ved å benytte en case mener vi det er mulighet til å gå dypere inn i materien. Her vil selvfølgelig oppgavens omfang og tidsbegrensning gjøre det vanskelig for oss å gå på dypet i flere tilfeller. Dette er i seg selv en utfordring ved å bruke case som metode.

Av enkelte beskrives et arbeid som kun fokuserer på et enkelt-case-design som lite generaliserbare teorier, er uformelt og udisiplinert forskningsdesign, liten empirisk innflytelse, subjektive konklusjoner og at det ofte ikke er mulig å etterprøve resultatet (Gerring 2007). Til tross for dette mener vi at bruk av casestudium er riktig i forhold til vår problemstilling. Dette på grunnlag av at vi ønsker å få mer fleksibilitet ved å fokusere på et

begrenset antall personer der de beskriver konteksten rundt betydningen av relasjonen de har til sin leder, og hvordan kvaliteten på denne relasjonen kan bidra til å påvirke deres oppfattelse av jobbengasjement.

Valg av metode

En metode skal angi fremgangsmåter for å kartlegge virkeligheten og metoden skal fungere som et hjelpemiddel om benyttes for innsamling av data og bearbeiding av selve stoffet. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33). Siden samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, eller nærmere bestemt den virkeligheten folk opplever. Det vi kan beskrive som hverdagsvirkeligheten. For å få tak i informasjonen vi ønsket, valgte vi å utføre individuelle intervjuer. Dette mener vi vil være den mest egnede metoden for å få tak i informasjon om hvordan informanten opplever kvaliteten på relasjon til nærmeste leder og hvordan måten tilbakemeldinger blir gitt bidrar til økt jobbengasjement. Ved at menneskene selv kan gi uttrykk for hva de legger i relasjonen de har til sin nærmeste leder og hvor de kan beskrive egne subjektive opplevelser. I samfunnsvitenskapen beskrives studieobjektet som svært komplekst, som kommuniserende og tolkende mennesker, og at det av denne grunn kreves at det ved forskning er et mangfold av framgangsmåter og metoder (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 35).

Intervju

Forfatterne viser til Kvale og Brinkmann (2009) som karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp med svar som informanten gir. Kvale legger vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives. Det er derfor viktig å skille de generelle forskningsspørsmålene fra de konkrete spørsmålene som blir stilt i et intervju, da dette utgjør dataene i kvalitative intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 143).

Vi valgt å utføre intervjuer med semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 8). I utgangspunktet vurderte vi dagbokmetode og det var også dette vi spurte administrerende direktør ved sykehuset om. Hun aksepterte, men i ettertid viste det seg at da sykehuset stod overfor en krevende omstillingsprosess var intervju det som lot seg gjennomføre. Semistrukturerte intervjuer er kjennetegnet med at intervjueren har en liste med spørsmål eller relativt spesifikke tema som intervjuet skal dekke og betegnes om en intervjuguide. Rekkefølgen på

spørsmålene trenger ikke blir fulgt, og spørsmål som ikke er tatt med i intervjuguiden kan også bli stilt etter hvert som intervjueren plukker opp ting som hun blir mer nysgjerrig på ut i fra det informantene sier. Det vil likevel være av betydning at det brukes samme ordlyd på spørsmålene slik at de gir samme mening for alle informantene. Informantene har stor frihet i hvordan de ønsker å svare (Johannesen, Christoffersen og Tuft 2011, 145). I vår oppgave er vi opptatt av å få frem informantenes eget syn og opplevelser. Vi brukte mye tid på å utarbeide en intervjuguide med utgangspunktet i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Spørsmålene i intervjuguiden har en tematisk og oversiktlig rekkefølge. Vi har hentet inspirasjon til utformingen av spørsmålene fra validerte måleinstrumenter (se vedlegg 6 og 7). Vi har gjort om spørsmålene til kvalitative spørsmål da vi gjennomfører en kvalitativ studie. Vi har også utdypet noe nærmere for å kunne grave mer i dybden dersom det ble relevant. For å sikre innsamling av mest mulig relevant informasjon, inneholdt hvert hovedspørsmål underspørsmål. Intervjuet ble lagt opp med som en uformell samtale med spørsmålene fra intervjuguiden som har vært retningsgivende i samtalen, men som ikke er blitt fulgt slavisk for å få en naturlig flyt i samtalen. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Rommet som ble benyttet lå utenfor avdelingene slik at informantene fikk oppleve anonymitet, og at intervjuet kunne utføres mest mulig uforstyrret. Intervjuene varte fra 45-60 min. Vi la vekt på å skape en god tone og atmosfære før selve intervjuet. Kvale (1997, 75) legger vekt på at det er viktig å vise interesse, forståelse og respekt for informanten. Intervjuet ble innledet med en kort presentasjon av temaet på studien vår, hensikten og hvilke typer spørsmål som ville bli stilt. Informantene ble på forhånd fortalt at vi ville bruke lydopptaker under intervjuet. Vi fortalte at lydopptakene kun ville bli benyttet av oss i ettertid for å lette vår skrivejobb. Vi forklarte at vi på denne måten ville få mulighet til å vie all oppmerksomhet mot informanten og det denne sa, fremfor å miste viktig informasjon hvis vi isteden skulle ha skrevet ned hvert talte ord. Vi forklarte at vi likevel ville skrive ned relevante stikkord underveis der vi så det som hensiktsmessig. Alle data fra intervjuene er anonymisert, noe som informantene ble informert om før intervjuet ble gjennomført.

Utvalgsriterier

Dalen (2004, 45) beskriver valg av informanter som et særlig viktig tema innen kvalitativ forskning. Antallet informanter kan ikke være for stort da datainnsamling og databearbeiding er en tidkrevende prosess, samtidig som intervjumaterialet må gi tilstrekkelig grunnlag for analyse. Hvor mange informanter som trengs, avhenger av forskningens formål, samtidig som det råder ulike meninger om hvor mange personer som bør intervjues (Postholm 2005). Valg

av informanter vil oftest basere seg på et strategisk utvalg. Det vil si at en velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Siden det å benytte casestudier er å få utfyllende informasjon om et avgrenset og ofte spesielt fenomen, er prinsippet ved valg av case behov for informationsrikdom. Antallet informanter må ikke være for stort, da både gjennomføringen av studien og bearbeidingen av materialet er en tidkrevende prosess. Samtidig er det også viktig at materialet vi innhenter er av et slikt omfang at det vil kunne gi tilstrekkelig grunnlag for gode beskrivelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 107-108).

For å komme i kontakt med intervjuobjektene ble det sendt ut mail med presentasjon om hensikten med intervjuene og kort informasjon om varighet og hovedtema for intervjuet «relasjon til leder og jobbengasjement». Det ble gjort et strategisk valg da vi ønsket å få informanter fra ulike yrkesgrupper, både ansatte og mellomledere av begge kjønn, og noe spredning i alder. Vi så for oss at det ville være ønskelig å gjennomføre fem - ti intervjuer. Sluttresultatet ble syv da vi følte at vi nådde et metningspunkt i forhold til ny informasjon. På grunn av noe frafall endte vi opp med seks kvinner og en mann. Vi ønsket i utgangspunktet en mer lik fordeling av menn og kvinner, men det er utfordrende med tanke på at helseforetak har en overvekt av kvinnelige ansatte. Med unntak av en, har samtlige utdannelse på høyskole- eller universitetsnivå. To har personalansvar, og samtlige av informantene er tilknyttet kliniske avdelinger. En av informantene er ikke pleiepersonell.

Ivaretagelse av konfidensialitet og anonymitet

Alle informantene har underskrevet samtykkeerklæring. Informantene har fått informasjon om hensikten med intervjuet og over retten til å trekke seg underveis om de skulle ønske det. Det ble presisert at intervjuene ville bli tatt opp og transkribert, og at alt ville bli slettet ved ferdigstilling av oppgaven. Studien vår fremlegger ingen kobling mellom datamateriale og intervjuobjekt, men vi valgte å melde prosjektet til NSD.

Feilkilder

Det vil sannsynligvis være slik at vår utredning kunne ha blitt bedre dersom visse forutsetninger hadde vært tilstede. Vi illustrerer dette ved å eksemplifisere våre respektive situasjoner: Vi er begge ledere i stillinger vi ikke har fått innvilget fulltidspermisjon fra. Kun noe økonomisk kompensasjon for de dager vi er på forelesninger. Vi har brukt feriedager og avspaseringsdager til arbeidet med utredningen. Vi er å anse som studenter og har begrenset kunnskap og desto mindre erfaring når det gjelder utredningsarbeid. Det har vært en krevende oppgave å finne balanse i på den ene siden å skulle mene noe i forhold til det vi har opplevd å

være funn i utredningen, og det å vise ydmykhet i forhold til at vårt arbeid kun utgjør en svært liten del på et stort område med eksisterende og pågående forskning. Her er vi klar over stor grobunn for feilkilder. Kanskje er ikke våre funn ekte funn? Dersom erfarne og dertil kompetente forskere hadde hatt hovedrollen i utredningsprosessen, samt at økonomiske rammer og ressurser som for eksempel tid hadde stått til vår disposisjon, ville forhåpentligvis denne utredningen ha blitt gjennomført på en profesjonell måte, og feilkilder ville dermed reduseres. Slik er det nå engang ikke, vi har derfor redegjort nedenfor for de faktorene vi har kunne påvirke for å redusere feil i prosessen.

Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet har som funksjon å avgjøre hvor «god» utredningen er (Gripsrud og Olsson 2000, 69). Begrepene stilles som krav for at forskningsarbeid skal godkjennes (Grennes 2001, 35). Validitet sier noe om hvorvidt resultatene vi kommer frem til måler det vi har til hensikt å måle, mens reliabiliteten sier noe om hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført (Grennes 2001, 141).

En utfordring med vår utredning blir å finne ut om den vil gi informasjon som gir svar på problemstillingen. Vil informantene ha svar og opplysninger på de spørsmål vi stiller, og vil svarene tilføre noe nytt? Validiteten kan reduseres dersom våre valg fører til at vi utforsker mindre enn det hensiktsmessige i forhold til problemstillingen. Variablene lar seg ikke tallfeste og de verktøy vi har valgt innenfor kvalitativ metode kan føre til at vi dekker noe annet enn det som var vår intensjon (Halvorsen 2008, 41). Vi er forberedt på at vi vil få svar som vi ikke i forkant ikke forventet å få, derfor er vi spesielt opptatt av å ha med i tankene at validitet skal bekreftes som gyldig i forhold til hvilken relevans den innsamlede informasjonen vil ha for problemstillingen. Utredningens reliabilitet avhenger av hvorvidt kodingen av dataene blir så nøyaktig som mulig. På denne måten sikrer reliabiliteten den pålitelighet som gjør dataene egnet til å belyse problemstillingen (Halvorsen 2008, 41).

Analyse

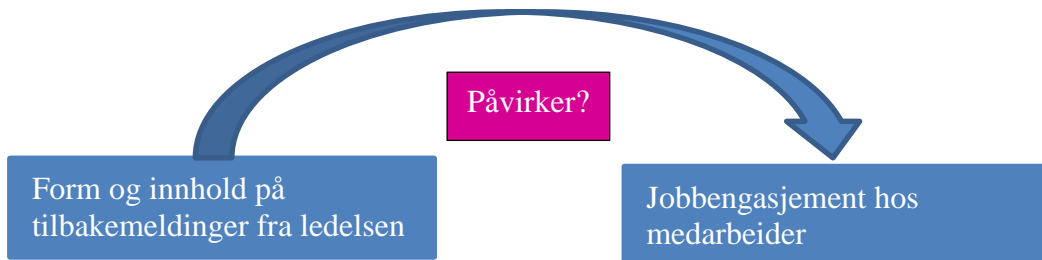
Etter gjennomføring av intervjuene, ble samtlige intervjuer transkribert i sin helhet.

Transkribering er å overføre muntlig tale til skriftlig tekst. Dette er nødvendig for å klargjøre materialet for analyse (Kvale 1997, 105). Arbeidet med transkriberingen var en tidkrevende og møysommelig prosess. Også fyllord ble brukt av informanten som for eksempel «hmm», «huff», «Oi», «latter» og også tenkepauser ble beskrevet. Vår forståelse er at transkripsjon ikke er en gjengivelse av realiteten men en abstraksjon da vi ikke får frem lyder, dufter samt kropps-språk ved å gjengi lydopptak. Selv en komma-feil kunne ha betydning for det innholdet som var nedskrevet. Vi fant derfor ut at det var behov for gjentatte avspillinger for å komme nærmest mulig en riktig oppfattelse av datamaterialet. Ved å lytte på opptakene igjen, opplevde vi intervjuene på nytt og informantene ble mer levende og svarene klarere. Vi valgte å skrive på dialekt, men likevel har vi valgt å gjengi sitater i studien på bokmål. Vi opplevde stor variasjon i forhold til behov for å følge intervjuguiden. Enkelt fortale fritt fra sine opplevelser og erfaringer, mens andre måtte oppmuntres ytterligere for å åpne seg. Til slutt hadde vi 38 sider transkribert materiale som skulle analyseres. I vårt arbeid med analysen, har vi fulgt den fenomenologiske tilnærmingen, som beskrevet hos Smith (2003). Denne består av fire steg, der det første handler om å lese hele intervjuet, slik at vi får et helhetsinntrykk og klart fokus på det fenomenet vi studerer. I vårt tilfelle hvilken form og hvilket innhold tilbakemeldinger blir gitt medarbeiderne ved sykehuset, og hvordan dette påvirker disses jobbengasjement. I steg to identifiserer vi meningsbærende enheter i teksten, og vi har valgt å strukturere disse mot studiens underliggende forskningsspørsmål da disse bygger oppunder problemstillingen (Se vedlegg 10 "Tabell fenomenologisk tilnærming). På denne måten kan den påfølgende kodingen av meningsbærende enheter i teksten knyttes opp mot relevante forskningsspørsmål. Med dette menes at vi ved koding forsøker å fange opp og klassifisere meningsbærende enheter som har sammenheng med forskningsspørsmålene våre. I det tredje steget trekker vi ut innholdet i de enkelte enhetene og i steg fire sammenfatter vi betydningen av innholdet i enhetene (Smith 2003, 32-34).

Analyse og tolkning av innsamlede data

Vi vil i det følgende trekke frem det vi opplever som verdifulle utsagn fra informantene i undersøkelsen. Verdifulle med tanke på at informantene svarer på de spørsmålene vi stiller slik at vi kommer nærmere det vi undrer oss over med våre forskningsspørsmål og selve problemstillingen. Det er et krav at analysearbeidet også for kvalitative undersøkelser krever systematikk (Grennes 2001, 206) derfor har vi delt inn presentasjonen av resultatene i tre

deler. Først presenterer vi informantenes opplevelse av relasjonen til leder, deretter analyserer vi de resultater vi finner som kan relateres direkte til form og innhold på leders tilbakemeldinger. Til slutt presenterer vi informantenes opplevelse av hvordan form og innhold på leders tilbakemeldinger påvirker deres jobbengasjement.



(Figur 2, Lysaker og Mo 2016)

Relasjon mellom leder og medarbeider

I analysen legger vi vekt på utsagn som vi mener har betydning for de forskningsspørsmål som ligger til grunn for utredningens problemstilling. I dette stiller vi spørsmål rundt medarbeiderens opplevelse av styrken på relasjonen mellom seg og sin leder. Om medarbeideren opplever å få tilbakemeldinger som fokuserer på hans eller hennes styrker, og hvordan dette påvirker medarbeiderens jobbengasjement.

LMX teorien omtales som en livssyklusmodell som skjer i tre stadier, og at relasjoner derfor opptrer i ulik form (Yukl 2010, 136). (For nærmere beskrivelse av LMX, se utredningens teorikapittel). Ser vi på relasjoner som dyader, beskrives disse som relasjoner mellom to individer. På en arbeidsplass vil det være lederen med sin rolle og maktposisjon som i stor grad gir føring for hvilken form og styrke relasjonen til en medarbeider skal ha Yukl (2010, 495-496). Oppsummert kan vi si at en relasjon mellom to individer kan opptre i en gitt form, og den kan i tillegg beskrives med en styrkeangivelse. Utredningen sier ikke noe om hvor i LMX syklusen relasjonene til de ansatte og lederne ved sykehuset befinner seg. Vi har derimot valgt å stille spørsmål om informantenes opplevde styrke på relasjon til leder.

Vi ba informantene om å beskrive sin relasjon til leder som svak, middels eller sterk. To av informantene svarte middels, og fire opplevde relasjonen som å være sterk. Det var også slik at de som svarte middels på relasjon til leder tilbrakte minst tid sammen med leder. I tillegg tok vi med spørsmål rundt informantenes opplevelse av hvorvidt leder var tilfreds med arbeidet de utførte. Nøkkelord som gikk igjen i informantenes svar var: tillit, stoler på, positive tilbakemeldinger og bekreftelse fra leder. Spurkeland beskriver tillit som selve bærebjelken i en relasjon (Spurkeland 2010, 17). I tillegg brukte flere av informantene ordene

«åpen dør holdning» og forklarte det med at de visste de alltid kunne gå til leder dersom de hadde noe på hjertet. «Åpen-dør-holdning» sier noe om lederstil, og i henhold til forskning kan lederstil velges (Bjørkvik og Haukedal 1997).

For å illustrere forskjeller på opplevd styrke på relasjon til leder, har vi valgt å trekke ut følgende svar fra informantene.

Informant A som beskrev styrken på relasjon til leder som middels, beskrev forhold til leder slik: *«Lederen min har ikke forutsetninger for å si noe om jobben jeg gjør. Hun er viktig for meg med at jeg kan gi tilbakemeldinger på hva jeg trenger. Hun er flink til å formidle videre våre behov og er en god tilrettelegger for at jeg kan gjøre jobben min på en god måte».*

Informant B som beskrev styrken på relasjon til leder som sterk, sa følgende om relasjon til leder: *«Jeg glømmer en del jeg. Lederen min er veldig flink til å hjelpe meg å huske det jeg skal. Hun er veldig strukturert, men godtar at jeg ikke er som henne. I stedet for å prøve å endre meg hjelper hun meg heller med å minne meg på ting».*

Da nøkkelord som beskrev styrken på relasjon til leder var «å stole på», fant vi ytterligere støtte for dette da vi fikk svar på spørsmål om hvorvidt informanten opplevde at leder ga støtte i vanskelige situasjoner.

Informant C som beskrev styrken på relasjon til leder som middels sa følgende: *«Jeg har aldri tatt opp noe eller vært i en slik situasjon. Jeg kjenner ikke min leder så godt, men slik jeg kjenner henne vil jeg tro hun setter seg ned og tar det meget alvorlig om det skulle opptre noen».*

Vi stilte relasjonsorienterte spørsmål rundt dette med hvor godt leder kjente til hver enkelt informants sterke sider. Dette da vi antok at spørsmålet ville gi svar i retning av om det ville være naturlig å forvente at leder ville fokusere på den ansattes styrker.

Informant D som beskrev styrken på relasjon til leder som sterk sa dette: *«Hun gir meg vanvittig mye tillit i jobben min og jeg har veldig frie tøyler og føler at hun stoler på de avgjørelsene jeg tar»*

Da vi stilte spørsmålet om i hvilken grad nærmeste leder ville bruke sin innflytelse for å hjelpe om vedkommende møtte vansker i arbeidet, var det en felles oppfatning blant informantene om at de ville få hjelp og støtte av nærmeste leder. Svarene viser at medarbeider oppfatter leders valg av lederstil som relasjonsorientert. Og de opplevde individorientering fra lederens side. Bjørkvik og Haukedal (1997, 442-444) viser til Hersey og Blanchard (1977) og

deres teori om situasjonsbestemt ledelse som sier at lederstilen må endres i henhold til medarbeidernes motivasjon og modenhet. Lederskapet måtte individorienteres.

Beskrivelser som ble gjentatt av flere av informantene er at de har opplevd å ha fått støtte fra leder i konkret situasjon for å gjøre arbeidssituasjonen bedre. Hvordan informantene opplevde situasjonene ble beskrevet forskjellig og vi gjengir her to ulike svar fra våre informanter:

Informant G som opplevde styrken på relasjon til leder som middels sa følgende:

«Usikker på det. Jeg sa ifra for 2 - 3 år siden. Da var jeg kjempedirekte, men det tok hun ikke inn i det hele tatt. Så da skjedde det ingen ting i det hele tatt, men så har hun vel sett at arbeidsmengden har økt etter hvert også. Det har endret litt på synet hun har på arbeidspresset på avdelingen jeg jobber».

Informant D: *«Det er jeg ikke i tvil om at hun vil bruke sin innflytelse maksimalt. Jeg har stor tro på at hun vil støtte meg og være der. Selvfølgelig vil det være avhengig av hva slags vansker».*

Hvorvidt leder og medarbeider viser støtte til hverandre i ulike settinger kan også si noe om relasjonen mellom disse to. Derfor inkluderte vi spørsmål rundt dette. Hvorvidt den enkelte ville oppleve støtte av sin nærmeste leder dersom dette gikk på lederens bekostning var tilbakemeldingene mer sprikende fra at enkelte informanter antok med den største selvfølgelighet at leder ville støtte, til at en annen hverken forventet støtte eller trodde hun ville få det.

Form og innhold på tilbakemeldinger

I følge Haugen (2004, 53) er mangel på tilbakemeldinger det største savnet hos ansatte. Dette til tross for at studier helt tilbake til 1950 tallet, som for eksempel Hawthorne-studien, viser at det å fokusere på medarbeiderne gir medarbeideren opplevelse av å være betydningsfull (Berg 1996). Det er derfor av interesse for oss å få svar på hvordan informantene oppfatter form og innhold på tilbakemeldinger fra nærmeste leder. Om det kan ha seg slik at form og innhold på tilbakemeldingene er med på og påvirker den enkeltes jobbengasjement.

Informantene holdt frem medarbeidersamtalen som hovedarena for tilbakemeldinger. Med unntak av en, hadde alle informantene vært til medarbeidersamtale med sin nærmeste leder. Tidspunkt på året for når den enkelte hadde medarbeidersamtale sist varierte. Hvor ofte medarbeidersamtalen ble gjennomført varierte også. Sykehuset har utarbeidet prosedyre på form og innhold for medarbeidersamtalen. Formålet med samtalen er at den skal bidra til

engasjerte og motiverte medarbeidere og ledere. Sammen skal leder og medarbeider bidra til å utvikle de faglige miljøene og sikre god drift og pasientbehandling med høy kvalitet. I følge malen som er utarbeidet for medarbeidersamtale, skal den ansatte først beskrive egne erfaringer med arbeidsprestasjonene fra forrige samtale. Deretter skal leder gi sin tilbakemelding på den ansattes arbeidsprestasjon. Malen beskriver generelle krav til samarbeid med at det vises til holdninger og initiativ i tråd med foretakets verdigrunnlag. Verdigrunnlaget er å yte service til kunder, og å være fleksibel og endringsvillig. I punktet som omhandler den ansattes kompetanse, fokuseres det på anvendelse av egen kompetanse i jobbutførelse, det å dele kompetanse med andre, samt kompetansehevede tiltak i forhold til resultat og selvstendighet. Leder og ansatt utarbeider i fellesskap en handlingsplan med mål for perioden som kommer.

Slik vi forstår malen gir den ingen signaler om at leder skal gi tilbakemeldingene som vektlegger det å støtte opp under hva den ansatte gjør bra, eller å fokusere på den enkeltes styrker. Til tross for dette viste svar fra informantene at det er i medarbeidersamtalen de opplever å få tilbakemeldinger fra leder i forhold til jobbutførelse, kompetanse og ferdigheter. Det fremkommer ikke om leder er spesielt opptatt av å fokusere på styrkebaserte samtaler. Slik vi oppfatter svarene, vil det være opp til hver enkelt leder hvordan tilbakemeldingene blir gitt, og om tilbakemeldingene har et slikt format at de bidrar til økt jobbengasjement.

Kopperud og Martinsen skriver at det er noe som heter «*en tid for alle ting*». Her siktes det til at timing på tilbakemelding er en svært kritisk suksessfaktor for at en gitt atferd skal kunne gi de ønskede virkninger. Positive tilbakemeldinger fra leder har bedre effekt dersom de gis umiddelbart etter for eksempel en hendelse, enn dersom leder utsetter det, og i verste fall samler opp tilbakemeldingene og gir disse på de årlige medarbeidersamtalene (Kopperud og Martinsen 2016). Dette kan sees opp mot det vi beskrev i forbindelse med at lederskapet individorienteres og tilpasses den enkelte medarbeiders modenhet.

Vi ba informantene beskrive sin opplevelse av hvorvidt leder kjenner til deres sterke sider, og hvordan dette kommer til uttrykk i form av leders uttrykte tilfredshet med den ansattes jobbutførelse. Vi anså dette spørsmålet som nyttig, fordi forskning viser at kun en tredjedel av mennesker har en meningsfull forståelse av egne sterke sider (Linley 2008). Det å motta tilbakemeldinger om egne styrker kan tilfredsstillende det grunnleggende psykologiske behovet for kompetanseopplevelse som igjen vil gi resultat i form av positive jobbprestasjoner (Kuvaas, Buch og Dysvik 2014).

Samtlige informanter svarte at de opplevde at leder var forøyd med jobben de utførte. Samlet var svarene vi fikk at de hadde inntrykk av at lederen deres var klar over deres styrker i

arbeidet. Kun en person hadde ikke denne opplevelsen, mens de øvrige opplevde at leder ikke bare var klar over deres styrker, men at vedkommende bevisst utnyttet disse i arbeidsoppgaver. Nedenfor er tre av svarene:

Informant D: *«Lederen min er flink til å kommunisere mine sterke og svake sider. Hun oppmuntrer meg i jobben ved å legge vekt på hva jeg er god til. Hun spiller aktivt på mine sterke sider og støtter opp om dem. I tillegg er hun flink til å formidle mål».*

Informant E: *«Jeg føler at det ikke er så mange konkrete tilbakemeldinger sånn i hverdagen. Men det blir jo tatt opp du føler på en måte at det blir litt sånn gjensidig tillit i forhold til at man snakker om ting som ikke fungerer. Så kan hun si at her eller for andre så kan jeg legge merke til at hun anser meg som en som kan gjøre noe med det på en måte, om du skjønner hva jeg mener med det. Sånn som opplæring av de andre siden jeg har vært så lenge i avdelingen så mange år. Kan rutiner ut og inn. At man opplever at man er en ressurs. Det viser hun jo uten at hun sier det sånn konkret».*

Utsagnet over viser at relasjonen mellom lederen og informanten er preget av gjensidig tillit, respekt og lojalitet, som igjen er transformert til en felles forståelse og drivkraft for å nå avdelingens mål. Lederen viser at hun kjenner den ansattes sterke sider, og bidrar til at den ansatte får bruke sine styrker i arbeidet. Ved at medarbeideren får utvikle seg i arbeidet vil medarbeiderens utvikling bidra til økt kompetanseopplevelse hos den enkelte. Styrkebasert ledelse handler i stor grad om forskjellighetsutnyttelse hvor det er helt avgjørende at leder tar seg tid til å bli kjent med sine medarbeidere. Det er viktig at leder legger vekt på den ansattes kunnskaper og ferdigheter, problemløsningsstrategi og hva som er med på å øke den enkeltes motivasjon (Kopperud og Martinsen 2016).

Leder har en viktig oppgave i å formidle visjoner og mål for organisasjonen på en slik måte at det skapes en felles forståelse og eierforhold, slik svaret vi fikk fra informant D viser. Måten leder kommuniserer en felles visjon om en ønsket fremtid på, vil være avgjørende for hvor vidt det lykkes å snu den enkelte medarbeiders egeninteresser til interesse for å nå målene som er satt for organisasjonen. En leder som har fokus på transformasjon vil motivere sine medarbeidere til å prestere bedre og gi økt interesse for sine arbeidsoppgaver (Kopperud og Martinsen 2016). Ved at lederen viser støtte og gir medarbeideren følelse av å være betydningsfull vil det resultere i et positivt tankemønster og et forpliktende engasjement.

Et sitat vi nevnte i forhold til relasjoner vil vi ta inn igjen her. Det er utsagnet fra informant B:

«Lederen min er veldig flink til å hjelpe meg å huske det jeg skal. I stedet for å prøve å endre meg hjelper hun meg heller med å minne meg på ting».

Dette sitatet viser at i stedet for å rette fokus mot den ansattes svakhet, velger leder å støtte opp om den ansatte for å kompensere for det vedkommende ikke er så god på. Spurkeland beskriver det han kaller prestasjonshjelp. Det handler om å gjøre andre gode, og bygge andres selvfølelse og kompetanse (Spurkeland 2010, 17) noe som er helt sentralt i styrkebasert ledelse.

Ut ifra de svarene vi har fått ser vi ikke en klar sammenheng mellom tidsperioden leder og medarbeider har jobbet sammen, og hvor godt leder kjenner til eller legger vekt på den ansattes sterke sider. Vi ser derimot at det kan være samsvar i forhold til den ansattes beskrivelse av styrke på relasjon til leder, og hvor godt lederen kjenner den ansattes sterke sider. Av de som oppga sin relasjon til leder som middels, var det kun en som ikke med sikkerhet kunne si at leder kjente til medarbeiderens sterke sider.

Informant G uttrykte dette slik: *«Nei, det tror jeg ikke. Min leder viser heller ingen interesse i forhold til å få kjennskap til det».*

Denne informanten hadde hatt samme leder i nærmere ti år, og opplevde ikke at nærmeste lederen hverken var klar over, eller viste interesse for å søke kjennskap om informantens sterke sider. Dette kan bekrefte at en relasjon forblir i en og samme form og dermed virker statisk over tid, slik LMX teorien beskriver de ulike typer relasjoner som eksisterer mellom ledere og medarbeidere.

Da vi spurte informantene om deres oppfatning i forhold til bruk av egne sterke sider i jobbsammenheng, svarte samtlige at de fikk utnyttet sine sterke sider store deler av arbeidsdagen. De underliggende prinsippene i styrkebasert tenkning er at mennesket utvikler seg og presterer bedre hvis de har mulighet til å spille på, og utvikle egne styrker (Kopperud og Martinsen 2016). Slik vi tolker svarene vi fikk fra informantene, gir arbeidets natur rom og muligheter til å utvikle den ansattes styrker.

Informant A beskriver det slik: *«Det å jobbe i et godt fungerende team betyr alt. Erfaring og kompetanse gjør at det er lett å utnytte sine sterke sider. I teamet er vi flinke til å utnytte hverandres sterke sider. For eksempel i kompliserte pasientsituasjoner. Vi bruker oss selv veldig aktivt og det er en fare for å gå «tom». Det er en styrke i seg selv å kunne sette grenser og ta opp problemer med kolleger».*

Informant F svarte følgende: *«Jeg jobber veldig selvstendig og alene. Står ofte i vanskelige etiske valg overfor pasienter og pårørende, noe som er veldig krevende. Jobben krever at jeg stadig må holde meg faglig oppdatert. Mye av jobben min er også det å lære opp og videreformidle mine kunnskaper. Dette krever at jeg kan det jeg holder på med og utnytter mine sterke sider».*

Når vi kom inn på spørsmålet om det å få brukt styrkene sine samstemte med de resultatene de ønsket å oppnå, ble tidspress trukket frem som en felles negativ faktor hos alle informantene. Tidspresset resulterte i at de ikke fikk utført arbeidet på den måten de kunne tenke seg, og at kvaliteten på arbeidet ikke ble slik de alltid skulle ønske. Samtlige av informantene var avhengig av andre kolleger for å nå ønskede resultater. I tillegg kom det frem at omstendigheter og faktorer informantene ikke hadde innflytelse på kunne føre til mangel på måloppnåelse.

Informant D svarte: *«Jeg føler at jeg får utnyttet mine sterke sider maksimalt. Jeg er god på brobygging og mener det å kommunisere kan være på å løse det meste. Opptatt av å løse ting på den enkleste måten. Jeg er veldig interessert i det mellommenneskelige perspektivet. Det å være leder handler om å få frem det beste i sine medarbeidere. Jeg er god til å tilrettelegge slik at de blir den beste utgaven av seg selv. Ja, du kan vel si det slik at en fungerer som en psykolog kanskje».*

Informant G uttrykte dette på følgende måte: *«En god arbeidsdag er når alt blir bra. At jeg får til jobben slik jeg har planlagt. Det å jobbe med kolleger som er selvstendige og vi jobber sammen mot et felles mål».*

Ved å analysere svarene vi fikk på de to siste spørsmålene ser vi at informantene legger vekt på balanse mellom jobbressurser og jobbkrav. Jobbressurser betegnes som de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sidene ved jobben som gir måloppnåelse og som stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling. Jobbkrav er fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske sider ved jobben som krever kognitive og emosjonelle ferdigheter. Kravene er ikke nødvendigvis negative, men kan oppfattes slik hvis den ansatte oppfatter at kravene er høyere enn det han eller hun greier å beherske (Kaufmann og Kaufmann 2009). Støtte fra leder og kolleger oppfattes som jobbressurser. Jobbressurser vil igjen skape jobbengasjement gjennom en motivasjonsprosess og dermed øke mulighetene for måloppnåelse hos arbeidstakeren (Bakker og Demerouti 2008).

Funnene våre viser at lederen kan være med å bidra som jobbressurs og at dette avhenger av hvordan relasjonen oppfattes av medarbeideren. I følge relasjonsteori vil relasjonen mellom leder og medarbeider befinne seg i ulike stadier (Yukl 2010). Hvordan relasjoner utvikler seg vil være individuelt. Det vil derfor være viktig at leder har kunnskap om og er bevisst på at lederstil og den relasjonelle effekten påvirker hver enkelt medarbeider. Forskning viser at det er medarbeiderens egne vurderinger av lederstil som har betydning for opplevelse av jobbengasjement (Kopperud og Martinsen 2016). Det vil derfor være viktig at leder bevisst søker informasjon om hvordan medarbeidere oppfatter lederstil og om det er samsvar mellom utøvd og oppfattet adferd.

Flere av informantene snakker om at de får bruke egne ferdigheter og kunnskaper i jobbutførelse, og at de ser helhet og mening i den jobben de utfører. Tillit, grad av autonomi og tilbakemeldinger for den jobben de utfører, er også noe alle informantene legger vekt på. Det er derfor nyttig for oss å få svar på hvordan informantene tenker om sitt eget jobbengasjement, og hva de legger vekt på som medvirkende til økt jobbengasjement.

Jobbengasjement

I den avsluttende delen av intervjuet var spørsmålene rettet mot opplevelse av jobbengasjement. Som en innledning til spørsmålene bad vi informantene gradere sitt jobbengasjement med en skala fra en til ti, der ti var høyest score. Kun to av informantene gav score som var lavere enn ti, henholdsvis åtte og syv. Vi fant ikke samsvar mellom grad av relasjon til leder og lav score på engasjement. Både de som ga toppscore, og de som ga noe lavere score oppgav relasjon til leder som god. Vi så heller ikke samsvar mellom hvor godt leder kjente til informantenes sterke sider, og hvorvidt de oppfattet å få bruke egne styrker i arbeidet. Til tross for noe ulik score på eget engasjement, oppfattet vi at alle viste høy grad av entusiasme når de ble bedt om å fortelle om jobbengasjementet sitt. Det ble uttrykt både verbalt og med kroppsspråk.

Vi har her valgt å sitere hovedpunktene fra alle informantene fortløpende:

Informant A: *«Jeg er veldig engasjert i jobben min og bruker mer energi på jobb enn hjemme. Har vansker med å spare meg når jeg er på jobb. Jeg vet jeg må passe meg og derfor har jeg valgt å ikke ha full jobb. Det hadde jeg ikke orket. Jeg er veldig stolt av jobben min og snakker positivt om arbeidsplassen til andre. Jeg har en meningsfylt og god jobb og snakker med stolthet om avdelingen jeg jobber. Det som inspirerer meg mest er positive kolleger. Pasientkontakt er det jeg brenner for».*

Informant B: «Jeg gleder meg alltid til å gå på jobb og håper jeg fremstår som engasjert. Prøver i hvert fall å være det. Jeg tror jeg har energi, men trenger påfyll av den energien. Det får jeg når jeg har positive mennesker rundt meg og det er det som er kilden min til påfyll. Jeg liker å være en dyktig fagperson. Det tror jeg er nødvendig for å være en god leder på det nivået jeg er. En må ha fagkunnskapen for å være god. Jeg blir inspirert når ting går bra. Når dagen flyter og ansatte, pasienter og pårørende er fornøyde. Når ting fungerer som det skal og alt går på skinner. Jeg er stolt over arbeidsplassen min og blir veldig provosert om noen snakker stygt om sykehuset».

Informant C: «Jeg brenner for jobben. Gleder meg hver dag jeg går på jobb. Jobben gir meg positiv energi og jeg er stolt av den jobben jeg gjør».

Informant D: «Jeg er vel som alle andre. Engasjementet går litt opp og ned, men jeg er veldig engasjert i det jeg gjør. Jeg er en effektiv person som liker å få unna ting. Jeg har vært leder i mange år. Jobben tapper meg for energi og jeg har ansvar selv for å ta et valg. Finne måter som gir meg påfyll og jeg må selv finne motivasjonen som kan drive meg videre i denne jobben. Muligheten til å utvikle seg, en leder som er lite kontrollerende og gir meg frie tøyler gir motivasjon og gnist til å fortsette i jobben. Jeg er stolt av jobben min og føler stolthet over arbeidsplassen min. Jeg snakker alltid positivt om jobben min til andre».

Informant E: «Trives veldig godt, opplever aldri at jeg gruer meg til jobben. Jeg gleder meg alltid til å gå på jobb stort sett, men man har jo dårlige dager innimellom hvor engasjementet ikke er like stort. Slik er man, men stort sett engasjerer jeg meg i jobben. Det som gir meg størst motivasjon det er gode samarbeidet med kollegaer. At man har de som man samarbeider veldig godt med. Vi har en veldig god tone. Det å få tilbakemeldinger fra pasienter. At det er et godt sted å være pasient hos oss. Det å møte å være i et sosialt miljø på jobben og samtidig at man yter til pasientene henger veldig i sammen. Har man det bra på jobb så smitter det over på pasienten».

Informant F: «Jeg trives på jobb. Det som gir meg mest inspirasjon er når pasientene er fornøyd med behandlingen de har fått. Positive tilbakemeldinger fra pasienter og pårørende. Jeg er stolt av jobben min».

Informant G: «Jobben har første plass. Jeg gleder meg til å komme på jobb. Det som betyr mest er kollegaer. Det jeg liker best er at arbeidet skli bra. Alt går på skinner, at pasientene er fornøyd, at jeg får kontakt og tillit med pasientene slik at de føler seg trygge og godt ivaretatt. Da kjenner jeg glede og at jeg blir inspirert. Når det er slik er det morsomt å jobbe. Jeg er stolt av arbeidsplassen min og snakker positivt om jobben min til andre».

I følge Bakker er jobbengasjerte koblet til sine arbeidsroller psykisk, kognitivt og følelsesmessig. De er fylt av energi, dedikert til å nå arbeidsmål og har evne til å fordype seg i arbeidet (Bakker 2011). Vi ser at svarene fra informantene viser at det å oppnå måloppnåelse i jobben gir jobbengasjement i form av motivasjon. Samtlige av informantene var stolte av arbeidsplassen sin og opplevde en sterk tilhørighet og lojalitet til organisasjonen. De utfører arbeidet i tråd med organisasjonens målsetting.

Ser vi svarene opp mot definisjonen på jobbengasjement ut fra begrepene vigor, dedication og absorption (Schaufeli et al. 2002) skårer våre informanter høyt. Svarene angir et høyt energinivå og vilje til en ekstra innsats. Det å holde fast ved denne innsatsen ser vi er tilstede til tross for motgang som informant B uttaler, i forhold til for eksempel negativ omtale. Informantene gir svar som er preget av stolthet, entusiasme, følelse av betydning og et sterkt engasjement til arbeidet sitt.

Vi ser det som nyttig å se på svaret fra informant A og hvorvidt svaret gir støtte til teori om at motpolen til engasjement er utbrenthet. At engasjement til en viss grad gir energi slik informant D uttaler, men at faren for å bli for engasjert slik at det tapper den enkelte alltid vil være tilstede. Et svar vi mener er relevant i forhold til dette punktet er informantenes behov for støtte fra leder for å opprettholde jobbengasjement og energi.

Konklusjon

Analysen gir noe svar på utredningens forskningsspørsmål. På spørsmålet om hvorvidt opplevd jobbengasjement kan være nært knyttet på relasjon til leder, ser vi at vi får støtte i LMX-teori på at relasjoner utvikler seg ulikt og opptrer i ulike former. Vi ser at medarbeiderens vurdering av lederstil påvirker hvordan de opplever relasjonen mellom seg og leder. En god relasjon bygger blant annet på tillit, lojalitet, respekt, grad av autonomi og opplevelsen av å bli sett. På denne måten opplever den ansatte å bli vist interesse, og informantene uttrykker at tilstedeværelse av disse elementene gir jobbengasjement. Av dette ser vi at opplevd jobbengasjement kan være nært knyttet mot kvalitet på relasjon til leder. Like fullt gir ikke utredningen føringer på hvor nært knyttet jobbengasjementet er mot kvaliteten på relasjon til leder, noe som gjenspeiles i svargivingen til informantene.

På spørsmålet om styrkebaserte samtaler gir medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon, fant vi ikke gjennomgående holdepunkter for dette. Det vil si, det fremkom av dataene at leder ikke har et bevisst forhold til, eller fokus på styrkebaserte samtaler, ikke utover de tilbakemeldingene de gir i en årlig medarbeidersamtale. Det var heller ikke en selvfølge at

hver medarbeider fikk en slik samtale hvert år. Men enkelte ledere var svært flinke til å gi ros og oppmuntring. Det ga jobbengasjement. Vi kan derfor ikke si entydig ja på dette spørsmålet.

På det tredje og siste forskningsspørsmålet, om god kvalitet på relasjon til leder gir økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler, får vi et todelt svar. Både ja og nei. Vi ser av dataene at det er samsvar mellom opplevd kvalitet på relasjon til leder og leders tilbøyelighet til å gjennomføre samtaler der medarbeideren får ros og oppmuntring. Men vi finner ikke at god kvalitet på relasjon til leder alene står for dette forholdet. Vi ser at andre faktorer spiller inn. For eksempel medarbeiderens oppfattelse av lederens støtte. Støtten kommer spesielt til uttrykk når medarbeideren klarer måloppnåelse i selve jobbutførelsen.

Svarene på forskningsspørsmålene gir retning for svaret på selve problemstillingen. Vi kan ikke generalisere i forhold til hvordan jobbengasjementet til de ansatte påvirkes av innhold og form på tilbakemeldinger fra ledelsen. Det er flere forklaringer på dette. De ansatte ved sykehuset hadde ikke en felles nærmeste overordnet. Lederne har forskjellig tilnærming til det å gi tilbakemeldinger. Enkelte gir tilbakemeldinger kun på en årlig medarbeidersamtale. Der tilbakemeldinger gis i henhold til et skjema som til dels er forhånds-utfyllt av leder og medarbeider. Medarbeider beskriver egen måloppnåelse for inneværende år, mens leder kommenterer på dette. Sammen setter de nye mål, der medarbeider deltar i større eller mindre grad. Hvor grundig lederen er i å kommentere på måloppnåelse, og gi tilbakemelding på dette er personavhengig. Enkelte ledere er mer opptatt av å bruke god tid på dette, og virkelig sette seg inn i medarbeiderens styrker, enn andre ledere. Felles for informantene som kun mottar tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen er at de setter pris på samtalen. Informantene opplever tilbakemeldingene og oppmerksomheten de får som gode. De har forståelse for hvorfor samtalen ikke blir gjennomført oftere. Informantene forteller at organisasjonens arbeidsoppgaver først og fremst handler om at pasientens behov alltid skal stå i sentrum. Det er kun en av informantene som ikke opplever at leder gir tilbakemeldinger. Denne informanten tror ikke leder kjenner til hva denne ansatte arbeider med til tross for at hun har hatt den samme lederen i ti år.

Andre ledere gir tilbakemeldinger daglig. Tilbakemeldingene inneholder elementer av ros, oppmuntring og irettesettelser. Medarbeiderne som mottar hyppige tilbakemeldinger opplever disse som positive, og de uttaler at lederen på denne måten bidrar til god flyt i arbeidsutførelsen.

Vi mener derfor at svarene fra informantene sier at de ansatte som får tilbakemeldinger fra leder opplever jobbengasjement. Dette gjør de gjennom å oppleve å bli satt pris på, og at de blir sett. At lederen kjenner til deres styrker og talent, og at leder i noen grad gir rom for at de ansatte skal få utvikle seg, og bruke sine sterke sider i arbeidsutførelse. Dermed er både form og innhold på tilbakemeldinger viktig. Samlet påvirker tilbakemeldingene positivt inn på de ansattes jobbengasjement.

Kommentarer til uforutsette funn i datainnsamlingen

Datainnhentingene viste ikke klare tegn på at medarbeideren opplevde at leder hadde et bevisst forhold til å gi styrkebaserte tilbakemeldinger. Vi oppdaget at informantene ikke hadde en klar formening av hva en styrkebasert samtale er, og de virket oppriktig interessert og nysgjerrig da vi forklarte hva en styrkebasert samtale skal fokusere på. Til tross for at enkelte av informantene opplevde å få tilbakemeldinger i form av ros og oppmuntring, fant vi at samtlige av informantene opplevde å få jobbengasjement i form av andre mekanismer. Vi ønsket derfor å vite noe om hvordan de ansatte så på lederens rolle i arbeidshverdagen, og om de opplevde at de egentlig ikke trengte en leder for at de selv skulle oppleve jobbengasjement. Tre av svarene siteres:

Informant A: *«Jo rollen hennes er viktig, for hun tar tak i ting. Hun bryr seg og tar ting videre oppover i systemet».*

Informant C: *«Lederen min er ikke så veldig engasjert i den jobben jeg gjør. Det går mer på det personlige planet om hvordan jeg har det på jobb og på den måten er lederens min veldig fin».*

Informant D: *«Jeg tror rollen hennes er kjempeviktig og for meg er det veldig viktig å være tilfreds med min leder.»*

Av dette ser vi at medarbeiderne har noe ulikt syn på funksjonen til leder. Felles er at de opplever rollen som betydningsfull. Enkelte av informantene beskrev rollen til leder som en tilrettelegger og administrator. De var svært fornøyd med friheten som lederne la til rette for. Frihet til å ta riktige valg i avgjørende medisinske situasjoner, frihet til å mene noe om prosedyrer og til å komme med innspill. At det er tillatt å henvende seg til andre ledere uavhengig av om den ansatte rapporterer direkte til henne eller ikke. Flere informanter snakket om en «åpen-dør- holdning» og uformell tone. Dette ble oppfattet som positivt, og viktig i forhold til relasjonen til leder. De ansatte kan fremlegge sine tanker, gleder og bekymringer – og de blir hørt og tatt på alvor. De informantene som beskrev relasjonen til leder med middels styrke, legger vekt på at leder har en administrativ rolle, og representerer en person informantene kan søke råd hos. Vi fikk inntrykk av at informantene la vekt på at lederstilen ved sykehuset gjennomgående var preget av inkludering, og medarbeiderne hadde innflytelse innad i organisasjonen. Vi har inntrykk av at dette var et kjennetegn ved sykehusets kultur, og at lederformen gir effekter, noe vi finner bekreftelse på hos Kopperud, Martinsen og Wong Humborstad (2014) som sier at det viser seg at graden av enighet om lederstil mellom leder og medarbeider vil forsterke eller svekke effekter av ledelse.

Ved å analysere informantenes svar, ser vi at de har ulike forventninger til nærmeste leder. Sterk relasjon mellom leder og medarbeider var ikke ensbetydende med at medarbeideren ikke ønsket eller hadde behov for tilbakemeldinger. Relasjonen kunne være sterk uten at det ble fokusert på styrker. På samme måte var det ikke noe klart uttrykk for at de informantene som beskrev relasjonens styrke mellom seg selv og leder som middels, hadde behov for tilbakemeldinger. Gode kolleger, og et sosialt, godt arbeidsmiljø, har stor betydning for opplevd jobbengasjement. Dataene viste mekanismer i sykehuset som bidrar til at medarbeideren føler jobbengasjement og får styrke til å prestere ytterligere. Mekanismer som støtte og oppmuntring fra kolleger, takknemlighet fra pasienter og pårørende, og positiv omtale i media. I tillegg egen opplevelse av å få lov, og mulighet, til å bruke styrker og ferdigheter i jobbutførelsen. De fleste fortalte også at det betyr mye for dem at de har en jobb som er særdeles viktig i et samfunnsperspektiv. De ansatte er med på å gjøre syke mennesker friske, redde liv, og å gi støtte og omsorg til mennesker som opplever sorg og smerte. Vi oppfattet at samtlige informanter viste stor yrkesstolthet.

Det vi derimot oppdaget var at flere informanter snakket om hvor viktig de synes det var at leder så signaler på utbrenthet. På denne måten mente de at leder kunne hjelpe den ansatte i å stoppe opp før den ansatte "gikk i veggen". Informantene oppgav risiko for utbrenthet som særdeles relevant å fokusere på fra ledelsens side fordi det til tider er stort press på helsepersonell. Spesielt i sykdomsperioder blant ansatte ved sykehuset.

Det var noe ulik oppfatning blant informantene om hvorvidt leder kjente hver enkelt så godt at de ville gripe inn og ta vare på den ansatte før det gikk for langt.

Diskusjon av reliabilitet og validitet

«The validity and reliability of qualitative data depend to a great extent on the methodological skill, sensitivity, and training of the evaluator» (Patton 1987, 8). Forfatteren legger til at det å gjennomføre virkelig gode intervjuer krever mer enn å stille spørsmål. Det samme gjelder å analysere innholdet i dataene. Det krever mer enn å kun lese det som står der. For å kunne gjennomføre en sterk kvalitativ undersøkelse fordrer dette disiplin, kompetanse, trening, praksis og hardt arbeid. Dette har vi hatt med oss i tankene i hver del av det arbeidet som ligger i undersøkelsen.

Reliabilitet

Berry (2002) stiller følgende spørsmål i forhold til reliabilitet: «How consistent are the results of repeated tests with the chosen measuring instrument?» (Berry 2002, 81). Her ser vi det slik at det ikke er sagt at informantene ville gitt de samme svarene på nytt. Det er stor mulighet for

at hendelser i informantens liv, hendelser som oppstår etter det tidspunktet vi stilte spørsmål første gang, ville ha påvirket svarene informanten ville gitt hvis hun ble stilt overfor de samme spørsmålene på nytt. Det kan også stilles spørsmål ved om en annen forsker ville ha kommet frem til samme konklusjoner som oss. Vi har sett at andre forskere ikke er så opptatt av reliabilitet innen kvalitativ forskning, da denne type forskning i større grad er ute etter å skape forståelse om et fenomen. Det vi ville undersøke og få kunnskap om var for eksempel en reaksjonsmåte eller mening knyttet opp mot en gitt situasjon der og da. Dersom vi hadde ønsket å generalisere meninger, ville en kvantitativ tilnærming være egnet. Å ta mål om etterprøvnbarhet lar seg vanskelig gjøre i en kvalitativ studie fordi det er mennesker en har med å gjøre. Reliabiliteten i vår undersøkelse må derfor stå for det den gjør. Resultatene viser den virkeligheten vi opplevde at vi var i på det tidspunktet vi utførte intervjuene, og vi mener derfor at reliabiliteten er ivaretatt. De svar som kom og som gir mening i forhold til utredningens forskningsspørsmål og problemstilling, er pålitelige i den forstand at det var de svarene vi fikk.

Validitet

Hvorvidt validiteten er ivaretatt i vår utredning fremkommer i dataanalysen i forhold til hvor nært vi kommer å svare på problemstillingen. Vi har vært opptatt av intern og ekstern validitet.

Den interne validiteten omhandler innholdet i det materialet som ble studert, hvordan intervjuene ble strukturert, spørsmålenes formulering og i hvor stor grad vi fant støtte i tidligere funn fra andre undersøkelser. Den største utfordringen vi opplever at vi har hatt i forhold til den interne validiteten, er bruken av intervju som datainnsamlingsmetode. I følge Berry (2002) er det viktig å ha følgende i tankene når en skal utføre en studie basert på intervjuer: *“Interviewers must always keep in mind that it is not the obligation of a subject to be objective and to tell us the truth”* (Berry 2002, 680). Dette har vært særlig relevant for oss da den ene av oss jobber i organisasjonen der undersøkelsen er gjennomført. Dette kan ha påvirket svarene ved at for eksempel informantene ikke har svart helt ærlig, til tross for at det både før og etter intervjuet ble informert om at samtlige data som kom frem ville bli forsvarlig håndtert i forhold til anonymisering og konfidensialitet. Maktforholdet i intervjusituasjonen kan ha blitt opplevd som en utfordring. Dette da det er intervjueren som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen slik at de to partene i intervjusituasjonen ikke er likestilte (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 143). Skjevhet kan ha bli skapt i forhold til at informanten kan svare det han eller hun tror at vi som intervjuer er ute etter. Vi opplevde

enkelte ganger at informanten stilte spørsmål tilbake til oss som for eksempel: «svarte jeg feil nå?» eller «det er kanskje ikke dette svaret dere er ute etter?». På den annen side kan dette også skyldes at informanten ikke forstod spørsmålene.

Den eksterne validiteten retter seg mot populasjonene og representativitet. Vi er klar over at casestudier ofte vil ha noe lavere score på ekstern validitet da det som gjerne utforskes kun er ett eller få eksempler av større fenomener. I og med at vi kun har brukt en case i denne oppgaven, vil generaliserbarhet reduseres ytterligere og gi rom for diskusjon. For å understøtte våre funn har vi henvist til tidligere forskning som har kommet frem noe av det samme som vi har gjort med våre funn. Dette mener vi er med på å styrke utredningens eksterne validitet.

Basert på ovennevnte resonnering har vi likevel kommet frem til at vår utredning har større score på den interne enn den eksterne validiteten (Gerring 2007).

Sluttord

Vi har med vår utredning lett etter svar på hvordan medarbeidere ved et middels stort sykehus påvirkes av form og innhold på tilbakemeldinger fra ledelsen. Svarene har gitt oss innsikt i mekanismer som vi drar kjensel på i forhold til egne erfaringer. Vi ser at styrke på relasjoner avhenger av de individene som inngår i relasjonen, og at leder må ha et bevisst forhold til hva hun ønsker å bruke relasjonen til i arbeidshenseende. Vi tror like fullt at det er mulig å bygge sterkere relasjoner mellom individer der det ikke kommer av seg selv. Hvilken innsats den enkelte leder legger i det å bli kjent med den enkelte medarbeider mener vi at vil ha betydning for hvor sterk en relasjon skal bli. At lederen har et bevisst forhold til det å bli kjent med styrker og talent hos hver enkelt underordnet, og viser til denne kunnskapen til rett tid og sted, vil spille inn i forhold til relasjonens styrke. Vi tror at ledere vil dra nytte av å trene opp ferdigheter i å gjennomføre styrkebaserte samtaler, fordi forskning viser at denne formen for tilbakemeldinger gir økt jobbengasjement og derav positive effekter på arbeidsutførelse. For sykehuset i vår utredning, tror vi at hvis lederne fokuserer på medarbeiderens styrker og talent, og bruker denne kunnskapen aktivt, vil sykehuset få ytterligere positive resultater på jobbengasjement hos ansatte, som igjen vil styrke sykehusets HR strategi.

Vi avslutter med det vi ser som en interessant definisjon av lederens oppgave slik bedriftsrådgiveren og forfatteren Peter Drucker (1909-2005) formulerte det:

«The right definition of a manager is one who is responsible for the application and performance of knowledge» (Drucker 1993, 44)

Vårt ansvar som ledere er ikke bare å bli kjent med egne og ansattes styrker og talent, men å bruke vår viten til å skape resultater i henhold til respektive organisasjoners mål.

Referanseliste

- Aguinis, Herman, Gottfredson, Ryan og Joo, Harry. «Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach.» *Business Horizons*, January 2011: 105-111.
- Bakker, Arnold , og Demerouti, Evangelia. «The job demands-resources model: State of the art.» *Journal of managerial psychology*, 22 Mars 2007: 309-328.
- Bakker, Arnold, B. «Evidence based model of Work Engagement.» *Sage Journals*, August 2011.
- Bakker, Arnold, og Demerouti, Evangelia. «Towards a Model of Work Engagement.» *Career Development International*, 13 Mars 2008: 209-223.
- Bang, Henning. *Organisasjonskultur, 4. utg.* Oslo: Universitetsforlaget, 2011.
- Berg, Morten E. *Lederutvikling. 2. utg.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag og Morten Emil Berg, 1996.
- Berry, Jeffrey. M. «Validity and Reliability Issues in Elite Interviewing.» *Political Science and Politics*, 2002: 679-682.
- Bjørvik Kjell Inge, Haukedal Willy. *ARBEIDS- OG LEDERPSYKOLOGI. 5. utg.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag as, 1997.
- Blau, Peter, M. *Exchange and Power in Social Life.* Chicago: US, 1964.
- Bolman Lee G., Deal Terrence E. *Nytt perspektiv på ORGANISASJON OG LEDELSE. 3. utg.* Oslo: Gyldendal Akademisk, 2007.
- Brochs-Haukedal, William. *Arbeids- og lederpsykologi. 8. utg.* Latvia: Cappelen Damm AS, 2010.
- Buch, Robert. «The interdependency of organizational exchange and leader-member exchange relationship.» I *Interdependent Social Exchange Relationships. No. 9*, av Robert Buch, 137-156. Oslo: BI Norwegian Business School, 2012.
- Christian, Michael, S., Garza, Adela, S. og Slaughter, Jerel. E. «Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.» *Personnel Psychology*, Mars 2011: 99-136.
- Christoffersen Line, Johannessen Asbjørn, Tuft Per Arne. *FORSKNINGSMETODE FOR ØKONOMISK-ADMINISTRATIVE FAG. 3. utg.* OSlo: Abstrakt forlag AS, 2011.
- Dalen, Monica. *INTERVJU som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming. 2. utg.* Oslo: Universitetsforlaget AS, 2013.
- Dansereau, Fred, Jr., Graen, Georg og Haga, William J. «A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A logitudinal investigation of the role making process.» *Organizational Behavior and Human Performance*, (13) 1975: 46-78.
- Drucker, Peter, F. *Post-Capitalist Society.* New York, USA: Harper Collins Publishers Inc., 1993.
- Dubrin. *LEADERSHIP, RESEARCH FINDINGS, PRACTICE, AND SKILLS.* Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.
- Dysvik, Anders og Kuvås, Bård. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. 2. utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2012.
- Espedal, Gry. *Ros.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2010.
- Forest, Jacques, Mageau, Genevieve, A., Crevier-Braud, Leurense, Bergeron, Eliane, Debreuil, Philippe og Lavigne, Genevieve, L. «Harmonious Passion as an Explanation of the Relation between Signature Strengths use and Well-being at Work: Test of an Intervention Program.» *Human Relations*, (9) 2012: 1233-1253.
- Gerring, John. *Case Study Research Principles and Practices.* Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- Graen, Georg og Cahsman, James. F. *A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach.* London: Kent State University Press, 1975.

- Graen, Georg, B., og Uhl-Bien, Mary. «Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach.» *Leadership Quarterly*, juni 1995: 219-247.
- Grennes, Carl Erik. *Kommunikasjon i organisasjoner*. Oslo: Abstrakt forlag as, 2007.
- Grennes, Tor. *Innføring i vitenskapsteori og metode, 2. utg.* Oslo: Universitetsforlaget, 2001.
- Gripsrud, Geir og Olsson, Ulf Henning. *Markedsanalyse, 2. utg.* Norge: Høyskoleforlaget AS, 2000.
- Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Scademic Press, 2011.
- Halvorsen, Knut. *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen akademiske, 2008.
- Harter, James, K., Schimdt, Frank, L. og Hayes, Theodore, L. «Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis.» *Journal of Applied Psychology*, 2002: 268-279.
- Haugen, Per, E. *Medarbeiderskap Lærende arbeid*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2004.
- Hersey, Paul og Blanchard, Kenneth. *MANagement of Organizatioal Behavior: Utilizin Human Resources*. New Jersey, US: Prentice-Hall, Inc. , Englewood Cliffs, 1997.
- Kahn, William, A. «Pshychological conditions of personal engagement and disengagement at Work.» *Academy of managerial journal, Boston University*, Desember 1990: 692-724.
- Kaufmann, Geir, og Kaufmann, Astrid. *Psykologi organisasjon og ledelse, 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget, 2009.
- Kopperud, Karoline, H. «Wellbeing at Work: On concepts, measurement and leadership influence.» *Series of Dissertations*, Februar 2012.
- Kopperud, Karoline, H., Martinsen, Øyvind L., Wong Humborstad, Sut, I. «Humble leaders get more comitment.» *BI Business Review*, August 2014.
- Kristen, Ringdal. *ENHET OG MANGFOLD. 3. utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmosad & Bjørke AS, 2014.
- Kuvaas, Bård, Buch, Robert og Dysvik Anders. «Perceived constructiveness and timing of supervisor performance feedback and work performance.» *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014.
- Kuvaas, Bård, Dysvik, Anders. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget, 2012.
- Kuvaas, Bård, Dysvik, Anders og Buch, Robert. *Motivasjonsboka*. Oslo: Cappelen Damm, 2016 (I trykk).
- Kvale, Steinar. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1997.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2009.
- Linley, Alex. *Average to A+ Realising strenghts in yourself and others*. Warwick, UK: Capp Press, 2008.
- Merriam, Sharan B. *Qualitative Research, A guide to Design and Implementation. 2nd ed.* San Francisco, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Patton, Michael Quinn. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation. 2nd ed.* California, USA: Sage Publications Inc., 1987.
- Postholm, May Britt. *Kvalitativ Metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget, 2005.
- Richardsen, Astrid og Martinussen Monica. «Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrke.» *Psykologi - Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 2008: 249-257.
- Rogers, Carl. *On becoming a person*. Maryand, USA: Houghton Mifflin, 1995.

- Salanova, Marisa, Agut, Sonia og Peiro, Jose, M. «Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate.» *Journal of applied psychology*, 2005: 1217-1227.
- Salanova, Marisa, Lorente, Laura., Chambel, Maria, J. og Martinez, Isabel, M. «Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement.» *Journal of Advanced Nursing*, 67 September 2011: 2256-2266.
- Schaufeli, Wilmar, B, Salanova, Marisa, Gonzales-Roma, Vicente og Bakker, Arnold, B. «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.» *Journal of Happiness Studies*, 3 Januar 2002: 71-92.
- Schaufeli, Wilmar, B., Bakker, Arnold, B. og Salanova, Marisa. «The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire.» *Educational and Psychological Measurement*, April 2006: 701-716.
- Schaufeli, Wilmar, og Bakker, Arnold. «Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual.» *Department of Psychology, Utrecht University, Netherlands*, 2003.
- Schriesheim, Chester, A., Castro, Stephanie, L., Cogliser, Claudia, C. «Leader-member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures.» *Leadership Quarterly*, Oktober 1999: 63-113.
- Seligman, Martin. *Ekte lykke, Positiv psykologi i praksis*. Sandvika: Kaleidoskopet, 2007.
- Seligman, Martin og Csikszentmihalyi, Mihaly. «Positive Psychology: an introduction.» *American Psychologist*, January 2000: 5-14.
- Seligman, Martin, E.P., Steen, Tracy, A., Park, Nansook og Peterson, Christopher. «Positive psychology progress: empirical validation of interventions.» *Am. Psychology*, Jul-Aug 2005: 410-421.
- Sletnes, Kari B. og Tranøy, Knut, E. *Store norske leksikon*. 13 Desember 2015. <https://snl.no/dyd> (funnet April 24, 2016).
- Smith, Jonathan A. *Qualitative Psychology, A Practical Guide to Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd, 2003.
- Smith, Jonathan, A., Flowers, Paul og Larkin, Mike. *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. Oslo: Sage Publications Ltd., 2009.
- Spurkeland, Jan. *Prestasjonshjelp*. Oslo: Universitetsforlaget AS, 2013.
- . *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget, 2010.
- Vincent-Höper, Sylvie, Muser, Clara, og Janneck, Monique. «Transformational leadership, work engagement and occupational success.» *Career Development International*, 2012: 663-682.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations. 7th ed.* New Jersey: Leigh-Phonenix Color/Hagerstown/Hamilton Printing Co., 2010.

Vedlegg

Vedlegg 1_Meldeskjema NSD

Vedlegg 2_Kvittering NSD

Vedlegg 3_Mail til adm dir

Vedlegg 4_Svar fra adm dir

Vedlegg 5_Mail til informanter

Vedlegg 6_Samtykkeskjema

Vedlegg 7_Måleinstrument bruk av styrker

Vedlegg 8_Måleinstrument styrkebasert prestasjonsvurdering

Vedlegg 9_Intervjuguide temaliste 2016

Vedlegg 10_Tabell, fenomenologisk tilnærming

Vedlegg 1_Meldeskjema NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Kjønn, antall år i samme stilling og med samme leder	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Ledelse sett i et medarbeiderperspektiv	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Kroline	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Kopperud	
Stilling	Associate Professor	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon		Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Mobil	930 92 268	
E-post	karoline.kopperud@hioe.no	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Alternativ e-post	karoline.kopperud@hioa.no	
Arbeidssted	HIOA	

Adresse (arb.)	Pilestredet 46	
Postnr./sted (arb.sted)	0167 OSLO	
Sted (arb.sted)	OSLO	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Toril	
Etternavn	Lysaker	
Telefon	95059894	
Mobil	95059894	
E-post	torildahl@gmail.com	
Alternativ e-post	torildahl@gmail.com	
Privatadresse	Sydoverveien 8c	
Postnr./sted (privatadr.)	1900 Fetsund	
Sted (arb.sted)	Fetsund	
Type oppgave	<input checked="" type="radio"/> Masteroppgave <input type="radio"/> Bacheloroppgave <input type="radio"/> Semesteroppgave <input type="radio"/> Annet	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Formål å undersøke hva som skyldes at medarbeider ikke blir motivert av egen leder.</p> <p>Problemstilling: "Hva kjennetegner den daglige leder-medarbeider relasjonen som bidrar til økt motivasjon og arbeidsglede?"</p> <p>Hypoteser: Hypotese 1: Opplevd motivasjon er nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder Hypotese 2: Styrkebaserte samtaler gir medarbeider økt motivasjon og prestasjon Hypotese 3: God kvalitet på relasjon til leder gir økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input checked="" type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Ansatte helsepersonell ved ulike avdelinger på Sykehuset Innlandet, Kongsvinger.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Vi får en oversikt av administrerende direktør på hvilke personer som er på jobb og som vi kan sende forespørsel til.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Vi sender en mail med en kort beskrivelse av formål og gjennomføring.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .

Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6-10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer her.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
10. Informasjonssikkerhet		

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videooptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	De blir oppbevart på diktafon som oppbevares i låst safe på arbeidsplass på Bryn.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbar rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken	VI har fått aksept fra administrerende direktør ved Sykehuset Innlandet Kongsvinger til å gjennomføre intervjuer.	
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.12.2015	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	29.04.2016	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering.</p>

13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Vi er studenter som får fri fra arbeidsgiver til å gjennomføre intervjuer. Vi holder selv diktafon, og annet materiell som trengs for å levere inn masteroppgaven. Vi betaler selv vår tid brukt i prosjektet.	
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		

Vedlegg 2_Kvittering NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Karoline Hofslett Kopperud
Fakultet for samfunnsfag Høgskolen i Oslo og Akershus
Postboks 4, St. Olavs Plass
0130 OSLO

Vår dato: 13.01.2016

Vår ref: 45995 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45995	<i>Ledelse sett i et medarbeiderperspektiv</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karoline Hofslett Kopperud</i>
<i>Student</i>	<i>Toril Lysaker</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 29.04.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no*

Kopi: Toril Lysaker torildahl@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45995

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende tilføyes:

- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven
- kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.no for utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Oslo og Akershus sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 29.04.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videopptak

Vedlegg 3_Mail til adm dir

Fra: Randi Karin Mo

Sendt: 3. november 2015 14:23

Til: [REDACTED]

Emne: Forespørsel om å få utføre en undersøkelse i forbindelse med masteroppgave

I forbindelse med masterstudie i styring og ledelse ved HIOA har jeg i samarbeid med Toril Lysaker ønske om å få utføre en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse i forhold til lederadferd knyttet mot medarbeiders opplevelse av motivasjon og arbeidsglede. Vi kan tenke oss å utføre en studie ved hjelp av et utvalg på ca 25 respondenter fra ulike avdelinger. Den enkelte får utlevert skjema med på forhånd validerte og kontrollerte spørsmål. Spørsmålene besvares en gang i uken f.eks torsdag i en periode på 3 uker. Skjemaene kan sendes på mail eller via trykte loggbøker alternativt dybdeintervjuer. Alt etter hva sykehuset ønsker.

Vi håper at sykehuset stiller seg positiv til forespørselen vår og at noe av våre eventuelle funn kan være interessante og til nytte for sykehuset.

Er det ønske om mer informasjon kommer vi gjerne til en samtale.

Mvh

Toril Lysaker og Randi Mo

Vedlegg 4_aksept fra adm dir

Fra: [REDACTED]
Sendt: 11. november 2015 15:06
Til: Randi Karin Mo
Kopi: [REDACTED]
Emne: SV: Forespørsel om å få utføre en undersøkelse i forbindelse med masteroppgave

Det var nok jeg som ikke har svart» Selvfølgelig kan du gjennomføre dette! Lykke til!

[REDACTED]

Vedlegg 5_Mail til informanter

Fra: Randi Karin Mo

Sendt: 19. januar 2016 11:29

Til:

Emne: Forespørsel om deltagelse som informant

I forbindelse med masteroppgave i Styring og ledelse ved HIOA har vi fått lov til å gjøre en studie her ved sykehuset hvor temaet for oppgaven er «Arbeidsglede og motivasjon». I den forbindelse trenger vi informanter som er villige til å la seg intervju. Selve intervjuet vil ta ca 1 time. Håper du stiller deg positiv til forespørselen vår.

Hilsen

Toril Lysaker og Randi Mo

Masterstudenter ved HIOA

Styring og ledelse

Vedlegg 6_Samtykkeskjema

Beskrivelse av prosjektoppgaven

Vi er to studenter som skriver en masteroppgave i forbindelse med masterstudie i Styring og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Vi har fått lov av direktøren ved sykehuset og utføre intervju av ansatte med fokus på tema «Arbeidsglede og motivasjon».

Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. For at vi skal kunne mest mulig fokusert under intervjuet med deg ønsker vi å bruke lydopptaker. Vi noterer stikkord underveis og intervjuet vil bli transkribert i sin helhet i ettertid. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon.

Anonymitet

Det transkriberte intervjuet og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre oss to vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted og dato

Underskrift

Vedlegg 7_Måleinstrument bruk av styrker

Basert på: Wood, A.M., Linley, A.P., Maltby, J., Kashdan, T.B., & Hurling, R. (2011).

Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.

Om måleinstrumentet:

Måleinstrumentet er i utgangspunktet laget for å male i hvilken grad mennesker opplever å få bruke sine styrker generelt i livet. I det følgende er utsagnene oversatt fra engelsk til norsk, samt tilpasset jobbsituasjon. Faktorladninger fra valideringsstudien (Wood et al., 2011) er presentert i parentes.

Om bruk av styrker i jobben

I det følgende presenteres noen påstander som sier noe om hvorvidt du opplever å få brukt styrkene dine i jobbsammenheng. Styrkene dine er de tingene du er spesielt god på og som gir deg en positiv opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. Styrker kan være kompetanser, talenter, verdier og positive personkarakteristika. For eksempel kan du ha styrker som å være nøyaktig, empatisk, målrettet osv. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg?

1 Svært uenig

2 Uenig

3 Delvis uenig

4 Hverken enig eller uenig

5 Delvis enig

6 Enig

7 Svært enig

1. I am regularly able to do what I do best (.83).

Jeg har stort sett muligheten til å gjøre de tingene jeg er best til på jobb.

2. I always play to my strengths (.84).

Jeg utnytter alltid styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver.

3. I always try to use my strengths (.84).

Jeg forsøker alltid å bruke styrkene mine i jobbsituasjoner.

4. I achieve what I want by using my strengths (.86).

Ved hjelp av mine styrker oppnår jeg det jeg ønsker på jobb

5. I use my strengths everyday (.81).

Jeg bruker styrkene mine hver dag på jobb.

6. I use my strengths to get what I want out of life (.83).

Jeg bruker styrkene mine for å oppnå det jeg ønsker på jobb.

7. My work gives me lots of opportunities to use my strengths (.85).

Jobben min gir meg mange muligheter til å bruke styrkene mine.

8. My life presents me with lots of different ways to use my strengths (.66).

Jobben min gir meg mange måter å bruke styrkene mine på

9. Using my strengths comes naturally to me (.79).

Det faller meg naturlig å bruke styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver.

10. I find it easy to use my strengths in the things I do (.83).

Jeg synes det er lett å bruke styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver.

11. I am able to use my strengths in lots of different situations (.87).

Jeg har muligheten til å bruke styrkene mine i mange ulike situasjoner i jobben (min).

12. Most of my time is spent doing the things that I am good at doing (.77).

Mesteparten av tiden på jobb bruker jeg på å gjøre ting jeg er god til.

13. Using my strengths is something I am familiar with (.87).

Jeg er vant til å bruke styrkene mine på jobben.

14. I am able to use my strengths in lots of different ways (.87).

Jeg har mulighet for å bruke styrkene mine på mange forskjellige måter i jobbsammenheng.

Vedlegg 8_Måleinstrument styrkebasert prestasjonsvurdering

Om måleinstrumentet: Styrkebaserte tilbakemeldinger

De følgende utsagnene er ment å måle i hvilken grad medarbeider opplever å få styrkebaserte tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder. To av utsagnene (nr 1 og nr 2) er hentet fra Kuvaas' Supervisor performance feedback (2006; mangler referanse). Utsagn nr. 3, 4, 5 og 6 er hentet fra Strength Use Questionnaire (Wood et al., 2011) og tilpasset slik at de reflekterer en tilbakemeldingssituasjon på jobben (de opprinnelige utsagnene er satt i parentes). De resterende utsagnene, nr.7-14, er utviklet på bakgrunn av «The feedforward Interview (FFI)». Dette er en tilbakemeldingsmetode som bygger på styrkebasert utvikling, positiv psykologi og Appreciative Inquiry. Utsagnene 7-14 er utviklet på bakgrunn av hvilke områder denne metoden trener deltakerne i: identifisere suksesshistorier, detaljer rundt egen person og bidrag i slike suksesshistorier, og endring basert på styrker og målsetting (se for eksempel Kluger & Nir, 2010; Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Budworth, Latham & Manroop, in press).

Om styrkebaserte tilbakemeldinger

I det følgende presenteres noen påstander som sier noe om hvorvidt du opplever at din nærmeste leder gir deg prestasjonsvurderinger og tilbakemeldinger med utgangspunkt i dine styrker. Styrkene dine er de tingene du er spesielt god på og som gir deg en positiv opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. Styrker kan være kompetanser, talenter, verdier og positive personkarakteristika. For eksempel kan du ha styrker som å være nøyaktig, empatisk, målrettet osv. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg?

1 Svært uenig

2 Uenig

3 Delvis uenig

4 Hverken enig eller uenig

5 Delvis enig

6 Enig

7 Svært enig

1. Det virker som om min nærmeste leder er mer opptatt av å gi meg anerkjennelse når jeg gjør noe bra enn å kritisere meg når jeg gjør noe som er mindre bra
2. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger som handler mer om det jeg får til i jobben min enn det jeg ikke lykkes like godt med.

3. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan jeg oftere kan gjøre det jeg er best til på jobben.

(I am regularly able to do what I do best (.83). På jobben har jeg stort sett muligheten til å gjøre de tingene jeg er best til).

4. Min nærmeste leder gir meg ofte tilbakemeldinger på hvilke styrker jeg har og hvordan jeg kan bruke disse i jobbsammenheng.

(I always play to my strengths (.84). Jeg utnytter alltid styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver OG I always try to use my strengths (.84). Jeg forsøker alltid å bruke styrkene mine i jobbsituasjoner).

5. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan jeg kan bruke styrkene mine til å oppnå det jeg ønsker på jobben.

(I achieve what I want by using my strengths (.86). Jeg oppnår det jeg ønsker i arbeidslivet ved hjelp av mine styrker).

6. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan jeg kan bruke styrkene mine hver dag.

(I use my strengths everyday (.81). Jeg bruker styrkene mine på jobb hver dag).

7. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan jeg kan bruke styrkene mine til å oppnå organisatoriske målsettinger.

8. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan jeg kan forbedre mine jobbprestasjoner ved å videreutvikle styrkene mine.
9. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvordan mine styrker kan kompensere for mine svakheter i jobbsituasjoner.
10. Min nærmeste leder gir meg tilbakemeldinger på hvilken betydning det har når jeg bruker mine styrker og er på mitt aller beste.
11. I tilbakemeldingssamtaler hjelper min nærmeste leder meg til å identifisere styrkene mine.
12. I tilbakemeldingssamtaler diskuterer jeg og min nærmeste leder på hvilke måter jeg kan videreutvikle mine styrker.
13. I tilbakemeldingssamtaler diskuterer jeg og min nærmeste leder på hvilke måter jeg kan forbedre prestasjoner ved hjelp av mine styrker.

Vedlegg 9_Intervjuguide temaliste 2016

Velkommen til intervju, og tusen takk for at du vil stille. Vi er to ledere som skriver en masteroppgave ved høyskolen i Oslo og Akershus. Masteroppgaven handler om ledelse. I den forbindelse har vi fått aksept fra Sykehuset, til å gjennomføre dybdeintervjuer. Dette for å belyse problemstillingen i vår oppgave, og få svar på de forskningsspørsmålene som ligger til grunn for vår problemstilling. Vi er opptatt av å finne ut om relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker form og innhold på tilbakemeldinger, og hvordan disse påvirker medarbeideres jobbengasjement. Grunnen til at vi ønsker å intervju medarbeidere på sykehuset, er fordi vi er nysgjerrige på hvordan ovennevnte utspiller seg i en virkelighet der samtlige medarbeidere inngår i en turnusordning.

Vi har delt inn intervjuet i tre deler. Disse delene gjenspeiler våre underliggende forskningsspørsmål. Delene er 1. Hvordan medarbeideren opplever relasjonen denne har til sin nærmeste leder. 2. Hvilken form og hvilket innhold det er i tilbakemeldinger som leder gir til medarbeideren. Og 3. Hvordan medarbeiderens jobbengasjement påvirkes av tilbakemeldingene som blir gitt. Samtlige deler vil bli sett mot hverandre i den hensikt at de skal danne et helhetlig inntrykk som kan gi noe svar på oppgavens problemstilling.

Settingen oss imellom er å anse som konfidensiell. Det betyr at ikke noe av det som blir sagt i dette rom vil bli brukt på en slik måte at du som respondent kan bli gjenkjent.

Først ønsker vi personlig bakgrunnsinformasjon om deg.

Personlig bakgrunnsinformasjon:

Kjønn

Kvinne

Mann

Alder

_____ år

Høyest formell utdanning:

Ungdomsskole

Videregående

Bachelorgrad (eller grunnfag og mellomfag)

Mastergrad (eller hovedfag)

Doktorgrad

Arbeidserfaring

Antall år i nåværende stilling _____ år

Hvor lenge har du jobbet med din nærmeste leder?

_____ år

Ansettelsesforhold

Fast ansatt

Midlertidig ansatt

Deltid - vennligst oppgi stillingsprosent:

Omtrent hvor mange timer i uken tilbringer du med din nærmeste leder i for eksempel oppgaveutførelse i deres arbeid?

Ledelse LMX

Først ønsker vi å finne noe ut om hva du tenker om relasjonen mellom deg og din nærmeste leder. Med dette menes hvor godt du opplever at dere kjenner hverandre, hvordan dere samarbeider og kommuniserer. Herunder inngår om du opplever at dere støtter hverandre, hva dere deler, og hvordan dere sammen bidrar til å nå din avdelings mål.

1. Hvis du tenker på relasjonen mellom en leder og medarbeider som svak, middels eller sterk, hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og din nærmeste leder?
 - a. Hva vet du i forhold til om hvorvidt din leder er tilfreds med hvordan du utfører arbeidet ditt?
 - b. Beskriv hvordan din leder viser at han/hun forstår de problemer og behov du støter på i din arbeidshverdag?
 - c. Hvordan viser lederen din anerkjennelse i forhold til dine sterke sider innenfor ditt fagfelt?
 - d. Beskriv hvordan din leder viser at han/hun kjenner dine sterke sider?
 - e. I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?
 - f. I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?
 - g. I hvilke situasjoner vil du forsvare din leders avgjørelser når han/hun ikke er tilstede?

(Kilde: Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.)

Form og innhold på tilbakemeldinger

I denne delen av intervjuet ønsker vi å finne ut hvorvidt du opplever at din nærmeste leder gir deg prestasjonsvurderinger og tilbakemeldinger med utgangspunkt i dine styrker. Når vi sier styrker, mener vi de ferdighetene du er spesielt god på, og som gir deg en opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. Styrker kan være kompetanse, talent, verdier og positive personkarakteristika. For eksempel kan du ha styrker som å være effektiv, nøyaktig, målrettet, en god kollega m.m.

2. Hvis du tenker på de gangene din leder gir deg tilbakemeldinger, hvordan opplever du at din leder fokuserer på dine sterke sider?
 - a. Hvor mye av din arbeidshverdag kan du bruke til det du er best på?

- b. Hvordan utnytter du styrkene dine når du løser arbeidsoppgaver?
- c. På hvilke måter forsøker du å bruke dine sterke sider i jobbsituasjoner?
- d. Hvilke resultater oppnår du når du bruker dine styrker?
- e. Hvordan samstemmer disse resultater med det du ønsker å oppnå når du bruker dine styrker i arbeidet?
- f. Hvor ofte får du brukt dine sterke sider?
- g. Beskriv hvordan du mener jobben din gir deg mulighet til å bruke dine sterke sider.
- h. Når er det lett å bruke dine sterke sider når du løser arbeidsoppgaver?
- i. Hvor naturlig er det for deg å bruke dine sterke sider på jobben?

(Basert på: Wood, A.M., Linley, A.P., Maltby, J., Kashdan, T.B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.

Om måleinstrumentet:

Måleinstrumentet er i utgangspunktet laget for å male i hvilken grad mennesker opplever å få bruke sine styrker generelt i livet. I det følgende er utsagnene oversatt fra engelsk til norsk, samt tilpasset jobbsituasjon. Faktorladninger fra valideringsstudien (Wood et al., 2011) er presentert i parentes.)

Engasjement

I denne siste delen vil vi fokusere på ditt jobbengasjement i arbeidet.

3. Hvordan vil du selv beskrive ditt engasjement på jobben?
 - a. Hva vil du si om din energi i forhold til å utøve arbeidsoppgaver?
 - b. Hva kan du si om din entusiasme på jobb?
 - c. På hvilken måte blir du inspirert på jobb?
 - d. Beskriv hvordan du føler deg når du skal på jobb.
 - e. Hvordan føler du deg når du får fordype deg i arbeidet ditt?
 - f. Hva vil du si om din stolthet for arbeidet du utfører?
 - g. Hvor oppslukt er du av eget arbeid?

(Kilde: Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.)

Tusen takk for tiden din, og svarene dine.

Vedlegg 10_ Tabell, fenomenologisk tilnærming

Tabell, fenomenologisk tilnærming, steg to (s 1 av 3) TL/RKM 2016

	<i>Kan den ansattes jobbengasjement være nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder?</i>	<i>Gir styrkebaserte samtaler medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon?</i>	<i>Gir god kvalitet på relasjon til leder økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler?</i>
Informant A	<p>Middels styrke på relasjon</p> <p>Stoler på meg, har tillit til at jeg gjør en god jobb</p> <p><i>Jobbengasjement kommer pga av pasienter og kolleger</i></p> <p>Leder jobber for de ansatte oppad i systemet og det er bra. Tilrettelegger. Usikker på om leder vil støtte meg dersom det går på bekostning av hennes interesser</p>	<p>Har ikke denne type samtaler. Har hatt tilfelle av <i>utbrenthet</i></p> <p>Har problemer med å sette grenser selv</p> <p>Er stolt av jobben, <i>braker mer energi på jobb enn hjemme</i></p> <p><i>Stor frihet</i> i jobben, samfunns viktig oppgave</p>	<p>Kun klager blir tatt opp av leder</p> <p>Har medarbeidersamtale en gang pr. år. Opptil meg hva som tas opp der utover standardiserte spørsmål i skjemaet</p>
Informant B	<p>Sterk relasjon</p> <p>Beundrer leder, leder ser ting på mange måter, støtter når jeg har det vanskelig, positiv og konstruktiv tilnærming i måten hun kommuniserer på. Vet at jeg er ustrukturert, og hjelper meg med å huske ting.</p>	<p>Opplever jobbengasjement pga lederens personlighet. Jeg får bruke styrkene mine i jobben, men bruker mye tid på kjedelige administrative ting. Hele ledergruppa og avdelingssjefen er med å gjøre så jeg blir motivert.</p>	<p>Gir tilbakemeldinger som er veldig på kornet. Ikke spesielt styrkefokuseret, men skryter av det jeg gjør bra.</p>

Tabell, fenomenologisk tilnærming, steg to (s 2 av 3) TL/RKM 2016

	<i>Kan den ansattes jobbengasjement være nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder?</i>	<i>Gir styrkebaserte samtaler medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon?</i>	<i>Gir god kvalitet på relasjon til leder økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler?</i>
<i>Informant C</i>	Sterk relasjon Stoler på lederen	Leder har sagt at hun er tilfreds med jobben jeg gjør, det oppleves som veldig positivt Vet ikke om leder kjenner til mine styrker og talent, blir motivert av kolleger og pasienter	Har ikke slike samtaler, men har hatt medarbeidersamtale. Der sa hun positive ting om meg. Det var bra.
<i>Informant D</i>	Sterk relasjon Åpen dør mentalitet Støttende leder, frie tøyler, bruker styrker i jobben Veldig nært forhold til leder, kjenner hverandre på godt og vondt Kort fysisk avstand	God kommunikasjon Tillit, stoler på, Jeg er stolt av jobben min, stolt av arbeidsplassen, snakker aldri stygt om arbeidsplassen til noen, jeg er veldig engasjert i arbeidet mitt	Gode tilbakemeldinger i medarbeidersamtaler Tilfreds med jobben jeg gjør Det er et gjensidig ansvar å gi tilbakemeldinger

Tabell, fenomenologisk tilnærming, steg to (s 3 av 3) TL/RKM 2016

	<i>Kan den ansattes jobbengasjemen t være nært knyttet mot kvaliteten på relasjon til leder?</i>	<i>Gir styrkebaserte samtaler medarbeidere økt jobbengasjement og prestasjon?</i>	<i>Gir god kvalitet på relasjon til leder økt sannsynlighet for at leder gjennomfører styrkebaserte samtaler?</i>
<i>Informant E</i>	Sterk relasjon Åpen-dørholdning Støtter og bekrefter på mine beslutninger, kan gå til henne med problemer og hun støtter meg Kan diskutere med henne Kort avstand fysisk	Tenker at tilbakemeldinger må være konkrete og at det er gjensidighet – jeg må be om tilbakemeldinger også. Bra omtale i media er bra Positivt med pasienter og pårørende, viktig i samfunnsperspektiv	Får tilbakemeldinger på medarbeidersamtale
<i>Informant F</i>	Sterk relasjon Lojal leder som støtter meg Tar tak i avvik og gir råd, rydder opp, tilrettelegger	Leder er flink til å rose og gi positive tilbakemeldinger og til å ta opp negative ting. Det oppleves positivt Gleder meg ikke til å gå på jobb – går dit for jeg må	Tror leder kjenner mine sterke sider, han roser meg
<i>Informant G</i>	Middels relasjon Tror ikke leder kjenner til mine styrker, vet ikke om hun ville stille opp for meg hvis det gikk imot hennes interesser	Bli sliten, redd for å bli utbrent, blir satt til mye annet arbeid så det går utover det jeg egentlig skal gjøre. <i>Pasienter og pårørende gi meg motivasjon, at jeg gjør jobben min bra jeg gleder meg til å gå på jobb</i>	Tror leder er tilfreds med meg, jeg har bedt om hjelp og bedt om samtaler og da har jeg fått det. Men jeg har måttet ta opp en del ting. Hun tar ikke initiativ. Husker ikke når jeg hadde medarbeidersamtale