

Bjørn Rygh

Resilient ledelse

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2015

“The greatest glory of living is not in never falling, but rising after every fall.”

Nelson Mandela

Forord

Interessen for resilient ledelse ble vekket ved en tilfeldighet gjennom en diskusjon på jobben der det ble sagt at det er viktig at en leder er *følelsesmessig robust*. I boka “*Ledelse - verktøy og virkemidler*” kobler Morten Emil Berg (2008) det å være følelsesmessig robust til begrepene “*resilience*” og *stressmestring*. Videre fant jeg begrepet resiliens på internett i tilknytning til personlighetstester, såkalte resiliensstester. Via et litteratursøk ble jeg oppmerksom på at det er skrevet flere bøker på engelsk om “*resilient leadership*”, og da i forbindelse med hvordan motgang kan møtes med motstand og vekst. Det at jeg ikke fant noe på norsk om resilient ledelse inspirerte meg til å skrive en masteroppgave om dette emnet.

Jeg vil rette en stor takk til alle medarbeiderne i Mangfolds- og migrasjonsbiblioteket som har hjulpet meg med å fremskaffe litteratur. En spesiell varm takk ønsker jeg å gi til min veileder, Tor Høst, som med sine gjentatte vennlige oppmuntringer ga meg tro på at dette var en farbar vei. Han fikk meg til å reflektere og ledet meg inn på nye spor uten at jeg oppfattet det som kritikk. Størst takk vil jeg gi til min nærmeste familie for all tålmodighet og støtte, og for at jeg fikk sitte i fred og ro i alle disse dagene.

Innhold

| | |
|--|----|
| Forord | 2 |
| Innhold | 3 |
| Sammendrag | 5 |
| Abstract | 6 |
| 1. Innledning..... | 7 |
| 2. Problemstillinger og avgrensning..... | 8 |
| 3. Begrepsavklaringer..... | 9 |
| 3.1 Definisjon av ledelse | 9 |
| 3.2 Hva er resilient ledelse?..... | 10 |
| 3.3 Operasjonalisering og forskningsmodell | 13 |
| 4. Teori | 15 |
| 4.1 Hva er effektiv ledelse? | 15 |
| 4.2 Lederstil | 16 |
| 4.3 Mestringstro | 19 |
| 4.4 Stressmestring..... | 22 |
| 4.5 Myndiggjøring og læring..... | 24 |
| 4.6 Meningsfylt arbeid..... | 26 |
| 5. Metode..... | 28 |
| 5.1 Vitenskapsteoretisk innfallsvinkel..... | 28 |
| 5.2 Valg av design | 28 |
| 5.3 Etske retningslinjer | 29 |
| 5.4 Valg av informanter..... | 30 |
| 5.5 Intervjuer og spørreskjema | 30 |
| 5.6 Metodiske begrensninger..... | 31 |
| 6. Presentasjon av funn og analyse..... | 32 |
| 6.1 Lederstil | 32 |
| 6.2 Mestringstro..... | 35 |
| 6.3 Stressmestring..... | 38 |
| 6.4 Myndiggjøring og læring..... | 39 |
| 6.5 Meningsfylt arbeid..... | 43 |
| 6.6 Kan ledere bygge resiliens?..... | 46 |
| 7. Konklusjon | 48 |
| Kilder | 52 |

| | |
|---|----|
| Vedlegg 1: Intervjuguide | 58 |
| Vedlegg 2: Spørreskjema om atferdskategorier for ledelse..... | 59 |
| Vedlegg 3: Yukls atferdskategorier i 2013 | 62 |

Sammendrag

Resilient ledelse

Denne masteroppgaven bygger på litteraturanalyse og intervju med forskere, lederutviklere, ledere og tillitsvalgte. Oppgaven utvikler en hypotese om en resilient lederstil, diskuterer om og hvordan ledere kan bidra til å bedre resiliens hos underordnede, samt identifiserer hva som kan kjennetegne resilient ledelse.

Resilient ledelse kan defineres som det en leder gjør for å bedre de underordnedes evne til å få mer *psykologisk motstandskraft*, det vil si gjør dem mer *emosjonelt robuste og mentalt sterkere*. Sentralt for resilient ledelse er å *støtte* medarbeiderne slik at de får *mestringstro*, *klarer å mestre stress*, *blir myndiggjorte*, *satser på læring* og *ser meningen med arbeidet*.

Informantene var samstemte i synet på hvor viktige de mente 15 av Gary Yukls 34 atferdskategorier fra 2013 kan være for å takle kriser og motgang. Fra svarene er det mulig å danne seg en hypotese om at resilient ledelse kan kjennetegnes av å være mest *relasjonsorientert*, dernest *endringsorientert* og minst *oppgaveorientert* ledelse, men likevel en relativt *balansert* og *aktiv* form for ledelse.

Både litteraturen om resilient ledelse og halvparten av informantene ga uttrykk for at resilient ledelse kan *læres* og *utvikles*. Den andre halvparten av informantene mente derimot at det er ganske usikkert om ledere kan bidra til å utvikle medarbeideres personlighetstrekk som for eksempel *optimisme*. Om en leder klarer å bygge resiliens hos sine medarbeidere, vil være avhengig av situasjonen og spesielle egenskaper ved personene som er involvert.

Et sentralt kjennetegn ved resilient ledelse er å være *støttende* og skape gjensidig *tillit* og samarbeid. Resilient ledelse innebærer å bidra til *realistisk mestringstro* og fordele arbeidet slik at medarbeiderne klarer å *mestre stress*. Om mulig, vil det være viktig å *involvere* medarbeiderne i beslutninger, og gi dem *fullmakt* til å løse oppgaver. I tillegg legger resiliente ledere til rette for *læring* og gode *mestringsopplevelser*, og bidrar til at arbeidet oppleves som mer *meningsfylt*.

Abstract

Resilient leadership

This master thesis is based on literature analysis and interviews with scientists, leadership consultants, managers and union representatives. The thesis develops a hypothesis about a resilient leadership style, discusses whether and how managers can help improve resilience among subordinates, and identifies what might characterize resilient leadership.

Resilient leadership can be defined as what a leader do to improve subordinates' ability to increase their *psychological resistance*, i.e. making them more *emotionally robust* and *mentally stronger*. Central to resilient leadership is to *support* the employees, so they obtain *self-efficacy*, manage to *cope with stress*, become *empowered*, concentrate on *learning* and see the *meaning* of the work.

Informants were unanimous in their view of how important they believed 15 of Gary Yukl's 34 behavioral categories from 2013 may be to cope with crises and adversity. From the responses, it is possible to form a hypothesis saying that resilient leadership may be characterized by being mostly *relationship-oriented*, secondly *change-oriented* and less *task-oriented* leadership, but still a relatively *balanced* and *active* form of leadership.

Both literature on resilient leadership and half of the interviewees expressed that resilient leadership can be *learned and developed*. The other half of the informants believed, however, that it is quite uncertain if leaders can help to develop employees' personality traits such as *optimism*. Whether a leader manages to build resilience among his or her employees may depend on the situation and particular characteristics of the persons involved.

A central characteristic for resilient leadership is to be *supportive* and create mutual *trust* and cooperation. Resilient leadership means to contribute to *realistic self-efficacy* and distribution of work so that employees are able to *cope with stress*. If possible, it will be important to *involve* employees in decisions, and give them the *authority* to solve problems. In addition, resilient leaders facilitate *learning* and good *mastery experiences*, and help ensure that work is perceived as more *meaningful*.

1. Innledning

Virksomheter som klarer å omstille seg i nedgangstider og overlever over tid, kan betraktes som resiliente. På samfunnsnivå kan resiliens beskrive freds- og forsoningsprosesser i et krigsherjet land. Nylig har resiliente byer blitt et begrep for en global miljøbevegelse som arbeider for å overvinne fysiske, sosiale og økonomiske problemer i storbyer¹. Begrepet kan også brukes om naturens evne til å restituere seg etter miljøødeleggelser, jf. Gaia-teorien om jordklodens overlevingssevne (Lovelock 1990).

Resiliens handler om evnen til å overvinne motgang. I utviklingspsykologien omtales gjerne resiliente barn som “løvetannbarn”, som på tross av en veldig vanskelig oppvekst klarer seg godt i voksenlivet (Borge 2010). Resiliens reflekterer evnen til å håndtere vanskelige situasjoner og klare å reise seg igjen etter nederlag.

Resiliens er et relativt nytt begrep i arbeidslivet. Søk på internett viser at lederutviklere over hele verden nå profilerer seg med hvordan resiliens kan bygges hos ledere og i organisasjoner.² Det finnes også en rekke resiliens tester som det går an å ta, for å finne ut hvor resilient man er.³ Testene går i hovedsak ut på å gi en indikasjon på hvor positivt og meningsfylt man ser på tilværelsen, og hvor godt man behersker stress. Lederutviklere gir råd om hvordan man kan trene på å bli mer resilient, og argumenterer for at større grad av resiliens kan forbedre trivsel, effektivitet og produktivitet i vanskelige tider.

Det hevdes at resilient ledelse kan bidra til å guide medarbeidere til å møte turbulente tider på en mer konstruktiv måte (Strouse, Everly & Everly 2011, xiii). Store og krevende reformer og omstillingsprosesser kan øke stress og føre til meningstap for medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 391-395). Ledere som velger å benytte resilient lederatferd, vil trolig lettere kunne hjelpe underordene til å komme gjennom slike vanskelige endringsprosesser. Videre ses resilient ledelse som viktig for å stå bedre rustet i kriser og motgang, og for å forsøke å bidra til å snu nedgangstider til vekst. Resilient ledelse kan således både ha en forebyggende og en restituerende effekt.

Denne masteroppgaven handler om hvordan resilient ledelse kan påvirke resiliens hos dem som ledes. Oppgaven gjør rede for hvordan begrepet resilient ledelse kan defineres. I teorikapittelet belyses noen sentrale begreper og teorier som kan relateres til resilient ledelse.

¹ Se for eksempel <http://www.100resilientcities.org> (26.4.15)

² Se for eksempel <http://www.resiliencei.com> (26.4.15)

³ Se for eksempel <http://www.psykhjelp.no/resilienstest> (26.4.15)

I analysen blir det gjort rede for de mest interessante funnene fra intervjuer med forskere, lederutviklere, ledere og tillitsvalgte. Videre analyseres hvilken lederstil informantene vektlegger for at medarbeiderne skal få mestringstro, håndtere stress og takle kriser og motgang. Det blir også drøftet om resiliens kan læres og utvikles, og om ledere virkelig kan bygge resiliens hos sine underordnede. Til slutt blir noen kjennetegn for resilient ledelse trukket frem.

2. Problemstillinger og avgrensning

Resiliens kan ses som en blanding av det en person har av resiliens fra før, det som blir tilført av resiliens over en viss tidsperiode, og hvordan samspillet mellom det personen har og det personen får tilført, utspiller seg.

Resilient ledelse kan belyses fra ulike innfallsvinkler: Et perspektiv er å undersøke hvilke resiliente egenskaper en leder bør ha og hvordan disse kan vedlikeholdes og utvikles. Et annet perspektiv er å se på lederatferds innvirkning på resiliens hos underordnede. En tredje innfallsvinkel er å studere lederes innvirkning på sideordnede, overordnede og/eller et teams resiliens. Det går også an å fokusere på lederes innvirkning på organisasjonens resiliens som en helhet, og som et kulturelt fenomen.

En rekke personlige, organisatoriske og situasjonelle faktorer kan *hemme* eller *fremme* resiliens. En negativ resiliensfaktor er hvilken som helst faktor hos individet eller i miljøet som kan gi redusert motstandskraft. En positiv resiliensfaktor er hvilken som helst faktor hos individet eller i miljøet som kan gi økt sannsynlighet for bedre robusthet i fremtiden.

Selv om effekten av én risikofaktor kan være liten, og isolert sett kan ha liten effekt, kan flere risikofaktorer som legger seg oppå hverandre, forsterke hverandre, og få store konsekvenser for utviklingen. Det kan skapes en nedadgående spiral. Motsatt kan flere positive resiliensfaktorer som legger seg oppå hverandre, virke selvforsterkende, slik at personen eller organisasjonen kommer inn i en positiv spiral for å bygge resiliens.

Som regel vil en rekke både negative og positive faktorer samspille med hverandre, eller til og med kunne nøytralisere hverandre. Det kan også være at det er en kurvlineær sammenheng mellom ulike faktorer, det vil si at for mye eller for lite av en faktor vil kunne være uheldig for utvikling av resiliens.

Denne masteroppgaven handler først og fremst om hva slags lederatferd som kan ha positiv innvirkning på underordnes resiliens. Oppgaven er avgrenset til følgende problemstillinger:

1. *Er det mulig å identifisere en bestemt resilient lederstil?*
2. *Hvordan kan ledere bidra til å bedre resiliens hos underordnede?*
3. *Hva kan kjennetegne resilient ledelse?*

Formålet med disse problemstillingene er å forsøke å forstå mer om hva ledere bør gjøre for at underordnede skal kunne klare seg bedre i vanskelige tider.

3. Begrepsavklaringer

3.1 Definisjon av ledelse

Begrepet ledelse kan defineres på mange måter, og definisjonen vil være avgjørende for hvilke konklusjoner som trekkes, og om undersøkelser kan sammenlignes med hverandre. De fleste definisjoner av ledelse antar at ledelse involverer en prosess med innflytelse over andre for å veilede, strukturere, samt tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl 2013, 18).

For Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) og Tichy & Devanna (1986) er ledelse å *transformere* medarbeiderne, skape visjoner av mål som kan nås, og artikulere måter å oppnå disse målene på for medarbeiderne (Bass 1990, 16).

Ifølge Yukl er essensen av lederskap i organisasjoner å påvirke og legge til rette for individuelle og kollektive anstrengelser for å nå felles mål. Ledere kan forbedre ytelsen til medarbeidere i en organisasjon ved å påvirke prosessen som bestemmer denne ytelsen (Yukl 2012, 66).

En enkel definisjon er at ledelse handler om å skape orden og gi retning, i tillegg til å få noen til å gjøre noe, det vil si påvirke andre (Høst 2009, 9). For at begrepet ledelse lettere skal kunne måles, kan det avgrenses til kun å gjelde når lederen samhandler direkte med medarbeideren om løsningen av en oppgave (Andersen 2011, 254).

I denne oppgaven vil ledelse bli forstått som alle handlinger formelle ledere gjør, som påvirker medarbeidere i forskjellige situasjoner, og der hensikten er å nå gitte mål. Det er lederens atferd som fremheves i denne definisjonen. Med atferd menes alle slags aktiviteter et

menneske foretar seg, alt en person sier, alle følelsesmessige uttrykk og alle bevegelser (Andersen 2011, 19).

Mens noen skiller mellom ledelse og styring/administrasjon, ser andre dette som to sider av samme sak. Vi kan skille mellom *direkte ledelse* som er samhandlingen mellom underordnet og overordnet, og *indirekte ledelse* som er styringssystemene og styringsprosessene som lederne kan påvirke.

Ifølge Tian Sørhaug (2010) er det i organisasjoner kontinuerlige brytninger mellom ledelse og styring. Det går ikke an å lede organisasjoner uten å styre dem. Uten styring er det rett og slett ingenting å lede, men ledelse kan aldri reduseres til kun styring. I hvert fall kan ikke slike reduksjoner foregå ustraffet over lengre tid (Sørhaug 2010, 71).

3.2 Hva er resilient ledelse?

I Store norske leksikon defineres resiliens som *psykologisk motstandskraft*. Det vil si faktorer som har sammenheng med at en person beholder psykisk styrke og god helse til tross for stress og påkjenninger. Å være resilient vil si å være emosjonelt robust. Individuelle trekk som påvirker resiliens, kan være optimisme, god selvfølelse, sosiale evner og kreativitet. Av kontekstuelle forhold står familiens ressurser, nettverk og støttende forhold i nærmiljø sentralt (Skre 2012).⁴

Resiliens kan forstås som et flerdimensjonalt begrep, der ulike resiliensfaktorer trolig har ulik betydning ved ulike livshendelser, fremfor en generell bakenforliggende resilienskapasitet som gir positiv mestring av livshendelser (Friborg og Hjemdal 2004, 207).

Edith Grothberg (2003) skisserer 21 faktorer som kan påvirke resiliens hos barn. Hun deler dem inn i det en person *har* (ekstern støtte), *er* (indre styrke) og *kan* (evner). *Ekstern støtte* er familie eller andre som er til å stole på. Disse setter grenser og oppmuntrer til selvstendighet, er gode rollemodeller, og bidrar til helse, utdanning og sosial sikkerhet, samt stabilitet i familie og lokalsamfunn. *Indre styrke* er å være sympatisk, generelt rolig og vennlig, som gjennomfører planer, respekterer seg selv og andre, og er empatisk, ansvarsbevisst og optimistisk. I tillegg skisseres *interpersonlige evner og evne til problemløsning*. Det er for eksempel at personen klarer å genere nye ideer om hvordan ting kan gjøres, har fullføringsevne, ser humor i livet og bruker det til å redusere spenninger, uttrykker tanker og

⁴ <https://snl.no/resiliens> (26.4.15).

følelser i kommunikasjon med andre, og klarer å styre følelser, impulser og atferd, samt be om hjelp ved behov (Grotberg 2003, 3-4).

Harland mfl. (2005) argumenterer for at det er en nær sammenheng mellom underordnetes resiliens og *transformasjonsledelse*, det vil si lederatferd som kjennetegnes av *idealisert innflytelse (karisma)*, *inspirerende motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuell støtte*. Med unntak av inspirerende motivasjon, der sammenhengen forsvant da forskerne kontrollerte for respondentenes egen optimisme, var det en positiv sammenheng mellom resiliens og transformasjonsledelse blant 150 deltids masterstudenter i bedriftsledelse. I tillegg fant forskerne en positiv sammenheng mellom resiliens og *betinget belønning*, som er et av elementene i transaksjonsledelse (Harland mfl. 2005, 1-14).

Morten Emil Berg (2008) bruker begrepet "*resilience*" synonymt med det å være *følelsesmessig robust* og ser det i sammenheng med strategier for å mestre stress. Personer som klarer å bevare humøret selv i stressende situasjoner, vil *gjenvinne likevekten* sin raskere enn andre både emosjonelt og fysisk. Berg knytter begrepet resiliens til *selvledelse* og selvutvikling, og anbefaler å legge inn små pustehull i hverdagen for å pleie seg selv, slik at ikke engstelse og stress tar overhånd og ødelegger humøret og helsen. Han ramser opp en rekke strategier for å mestre stress, slik som stresskartlegging, selverkjennelse, planlegging, riktig prioritering, pustøvelser, glede seg over det som går bra, ikke ha for høye forventninger, effektive møter, styre følelsene sine, heie på seg selv, delegerer mer, bli ferdig med en sak, gi ros og ris, revurdere egne mål, utvikle vilje, tro og selvtillit, belønne seg selv, ta pustepauser og tenke på noe positivt (Berg 2008, 226-229).

I boka "*Resilient Leadership for Turbulent Times: A Guide to Thriving in the Face of Adversity*" av Patterson, Goens & Reed (2009) beskrives resiliente ledere som personer som har evne til å hente seg inn igjen, og lære av motgang. De skisserer følgende egenskaper som en resilient leder har: realistisk optimisme, personlige verdier, mestringstro, støttende sosialt nettverk, emosjonelt og fysisk velvære, utholdenhet, tilpasningsdyktighet, mot og ansvarsbevissthet. Forfatterne ser resilient ledelse som et relativt begrep. Det vil si at alle ledere er mer eller mindre resiliente, men noen er mer resiliente enn andre. De ser også resiliens som noe syklisk, som går gjennom flere faser: motgangsfasen, tilpasningsfasen, gjenvinningsfasen og vekstfasen (Patterson, Goens & Reed 2009, 4-12).

I artikkelen "*Building resilience*" i *Harvard business review* (2011) skriver Martin Seligman om hvordan resiliens kan bygges i personer og organisasjoner. Lederutviklingsprogrammet

som offiserer i US Army får opplæring i for å bygge resiliens både hos seg selv og sine soldater, består i å utvikle *mental styrke*, *signaturstyrker* og *sterke relasjoner*. De trener på å møte motgang med konstruktive og positive tanker for å bli bedre emosjonelt rustet. De fokuserer på å motvirke tankefeller slik som å overgeneralisere eller dømme en person på grunnlag av én eneste handling. Og de lærer å mestre katastrofetenkning ved å vurdere verste mulige utfall, beste mulige utfall og mest sannsynlige utfall. Når det gjelder signaturstyrker, arbeider de med å utvikle verdier og øver på å forbedre positive karaktertrekk, slik som nysgjerrighet, kreativitet, mot, utholdenhet, integritet, rettferdighet og selvregulering. For å bygge sterke relasjoner, vektlegges aktiv, konstruktiv og sikker kommunikasjon (Seligman 2011, 104-105).

Ifølge Strouse, Everly & Everly (2011) er resilient ledelse et sett av lederkvaliteter som motiverer og inspirerer i kriser. Disse lederkvalitetene er å ha integritet, evne til å overtale og inspirere, visjon og optimisme, utholdenhet og personlig ansvar, samt evne til å bygge en resilient kultur og utvikle stressmestring. Resiliens defineres som evnen til positivt å tilpasse seg, og hente seg inn igjen etter betydelig motgang og stress. Mennesker som har resiliens, har mestringstro og tillit til at de kan påvirke endring. Forfatterne mener videre at resiliens kan læres. Resiliens er ikke bare et psykologisk fenomen, men også betinget av en viss fysiologisk immunitet mot overdrevent nivå av stresshormoner. Resilienstrening kan imidlertid påvirke nivået av stresshormoner i blodet. De hevder resiliens kan bygges både hos individer og i organisasjoner (Strouse, Everly & Everly 2011, 3-15).

I boka "*Executive Advantage: Resilient Leadership for 21st-Century Organizations*" av Jacqui Grey (2013) understrekes at ledere må identifisere og redusere sitt eget stress, og si ifra når andre stresser, for å bli mer resiliente. Hvis ledere stadig opplever overanstrengelse og truende tilbakemeldinger, vil de til slutt bryte sammen. Forfatteren foreslår fire skritt som ledere bør ta for å unngå dette: Bygge et resilient styre, bygge en resilient kultur, trene ledere i hvordan stress kan mestres hos dem selv og i deres team, og tilby coach og mentor til medarbeidere som risikerer å bli utbrent (Grey 2013, 180-181).

Ifølge Wicks & Buck (2013) er resiliens ikke bare å gjenopprette roen etter å ha opplevd stress, men også å møte stress på den riktige måten med tilstrekkelig indre styrke. De viser til eksempler fra helsesektoren og hjelpearbeideres bearbeidingsprosess etter å ha jobbet i Rwanda etter folkemordet. Forfatterne påpeker at lederes og organisasjoners resiliens ofte blir oversett som en faktor som kan understøtte ansattes moral og opprettholde ytelse og kvalitet.

De foreslår systematisk oppfølging av personell for å bygge resiliens knyttet til selvbevissthet, alenetid, oppmerksomt nærvær (mindfulness) og sunn livsførsel (Wicks & Buck 2013, 3-4).

Adrian Furnham (2013) fremhever i boka “*The Resilient Manager: Navigating the Challenges of Working Life*” stressmestring som sentralt for resilient ledelse. I tillegg vektlegges at resiliens ikke bare handler om å møte motgang, men å søke nye erfaringer og muligheter for å lære og vokse. Utvikling av resiliens er å styre negative følelser og være i stand til å skille hva som *er*, og hva som *ikke er* under ens egen kontroll. Videre er resiliens å lære av tidligere erfaringer. Furnham understreker også at resiliens handler om mestring. En resilient person har bedre mestringsstrategier enn en mindre resilient person. Resiliente mennesker er lykkeligere, lever sunnere og er mer produktive enn andre. Og resiliens er dels en ferdighet og en holdning, og dels et personlighetstrekk (Furnham 2013, 7-20).

3.3 Operasjonalisering og forskningsmodell

Det er ikke noen klar og entydig definisjon av resilient ledelse som kommer frem i litteraturen. Resilient ledelse vektlegges både som en teori om personlighetens betydning for ledelse, og som en teori om hvilken atferd ledere bør velge for å bygge resiliens. Resilient ledelse fremstår som en normativ teori om ledelse, og kan ses som en positiv, endringsorientert samspillsteori.

Et relevant metodisk spørsmål er om resilient ledelse beskriver noe eget og meningsfylt i forhold til andre teorier om ledelse, og om resilient ledelse kan observeres og måles på en troverdig, konsistent og pålitelig måte, slik at det går an å påvise sammenhenger mellom resilient ledelse og resultater i arbeidslivet. Begrepet resilient ledelse må i tilfelle defineres på en avgrenset måte og operasjonaliseres.

Resilient ledelse kan defineres som det en leder gjør for å bedre de underordnedes evne til å få mer *psykologisk motstandskraft*, det vil si gjør dem mer *emosjonelt robuste* og *mentalt sterkere*. Det handler om å bevare og utvikle medarbeidernes evne til å tåle press, og sørge for at de klarer å restituere seg raskt. Sentralt for resilient ledelse er å *støtte* medarbeiderne slik at de *får realistisk mestringstro*, *klarer å mestre stress*, *blir myndiggjorte*, *satser på læring* og *ser meningen med arbeidet*. Det kan bidra til at medarbeiderne bevarer sin optimisme, lærer av feil og tilpasser seg endringer, i tillegg til at de klarer å hente seg inn igjen etter motgang.

Med *mestringstro* menes overbevisning om å kunne mobilisere motivasjon, tankekraft og ferdigheter for å gjennomføre en oppgave. *Stressmestring* kan defineres som evnen til å

håndtere stress uten å få redusert ytelse. Med *myndiggjøring* menes den prosess der medarbeidere får økt kontroll over beslutninger og handlinger. Mens *meningsskaping* refererer til opplevelsen av arbeidet som nyttig og viktig, eller interessant og morsomt. *Mestringsevne* er imidlertid et videre begrep og kan defineres som personens eller organisasjonens samlede kunnskaper, ferdigheter, egenskaper og holdninger til å løse oppgaver eller problemer.

For å operasjonalisere problemstillingene, tok denne undersøkelsen utgangspunkt i Gary Yukls atferdskategorier (Yukl 2013, 66). Disse atferdskategoriene gir et bredt og relativt finmasket begrepsapparat for hva ledere kan velge å gjøre. Tilsvarende atferdskategorier brukes også i 360 graders evalueringer for å karakterisere lederatferd. Ved å ta utgangspunkt i disse atferdskategoriene, er det mulig å si noe om hvilken kombinasjon av lederstiler som trolig vil være mest fremtredende for resiliente ledere, samt identifisere noen av de mest sentrale atferdskategoriene som kan kjennetegne resilient ledelse.

Atferdskategoriene ble sammenlignet med det som kom frem av analysen av litteraturen om resilient ledelse, videre ble de sammenstilt med det som informantene mente var viktig for at underordnede skulle få mestringstro, mestre stress, og klare å håndtere kriser og vanskelige situasjoner.

Det mest sentrale for resilient ledelse ser ut til å kunne knyttes til begrepene *mestringstro*, *stressmestring*, *myndiggjøring* og *læring*, samt *meningsskaping*. Men det kan heller ikke utelukkes at også andre faktorer kan spille en rolle for utvikling av resiliens hos medarbeidere.

En forenklet teori om resilient ledelse kan være at hvis lederen formidler tro på at medarbeiderne klarer å mestre en oppgave, vil det kunne redusere stress, og dermed vil også mestringsevnen kunne øke. Organisasjonen kan da komme inn i en positiv spiral for å utvikle resiliens.

Figur 1 beskriver en forskningsmodell for resilient ledelse. Den tar utgangspunkt i at det er kontekstuell kausalitet, det vil si at atferden og effekten av atferden kan variere med situasjonen. Videre fremheves resiliente egenskaper hos leder og de underordnede, som kan ha betydning for resultatet.

Denne masteroppgaven er imidlertid avgrenset til den mest sentrale lederatferden som kan bidra til å påvirke at underordnede bedrer sin resiliens. Det som medarbeiderne opplever at de

får av støtte og tilrettelegging fra leder, vil kunne innvirke på deres mestringsevne, som igjen vil kunne ha innflytelse på effektivitet.

Figur 1: Forskningsmodell for resilient ledelse

| Kontekst | | | |
|------------------------------|--|----------------------|---------------------|
| Leders resiliens | Underordnedes resiliens | | Resultat |
| Resilient lederatferd | Får støtte (får relevante tilbakemeldinger, blir oppmuntret til samarbeid og opplever rettferdighet). | Mestringsevne | Effektivitet |
| | Får realistisk mestringstro. | | |
| | Klarer å mestre stress. | | |
| | Bli myndiggjort (får autonomi, blir delegert ansvar, får ta del i beslutninger og får råderett over ressurser). | | |
| | Lærer (opplæring, trening, samt ny kunnskap og erfaring). | | |
| | Skaper mening (får brukt kompetanse, opplever å være til nytte, får variasjon, ser helhet og identifiserer seg med oppgavene). | | |

4. Teori

4.1 Hva er effektiv ledelse?

Det er ikke lett å måle en leders effektivitet. For det første er det vanskelig å skille ut hva som er lederens bidrag når oppgaveløsningen er et resultat av mange menneskers arbeid, og for det andre er det vanskelig å finne gode effektivitetskriterier (Høst 2014, 64).

Jon Aarum Andersen (2011) hevder at ledelse er nødvendig i alle organisasjoner, men at ledelse ikke nødvendigvis er en viktig årsak til effektivitet i organisasjoner (Andersen 2011, 255). En vanlig måte å måle en leders effektivitet på er å se på i hvilken grad de underordnede eller organisasjonen oppnår sine mål (Yukl 2013, 25).

Både subjektive og objektive mål kan brukes for å teste lederes effektivitet. Blant de mest typiske objektive mål finner vi for eksempel organisasjonens eller avdelingens økonomiske resultater, opptelling av antall feil, kundekontakter eller antall behandlede saker. Blant de subjektive målene finner vi vurderinger av lederens evne til å støtte, motivere og

kommunisere, lederens arbeidsinnsats, eller vurderinger av lederens effektivitet og resultatoppnåelse. Vi kan bruke effektivitetsmål både på kort og på lang sikt (Martinsen 2005, 14).

Effektivitet kan defineres som å gjøre de riktige tingene på den riktige måten, og i riktig mengde, slik at verdiskapningen maksimeres. Men hva som er de riktige tingene å gjøre eller den mest hensiktsmessige fremgangsmåten, eller hva som gir verdi, er det imidlertid ikke noe enkelt å svare på. Og om det er lederen, medarbeideren, eller begge i fellesskap som bør ha ansvar for å finne ut av hva eller hvordan ting skal gjøres, finnes det heller ikke noe fasitsvar på.

Forskning på ledelse viser at det er ikke så lett å skille mellom god og dårlig ledelse. Nøyaktig den samme beskrivelsen av lederatferd blir gjerne bedømt som god eller dårlig avhengig av hva konsekvensen ble: om problemene ble løst eller ikke. Vi dømmer altså raskt bakover fra resultater og antar at det skyldes en god leder (Arnulf 2008, 204).

Det store antallet ulike atferdkonstruksjoner som er brukt i forskningen på ledelse, gjør det vanskelig å sammenligne og oppsummere funnene. Noen klassifikasjonssystemer inkluderer også andre typer av konstruksjoner sammen med lederatferd, slik som lederroller, ferdigheter og verdier. Ytterligere forvirring er skapt av mangelen på konsistens i bruken av betegnelser på kategoriene. Noen ganger blir ulike begreper brukt til å referere til den samme type atferd, og noen ganger blir den samme termen brukt til å betegne ulike former for atferd (Yukl 2012, 66).

Selv om det er foretatt flere tusen empiriske studier for å undersøke hva som er effektiv ledelse, er for det meste resultatene av denne forskningen mangelfull, inkonsistent og vanskelig å tolke. Men på tross av disse problemene er det gjort betydelige fremskritt for å forstå mer om hva som kan være effektiv ledelse (Yukl 2013, 389-390).

4.2 Lederstil

Forklaringsvariabler innen samfunnsvitenskapen kan forstås som idealtyper (Weber 1922). I praksis vil slike variabler ikke eksistere i en rendyrket form, men være ulike kombinasjoner av det ene og det andre, og i ulik styrkegrad (Ringdal 2013, 253).

Tidligere forskning på ledelse kan klassifiseres under tre overskrifter: *relasjonsorientering* (som fokuserer på støtte, omtanke og utvikling av medarbeidere), *oppgaveorientering* (som

vektlegger mål, styring, kontroll og resultater) og *endringsorientering* (som dreier seg om nytenkning, visjon og inspirasjon) (Martinsen og Glasø 2013, 60).

Den relasjonsorienterte atferden handler om å skape tillit til og mellom medarbeiderne. Den oppgaveorienterte atferden har som hovedmål å gjøre virksomheten mest mulig effektiv. Mens den endringsorienterte atferden har til hensikt å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som for eksempel fra brukere, politikere eller markedet (Høst 2014, 111).

En *lederstil* består av en kombinasjon av ulike atferdskategorier og styrkegraden på dem, med andre ord beskriver en lederstil det grunnleggende atferdsmønsteret en leder legger vekt på i utførelsen av sitt lederskap (Andersen 2011, 63).

Videre kan ledere kategoriseres i *aktive*, *passive* og *middels aktive*. For eksempel kan de deles inn i de 25 prosent mest aktive, de 25 prosent minst aktive og de 50 prosent middels aktive. Er lederen for aktiv, vil han eller hun kunne ha en tendens til å kjøre over de underordnede, er han eller hun for passiv, kan det oppfattes som *laissez-faire-ledelse* ("*la det skure*"-ledelse), det vil si at lederen oppfattes som likegyldig til oppgaver, problemer og underordnedes behov (Yukl 2013, 314).

Leders aktiviteter kan kategoriseres i en rekke ulike atferdskategorier. Gary Yukl (2013) skisserer 34 slike atferdskategorier som ledere kan velge å gjøre lite eller mye av (Yukl 2013, 66). Yukl forteller ikke *hva* ledere bør gjøre i bestemte situasjoner, men gir et begrepsapparat og peker på en del forhold det er viktig å ta i betraktning i bestemte situasjoner (Haaland 2010, 9). Tolket inn i en kontekst, kan atferdskategoriene ses som en konkretisering av en leders aktiviteter, eller fremstå som hypoteser om god ledelse (Høst 2014, 93).

Til denne undersøkelsen ble 15 av Yukls 34 atferdskategorier fra 2013 valgt ut. Det er disse som etter en skjønnsmessig vurdering synes å ha størst *begrepsvaliditet*, det vil si der det er størst relasjon mellom atferdskategori og det som kan oppfattes som resilient ledelse, og som trolig i de fleste tilfeller vil kunne ha en positiv innvirkning på mestringstro, stressmestring og mestringsevne hos underordnede.

Figur 2 viser de 15 utvalgte atferdskategoriene systematisert i relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd. Disse er så sammenstilt med sentrale atferdskategorier som det antas vil være viktig for underordnede å oppleve å ha for å kunne utvikle bedre resiliens.

Figur 2: Atferdskategorier for resilient ledelse.

| Resilient ledelse | | |
|---------------------------|---|--|
| Type lederatferd | Yukls atferdskategorier | Sentrale atferdskategorier som kan bedre underordnedes resiliens |
| Relasjonsorientert | Gir støtte og oppmuntring. Uttrykker tro på utføring av oppgaver. Myndiggjør medarbeiderne. Løser konflikter. Oppmuntrer til gjensidig tillit og samarbeid. | Får støtte (får relevante tilbakemeldinger, blir oppmuntret til samarbeid og opplever rettferdighet). Får realistisk mestringsstro. Blir myndiggjort (får autonomi, blir delegert ansvar, får ta del i beslutninger og får råderett over ressurser). |
| Oppgaveorientert | Forklarer prioriteringer. Setter konkrete mål. Forklarer regler og rutiner. Koordinerer arbeidsoppgaver. Løser akutte problemer. | Klarer å mestre stress. |
| Endringsorientert | Legger til rette for læring. Tolker hendelser og forklarer behov. Ser nye muligheter. Oppmuntrer til innovasjon. Feirer fremgang. | Lærer (får opplæring, trening, samt ny kunnskap og erfaring). Skaper mening (får brukt kompetanse, opplever å være til nytte, får variasjon, ser helhet og identifiserer seg med oppgavene). |

(Atferdskategoriene bygger på Yukl 2013, 66. Se vedlegg 3.)

Figur 2 belyser hvilke atferdskategorier det kan være hensiktsmessig for en leder å benytte i ulik grad alt avhengig av situasjonen. I visse situasjoner vil relasjonsorientert ledelse være mest knyttet til støtte og mestringsstro, oppgaveorientert ledelse mest forbundet med stressmestring, mens endringsorientert ledelse vil kunne henge mest sammen med det å lære og skape mening. Men som oftest vil de ulike atferdsformene stå i et komplisert samspill med hverandre og variere med konteksten. I større eller mindre grad ut fra gitte situasjoner og over tid, vil trolig alle disse typene lederatferd kunne bidra til å påvirke resiliens positivt hos underordnede.

I tillegg til relasjonsorientert, endringsorientert og oppgaveorientert ledelse foreslår Øyvind Lund Martinsen (2009) ytterligere to dimensjoner som kan inngå i en prosessmodell for ledelse, nemlig *problemløsning* og *innflytelsesorientering*. *Problemløsning* omfatter at ledere skiller mellom viktige og mindre viktige oppgaver, systematisk søker beslutningsgrunnlag, står for det de mener, samt evner å ta opp vansker med den det gjelder. Mens *innflytelsesorientering* innebærer at lederen markerer sin posisjon som leder, bygger allianser for å vinne innflytelse, nyter stor respekt (karisma), og benytter sin innflytelse til organisasjonens beste (Martinsen 2009, 114). I Yukls kategorisering inngår imidlertid disse to dimensjonene i de tre andre.

Det virker sannsynlig at måten lederatferden utøves på vil kunne ha betydning for hvordan lederen påvirker de underordnede, for eksempel om lederen er rolig, høflig, og om budskap blir formidlet på en ordentlig måte. Hvilken innflytelsesteknikk en leder benytter for å påvirke andre, vil trolig ha betydning for lederens påvirkningsevne. Det er gjort noe forskning som tyder på at *rasjonell overtalelse*, *inspirerende appeller*, *rådslagning* og *samarbeid*, er de mest effektive påvirkningsmetodene. De minst effektive innflytelsesmåtene er *legitimerende taktikk* og *press* (Yukl 2013, 210).

4.3 Mestringstro

En viktig kilde til en ledes innflytelse på underordnes evne til å løse problemer, er trolig å styrke deres tro på egen mestring. Albert Banduras (1997) teori om *egen mestringsforventning* eller *mestringstro* (*self-efficacy*), fokuserer på verdien av positiv innstilling og tenkning. En optimistisk holdning til å kunne kontrollere egen situasjon, gir ifølge Bandura positive ringvirkninger for hvordan vi oppfører oss i arbeidsmiljøet. Ved stor selvopplevd mestringsevne i arbeidssituasjonen vil oppgavene oppleves som mindre belastende (Bjørklund 2005, 28).

Mestringstro gjenspeiler i hvilken grad en person har tillit til egne kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger til å håndtere nye oppgaver og utfordringer. Mestringstro er avgjørende for om man tør å prøve å gjøre en innsats, og har derfor stor betydning for hvor motivert man er og hvor godt man yter i jobben. Høy mestringstro gjør at forslag som innebærer endringer, virker mindre truende, og ses mer som muligheter til å bruke sin egen kompetanse på en interessant måte (Lai 2014, 154).

Personer med høy mestringstro vil vanligvis sette seg høyere mål og gjøre en større innsats for å lære enn personer med lav mestringstro (Bandura 1986; Lai 2013, 132). Mestringstro

påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere ved motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringstro. Dette innebærer at mestringstroen kan bli *selyforsterkende* (Bandura 1986; Lai 2013, 161).

En leder kan styrke mestringstroen hos sine underordnede ved å gi ros og støttende utsagn som kan trigge positive emosjoner, og som igjen kan styrke og utvide tanke- og handlingsrepertoaret. De blir mer fleksible og kreative, får større intuisjon og presisjon, og blir bedre til å se det store bildet (Fredrickson 2001; Berg 2008, 169).

Ettersom kritikk som regel virker sterkere enn ros, trengs mye ros for å veie opp. Ifølge Fredrickson & Lousada (2005) er det optimale forholdet 3:1, det vil si tre positive utsagn for hvert negativt. En studie av strategidiskusjoner i 60 lederteam viste at teamene som presterte best, var preget av dette 3:1-forholdet. I disse teamene var diskusjonen mer flytende og fleksibel. De hadde et større atferdsrepertoar og diskusjonen var klarere, mer presis og effektiv. Når medarbeiderne føler seg trygge og verdsatt gjennom overvekt av positive bekreftelser, vil de også være mer mottakelig for konstruktiv kritikk. Medarbeiderne vil i tillegg komme seg fortere, og lettere få tilbake energi etter kritikk. Men ros, støtte og bekreftelse må ikke overdrives, hevder Fredrickson & Lousada. Dersom forholdet mellom ros og ris blir høyere enn 12:1, vil teamet igjen prestere dårligere. Diskusjonen blir da ureflektert, og mer lik diskusjonen i negative team (Fredrickson & Lousada 2005; Berg 2008, 174).

Ros og oppmuntring er viktig, men den mest effektive måten å forbedre en medarbeiders mestringstro på er å gi muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess. Det kan innebære at oppgaver må justeres og tilpasses den enkelte medarbeider. Videre er det viktig å formidle en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats. En annen viktig innfallsvinkel er å bidra med kolleger som kan inspirere og overføre kompetanse. En tredje fremgangsmåte er å gi konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring for å øke viljen til innsats. Sist, men ikke minst kan mestringstroen bedres ved å forandre på hvordan man fortolker kroppslige signaler på stress (Bandura 1986; Lai 2013, 164-165).

En leder kan også bedre medarbeidernes mestringstro og opplevelse av mestring ved å la dem få lov til å arbeide i sitt eget tempo. Videre kan lederen minne om situasjoner der den underordnede faktisk lyktes og mestret endringer og utfordringer på en god måte. Konkrete

råd om hvordan en oppgave kan utføres, kan også være utslagsgivende. Men hvis lederen er upresis på hva som skal gjøres, kan medarbeiderne bli usikre på hva som er ønsket, og velge å gjøre ingenting, eller være i tvil om de er i stand til å møte forventningene (Lai 2014, 154).

Mens noen kan ha urealistisk høy mestringsforventning, kan andre ha for lav slik forventning. De som har for høy mestringsforventning, vil kunne ta på seg oppgaver de ikke har forutsetninger for å mestre, mens de som har for lav, ikke vil prøve ut det de har sett andre gjøre, av frykt for å mislykkes. Ledere må derfor ikke bare belønne ønsket atferd, men også hjelpe til med å justere de forventninger den underordnede har til seg selv og sin egen kompetanse (Dagsland og Einarsen 2005, 334).

Medarbeidere med lav mestringstro vil ofte oppleve et høyere stressnivå på jobb, nettopp fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter eller motstand så godt som de ønsker. Dersom stressnivået blir så høyt at det forstyrrer oppmerksomheten og krever for store krefter, kan mestringsevnen bli redusert. Over tid kan dette virke selvforsterkende, slik at mestringstroen blir ytterligere svekket. For å forbedre mestringsevnen i organisasjonen, vil det være spesielt viktig å fange opp og bedre mestringstroen til medarbeidere som har for lav tiltro til egen mestring (Lai 2013, 162-163).

Overdreven optimisme uttrykt fra leder kan imidlertid gi utilsiktede negative reaksjoner hvis målene tolkes som urealistiske. Mål må være klart formulert og passe utfordrende for å motivere til høyere ytelser. Dersom målene virker altfor utfordrende eller for vanskelige, mister målene sine positive insentivvirkninger (Carroll & Tosi 1973; Johnsen 2007, 136). Urealistiske forventninger og mangel på måloppnåelse kan således virke frustrerende og føre til økt stress.

Et motsvarende begrep til mestringstro er *lært hjelpeløshet*. Martin Seligman og hans kolleger eksperimenterte med straff og belønning der det varierte om det fantes en måte å stoppe ubehag eller få belønning på. Merkelig nok viste det seg at om lag en tredel av de som ble utsatt for dette, aldri utviklet lært hjelpeløshet. Forskerne mente at forklaringen kan ligge i en *optimistisk grunnholdning*. De fant at personer som ikke gir opp, har for vane å tolke tilbakeslag som midlertidige, lokale eller mulige å forandre. Forskerne antok at det kanskje vil være mulig å gjøre folk immune mot lært hjelpeløshet, depresjon og engstelse, og mot å gi opp etter å ha mislykkes, ved å lære dem å tenke som *optimister* (Seligman 2011, 101). Lært hjelpeløshet utvikles imidlertid ikke bare når negative hendelser er *ukontrollerbare*, men dessverre også når gode hendelser er ukontrollerbare (Seligman 2009, 217).

Seligman hevder at over tretti år med forskning ikke bare har lært oss å skille de som vil vokse fra de som vil kollapse etter å ha mislykkes, men har også lært oss hvordan vi kan bygge resiliens hos dem som ikke lykkes. Han har i samarbeid med kolleger utviklet et eget undervisningsprogram for resiliens. Dette programmet blir nå benyttet i stor skala av US Army. Mange soldater sliter med depresjoner og *post-traumatisk stress*, men tusenvis av dem opplever også *post-traumatisk vekst*. Målet er å benytte resilienstrening for å redusere antallet som sliter og øke antallet som vokser (Seligman 2011, 100).

4.4 Stressmestring

Berg (2008) skiller mellom *stressutløpere* (kontekster), *stresstolkninger* (kognisjoner), *stressopplevelser* (emosjoner) og *stressreaksjoner* (konsekvenser). Han beskriver en generell fremgangsmåte for å mestre stress: Det første er å forstå de situasjoner som skaper stress. Deretter må det vurderes hva som skal gjøres for å redusere stresset. Videre må det iverksettes både umiddelbare og langsiktige tiltak (Berg 2008, 227-229).

En rekke tiltak kan iverksettes for å hjelpe medarbeiderne til å mestre stress. De hyppigst forekommende teknikkene for individuell stresshåndtering er muskelavslapning, meditasjon og trening i ferdigheter av kognitiv-atferdsmessig karakter. Men det kan også dreie seg om ansatte som har opplevd noe traumatisk og trenger oppfølging av psykolog. Innføring av mer fleksibel arbeidstid, eller relasjonelle tiltak for å bedre arbeidsmiljøet, vil også kunne bidra til å bedre opplevelsen av stressmestring (Saksvik og Nytrø 2005, 397).

Omstilling eller innføring av ny teknologi vil typisk kunne stresse både ledere og underordnede. Opplevelse av stress og belastninger kan imidlertid forebygges ved å *planlegge* på en slik måte at den enkelte ansatte fortsatt føler seg *verdsatt* ved å bli tilbudt opplæring og tatt med på råd. Spesifikke tiltak rettet mot enkeltindivider kan også ha god effekt, men disse må ikke oppleves som stigmatiserende eller dyttes på noen som ikke ønsker dem.

Stressmestringen kan bedres hvis medarbeiderne sikres bred medvirkning, roller avklares, og lederen er oppmerksom på at motstand er naturlige forsvarsmekanismer som må håndteres og bearbeides. Endringer er heller ikke alltid til det bedre, i tillegg til å skape endringsstress, kan endringstiltak i enkelte tilfeller faktisk gjøre vondt verre istedenfor å føre til en positiv utvikling av mennesker og den organisasjonen de arbeider i (Saksvik og Nytrø 2005, 406).

Oppgaver som ligger til en rolle bør ha en klar, innbyrdes prioritering, slik at medarbeideren ikke står overfor oppgaver som er gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre, på kort eller lang sikt. Høy rolleklarhet kan være avgjørende for både innsats og kvalitet på

ytelsen, og det er en sterk sammenheng mellom lav rolleklarhet på den ene siden, og stress, frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeidere på den andre siden. Det er et lederansvar å sørge for at rollen til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert. Ved rolleavklaring bør lederen ha som mål å få best mulig samsvar mellom medarbeiderens mestringsevne og oppgavene medarbeideren får (Valentine, Godkin & Varca 2010; Lai 2013, 159).

Positive sosiale relasjoner, det vil si tilbakemelding, støtte og rettferdig behandling, er antatt å redusere nivået av mellommenneskelig press, samtidig som det fremmer motivasjon og en mer positiv verdsettelse av seg selv og arbeidsmiljøet. I de siste årene har begrepet “rettferdige organisasjoner” fått økt oppmerksomhet. Begrepet viser til lederatferd og ledernes behandling av de ansatte, og til virksomhetens innebygde systemer for å sørge for at alle ansatte blir rettferdig behandlet. Rettferdig lederskap knyttes til rettferdig oppgavefordeling, god behandling og likhet. Det er påvist at opplevelsen av lav rettferdighet i organisasjonen kan øke risikoen for psykisk stress, sykefravær og hjerte- og karsykdommer, og det kan påvirke tilhørigheten og holdningene til organisasjonen (STAMI 2011, 94-97).

Forskning viser at medarbeidere som opplever rettferdighet på jobb i nedgangstider, har sterkere motivasjon, økt effektivitet, større tillit og lojalitet til lederne sine, og er mer villige til å ta i et ekstra tak i turbulente tider. Føler de ansatte seg derimot urettferdig behandlet, bruker de mer tid på motstand, konflikter og uenigheter, som reduserer villigheten til å jobbe med endringene (Eikeland 2009).

Dersom en leder unnlater å handle når noen av ens medarbeidere er i konflikt, eller når noen behandler en kollega dårlig, kan dette oppfattes som at man stilltiende aksepterer mobbing, eller at kvaliteten på de mellommenneskelige relasjonene ikke er så viktig. At konflikter og mobbing oppstår, trenger ikke være lederens skyld, men at konflikter og mobbing får fortsette vil alltid være et spørsmål om ledelse. Norske studier viser at mobbing henger nøye sammen med det vi kan kalle *tyrannisk ledelse*, eller det vi kan kalle “*la det skure*”-ledelse (Einarsen og Pedersen 2007, 124-125).

En studie av Glasø og Einarsen (2008) blant 135 ledere og 207 medarbeidere i Norge viste at negative emosjoner som skuffelse, usikkerhet og irritasjon ofte blir undertrykket, mens positive emosjoner slik som entusiasme, interesse og ro, typisk blir uttrykt under samhandling mellom ledere og medarbeidere. Slik undertrykkelse av følelser over tid påvirker jobbtrivselen negativt, og kan føre til økte helseplager. Emosjonsregulering er dermed en

fremtredende og kompleks fasett av leder-medarbeider-relasjoner med mulige negative effekter for både ledere og medarbeidere (Glasø og Einarsen 2008, 482).

Noen former for støttende lederatferd øker de underordnedes selvtillit og reduserer graden av jobbstress. Stress kan reduseres hvis lederen setter pris på, lytter til problemer og klager, tilbyr hjelp når nødvendig, uttrykker tillit til personens mestringsevne, bidrar til at arbeidsmiljøet blir hyggeligere og skjerner personen for unødvendige forespørsler. Stress øker hvis lederen fremsetter urealistiske krav, presser personen til å arbeide raskere, er overdrevent kritisk eller insisterer på at unødvendige byråkratiske krav skal etterleves. Selv om forskningsresultater om effektene av omtenksum og støttende ledelse ikke er konsistente, er det sannsynlig at denne typen lederatferd vil øke underordnedes tilfredshet og ytelse i mange situasjoner (Yukl 2013, 78).

Flere hundre systematiske studier viser at støttende ledelse har stor betydning for medarbeidernes indre motivasjon og resultater. Likevel har det vært en stadig tilbakevendende debatt om hvilken type ledelse som egentlig er mest effektiv. De betegnelser man har satt på ulike former for ledelse, har ofte fått større oppmerksomhet enn innholdet i ulike former for ledelse. Begrepet “støttende ledelse” er uklart for mange siden de færreste har hatt innsikt i hvordan begrepet defineres og er blitt målt i empiriske studier (Lai 2013, 174).

Mange assosierer støttende ledelse med en form for ledelse som først og fremst er omsorgsfull og følelsesorientert, og der medarbeidernes individuelle behov står i sentrum. Ifølge Linda Lai (2013) er denne formen for ledelse ikke den mest effektive for å øke medarbeideres motivasjon og ytelse. Ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling, er mer effektivt for å oppnå bedre motivasjon og ytelse. Det kan derfor være mer hensiktsmessig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse* (Lai 2013, 174-175). Et slikt begrep vil ligge nær opptil det som kan oppfattes som resilient ledelse.

4.5 Myndiggjøring og læring

Frank Andrews (1975) forsket på hvilke arbeidsforhold som karakteriserte kreative og produktive forskningsinstitusjoner og hvilke miljøfaktorer som motvirket produktivitet. En rekke faktorer ble kartlagt, og fire faktorer pekte seg ut som spesielt betydningsfulle for produktinnovasjon og kvalitet: For det første var selvstendig ansvar for å sette i gang egne aktiviteter viktig. Den andre faktoren var innflytelse over viktige faglige og ressursmessige beslutninger. Den tredje var fravær av byråkratisk innblanding fra administrasjonen i

arbeidsprosesser og arbeidsbetingelser, mens den fjerde faktoren var jobbtrygghet (Andrews 1975; Kaufmann 2006, 125).

Hvis alle disse fire faktorene var til stede, var det ifølge Andrews en sterk positiv sammenheng mellom individuell kreativitet og produktkreativitet. Men hvis én av faktorene ble borte, forsvant denne sammenhengen, og kreativiteten begynte å gå i negativ retning. Hvis alle de fire faktorene sviktet, var det en nærmest perfekt negativ sammenheng (Kaufmann 2006, 126). Dette kan indikere at hvis medarbeiderne mister autonomi og trygghet i arbeidssituasjon, så reduseres også kreativiteten og produktiviteten veldig fort.

Likeledes gjorde Gøran Ekvall (1996) en lang rekke studier for å kartlegge hva som kjennetegner innovative, nøytrale og det han kaller stagnerte organisasjoner, som er sammenlignbare i størrelse og funksjon. Ekvall mente å kunne identifisere ti sentrale dimensjoner som kan oppmuntre til kreativitet, nemlig: utfordringer, frihet, idéstøtte, tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse og idétid (Ekvall 1996; Kaufmann 2006, 128-132).

Autonomi er et spørsmål om relativ grad, fra fravær av autonomi til høy grad av autonomi. Stor grad av autonomi for en person, kan innebære lav grad av autonomi for en annen. Behovet for autonomi kan også være forskjellig fra medarbeider til medarbeider. Det er derfor viktig å kjenne til en medarbeiders behov for autonomi i en gitt situasjon (Lai 2013, 168).

Effekten av autonomi på motivasjon, mestringsevne og ytelse henger tett sammen med *mestringstro*, det vil si i hvilken grad medarbeideren tror at han eller hun kan klare å være selvdreven. Ikke alle medarbeidere har forutsetninger for det. I så fall kan autonomi bli en belastning og en utfordring de ikke klarer å håndtere i stedet for en positiv mulighet (Lai 2013, 170).

En studie av ledelse, myndiggjøring og kreativitet i en større kinesisk IT-bedrift viste en positiv sammenheng mellom *myndiggjørende ledelse* og *underordnedes kreativitet*. Det at lederen uttrykker tillit og tilbyr autonomi, samt styrker meningen og fremmer deltakelse, var i denne studien sentralt for at underordnede skulle bli psykologisk myndiggjorte og derigjennom mer kreative. Funnene i denne studien indikerer at ledere kan spille en aktiv rolle for utvikling av innovasjon ved å oppmuntre til og legge til rette for læring og problemløsning (Zhang & Bartol 2010, 117).

4.6 Meningsfylt arbeid

Det er mange måter en leder kan legge til rette for at arbeidet skal oppleves som meningsfylt. Det kan for eksempel være å involvere de ansatte i utformingen av arbeidsoppgaver, eller rydde av veien hindringer som gjør at de ikke får gjort jobben på en tilfredsstillende måte. Men også evnen til å fortolke arbeidsoppgaver inn i en større og dypere livssammenheng kan være viktig. Det å få lønn til å leve av, gjøre karriere, eller bidra til å skape en bedre verden, kan være av betydning for at arbeidet skal gi mening (Hauger, Højland og Kongsbak 2008, 80).

Forskning utført i Norge viser at medarbeidernes oppfatning av mulighetene til å *bruke egen kompetanse*, har stor betydning for opplevelsen av arbeidet som meningsfylt. Funn fra seks store utvalg med 4451 respondenter viste at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin, er mer indre motiverte, mer lojale til organisasjonen og har i mindre grad planer om å slutte. Mulighetene til å få bruke sin egen kompetanse ser ut til å være enda viktigere for indre motivasjon enn de tre hovedfaktorene i motivasjonsteori: *mestringstro*, *autonomi* og *tilhørighet* (Lai 2011, 49).

Gode *mestringsopplevelser* kan bidra til å skape indre motivasjon og mening. Følelsen av å bli brukt til noe fornuftig og være til nytte, synes å være viktig for å forklare indre motivasjon. Med indre motivasjon menes en genuin glede av og interesse for oppgaven. Ved ytre motivasjon er det mer ytre belønninger som for eksempel lønn og status som motiverer mest til å gjøre en innsats (Lai 2011, 49).

Distinksjonen indre/ytre motivasjon er imidlertid et noe omstridt og kunstig skille, fordi lønn og belønning også vil kunne spille en rolle for indre motivasjon. Lønn og belønning har funksjoner utover det å være en premie for vel utført arbeid. Penger og materielle goder har også en *symbolfunksjon* og kan derfor oppfattes som et signal og en tilbakemelding på suksess. Dermed vil en lønnsøkning kunne styrke den indre motivasjonen fordi den tolkes som bevis på god mestring (Haukedal 2005, 373).

Det som oppfattes som meningsfylt å gjøre vil kunne variere fra person til person blant annet ut ifra hvilken kompetanse personen selv opplever å ha. Men en medarbeiders opplevelse av å få brukt kompetansen sin gjenspeiler ikke nødvendigvis den faktiske utnyttelsen av kompetansen. Noen medarbeidere vil kanskje undervurdere seg selv og mene at de i stor grad får brukt kompetansen sin, selv om de egentlig har et mye større potensial. Andre

medarbeidere kan være tilbøyelige til å overvurdere seg selv og sin egen kompetanse (Lai 2011, 49).

For å underbygge resiliens bør ledere søke å utvikle et arbeidsmiljø der medarbeiderne sikres reelle *mestringserfaringer*, og der det gis tilbakemeldinger som støtter opp under opplevelsen av at årsakene til mestring er å finne i medarbeiderne selv. Når medarbeidere forklarer sine resultater med indre forhold som egen innsats og riktig fremgangsmåte, skapes det positive forventninger om mestring senere. Men medarbeidere er forskjellige. Mens noen mestrer det å ta ansvar for egen læring godt, vil andre ha behov for mer hjelp og støtte. Noen vil behøve mer tid enn andre, og noen et mer tilpasset opplegg enn andre. Ledere bør derfor kjenne sine medarbeidere, og være i stand til å variere sin egen lederstil, slik at den er tilpasset den enkelte medarbeiders forutsetninger (Manger 2005, 93).

Det å oppleve å ha et meningsfylt arbeid eller et meningsfylt forhold til jobben, påvirker jobbtilfredsheten, og er en kilde til god helse både fysisk og psykisk. Hva man synes om jobben sin, de daglige oppgavene, de overordnede målene, virksomhetens verdier og fremtidsmuligheter, kan påvirke motivasjonen og de ressurser som stilles til rådighet for organisasjonen, eller som organisasjonen klarer å utløse. Meningsdannelse skjer i stor grad gjennom sosiale prosesser. Det er derfor mulig for organisasjonene å påvirke prosessene for meningsdannelse gjennom å øke medarbeiderens følelse av å være *betydningsfull* eller opplevelsen av *tilhørighet* til organisasjonen (Hauger, Højland og Kongsbak 2008, 78-79).

Ifølge Hackman og Oldhams (1976) teori om forhold ved jobben som påvirker mennesker, skapes opplevelsen av arbeidet som meningsfylt av at det er variert og innebærer mangfoldig bruk av ferdigheter, at man ser en helhet og får deler av sin identitet knyttet til oppgavene, og at man opplever oppgavene som viktige. *Ferdighetsvariasjon*, *oppgaveidentitet* og *oppgaveviktighet* er således forutgående betingelser for at arbeidet skal oppleves som meningsfylt (Hackman & Oldham 1976; Matthiesen 2005, 174-176).

Arbeidsoppgaver kan være sosialt motiverte og gi mening å gjøre fordi de betyr noe for andre. Men hva som oppleves som nyttig vil imidlertid kunne variere med konteksten og fra person til person og over tid, blant annet ut ifra hvilke tilbakemeldinger man får. Får man for eksempel *positive tilbakemeldinger* fra en leder eller på en brukerundersøkelse, vil man kunne oppleve å være til nytte og arbeidet vil kunne gi mening. Dårlige tilbakemeldinger fra en leder eller brukere vil kunne gi motsatt effekt.

For at arbeidet skal gi mening er det viktig å forstå hvilke oppgaver som skal utføres, og hvorfor de skal utføres. Det er også viktig å forstå seg selv og sine egne reaksjoner. I tillegg hjelper det på meningen om en forstår hva kollegene gjør, og hvorfor de handler som de gjør. Videre kan det være viktig å oppnå bestemte mål for å få en opplevelse av å gjøre en god jobb. Ofte er det medarbeideren selv som har best kompetanse til å vite hvordan oppgaver bør utføres. Dette innebærer at en leder må jobbe i retning av å begrense detaljstyring og målinger til det som er mest nødvendig for organisasjonen, og som oppleves meningsfylt av medarbeideren (Lai 2011, 55).

Det virker derfor sannsynlig at det å ha realistisk mestringstro og sette seg oppnåelige mål, er viktig både for å klare å mestre stress, få tid til å lære noe nytt, og for å få en opplevelse av god mestringsevne. At arbeidet i tillegg er tilrettelagt slik at medarbeideren opplever å ha kontroll over egen arbeidssituasjon og føler seg myndiggjort, vil også kunne bidra til å gjøre arbeidet mer meningsfylt.

5. Metode

5.1 Vitenskapsteoretisk innfallsvinkel

Begrepet resilient ledelse kan forstås som en sosial konstruksjon. Slike sosiale konstruksjoner er nær knyttet til begreper og begrepsbruk, og hvordan disse defineres, og begreper er sentrale byggesteiner i enhver studie (Grønhaug og Kleppe 1989, 32). Resilient ledelse kan således forstås som en merkelapp på ledelse, der det viktige blir hvordan begrepet fortolkes, operasjonaliseres og måles. Hvordan resilient ledelse oppfattes vil andre ord kunne variere.

All fortolkning består i stadige bevegelser mellom *helhet* og *del*, mellom det vi skal tolke, og den konteksten det tolkes inn i. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt (hermeneutisk sirkel) (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 418).

Vi kan skille mellom teorier som gjelder for de fleste i de fleste situasjoner (*kontekstfrie*), de som gjelder for de fleste i bestemte situasjoner (*kontekstavhengige*), og de som gjelder for noen få i bestemte situasjoner (*kontekstspesifikke*) (Yammarino 2013, 152).

5.2 Valg av design

Noe av det viktigste en forsker gjør, er å utarbeide spørsmål. Spørsmålene bestemmer hva vi finner, og hva vi får kunnskap om. Vi bør derfor være meget oppmerksomme på hvilke spørsmål vi stiller, og hvordan vi stiller dem (Hauger, Højland og Kongsbak 2008, 86). Det

ble derfor brukt tid på å velge, teste og revidere spørsmålene til denne undersøkelsen, slik at de skulle bli mest mulig representative og *valide* for resilient ledelse.

For best å beskrive og forstå hva som kan inngå i resilient ledelse, ble det valgt en *fenomenologisk fortolkende design* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 86-87). Det ble lagt vekt på å forstå hvordan resilient ledelse blir beskrevet i faglitteraturen, og hvordan et utvalg informanter forstår lederatferd som kan relateres til resilient ledelse.

Ved en gjennomgang av den engelskspråklige litteraturen som var å finne ved litteratursøk på “*resilient leadership*”, ble felleselementer ved begrepet resilient ledelse identifisert, og det ble utviklet en definisjon av begrepet. Undersøkelsen la vekt på å granske hvordan hovedbegrepene som kom frem i litteraturen om resilient ledelse, ble omtalt i den mer generelle faglitteraturen om ledelse. Videre ble informantenes oppfatning av disse begrepene analysert. Den mest irrelevante informasjonen ble filtrert bort, og det ble lagt vekt på å finne de mest *meningsbærende* elementene i materialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196).

I tillegg ble resilient ledelse operasjonalisert ved å ta utgangspunkt i Yukls atferdskategorier (Yukl 2013, 66). Disse atferdskategoriene er på grunnlag av omfattende forskning utviklet og revidert over flere tiår, og må derfor kunne betraktes som evidensbaserte. De gir et helhetlig og detaljert bilde av hva det kan være viktig for en leder å gjøre.

Lederatferden som ble beskrevet i litteraturen om resilient ledelse, ble sammenlignet med Yukls atferdskategorier. I tillegg ble litteraturen om resilient ledelse sammenlignet med det informantene vektla som viktig for en leder å gjøre i kriser og motgang. Dette ga grunnlag for å identifisere noen atferdskategorier som kan sies å være karakteristiske for resilient ledelse, samt danne en hypotese om hvilken kombinasjon av lederstiler som trolig er den mest fremtredende for resiliente ledere.

5.3 Etiske retningslinjer

Forskningsprosjektet ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og prosjektet ble vurdert som ikke meldepliktig under forutsetning av at de etiske retningslinjene og reglene om personvern ble fulgt. Å delta i undersøkelsen var frivillig, og informantene fikk være anonyme. Før intervjuene begynte ble respondentene informert om at svarene ville være konfidensielle, og at hvem som har svart hva ikke ville komme frem i masteroppgaven. I

tillegg til å være i tråd med de etiske retningslinjene, kan dette bidra til å berolige informantene slik at de lettere snakker om personlige erfaringer (Ringdal 2013, 243).

Ifølge NSD må også rådata anonymiseres for at et datamateriale skal være anonymt. Et datamateriale er ikke anonymt dersom bare det som publiseres i masteroppgaven er anonymisert. De transkriberte intervjuene ble derfor kun merket med nummer og kategoriene forsker, lederutvikler, leder eller tillitsvalgt. Det finnes ikke en separat navneliste som kan koble personopplysninger sammen med intervjuene, og lydfilene ble slettet med en gang intervjuene var ferdig transkribert. Det var ikke interessant for dette prosjektet å vite hvilken person som svarte hva, men i stedet få frem ulike synspunkter som kan gjenspeile mulige forskjeller sett utfra ulike ståsteder og innfallsvinkler.

5.4 Valg av informanter

Det ble gjennomført intervjuer med et utvalg informanter med solid ledererfaring fra mellomnivå i kommune, stat, privat og frivillig sektor i Norge. Informantene var således både ledere og selv underordnede. Totalt ti personer ble intervjuet: fem kvinner og fem menn. Informantene ble valgt ut på grunnlag av at de hadde lang erfaring og derfor sannsynligvis ville kunne komme med interessante refleksjoner om resilient ledelse. Det ble også lagt vekt på å få en viss spredning på ulike sektorer.

Hensikten med å intervju disse informantene var å undersøke hva et lite tverrsnitt av mellomledere i Norge mente det er viktig for ledere å gjøre for at underordnede skal få bedre resiliens, og for å se om det kunne komme frem noen interessante perspektiver eller motforestillinger til begrepene som inngår i resilient ledelse.

To av informantene var erfarne forskere på arbeidsmiljø i Norge. De hadde begge i tillegg ledererfaring. To var lederutviklere med erfaring fra både offentlig og privat sektor i ulike deler av landet. Begge disse hadde også lang ledererfaring. Tre av informantene var HR-direktører med rundt 20 års ledererfaring fra både stat, kommune, privat og frivillig sektor. I tillegg ble tre tillitsvalgte intervjuet for å belyse resilient ledelse fra en litt annen synsvinkel.

5.5 Intervjuer og spørreskjema

Dataene ble innhentet ved hjelp av samtaleintervjuer på 30 til 60 minutter. Intervjuene ble gjennomført som besøksintervju, med unntak av tre tilfeller der telefonintervju ble benyttet ettersom lang avstand gjorde dette mest hensiktsmessig. For å forsøke å eliminere intervju effekter ble standardspørsmålene lest opp langsomt, tydelig og ordrett.

Til sammen ble det gjennomført ti intervjuer som alle ble transkribert. I de tilfellene der det oppsto tvil om hva informantene egentlig mente, ble de spurt om de kunne forklare eller utdype. Informantene fikk lov til å godkjenne intervjuene og foreta nødvendige presiseringer. Ingen av informantene ønsket imidlertid å endre på noe av det de hadde sagt.

Informantene ble blant annet spurt om hvor viktig de syntes de utvalgte 15 av Yukls 34 atferdskategorier fra 2013 var for å bedre mestringstro, stressmestring og mestringsevne hos underordnede. Det ble benyttet et eget spørreskjema der informantene måtte oppgi en tallskåring fra 0 til 10 for de utvalgte atferdskategoriene. Hensikten med disse spørsmålene var å få en indikasjon på om resilient ledelse kan oppfattes som *relasjonsorientert*, *oppgaveorientert* eller *endringsorientert* ledelse. Formålet var å formulere en hypotese om hvilken lederstil som kan være mest relevant for at underordnede skal få bedre resiliens. (Se vedlegg 2: Spørreskjema om atferdskategorier for ledelse).

Informantene fikk også elleve relativt åpne spørsmål om hvordan ledere kan bidra til å bedre mestringstroen, gjøre det lettere å mestre stress og styrke mestringsevnen hos underordnede. I tillegg ble informantene spurt om hvordan ledere kan få underordnede til å lære av feil, og hvordan de kan bidra til å skape mening og optimisme hos underordnede. (Se vedlegg 1: Intervjuguide for ytterligere informasjon).

5.6 Metodiske begrensninger

Som andre studier er heller ikke denne undersøkelsen uten begrensninger, og konklusjoner må trekkes med forsiktighet. Selv om informantene ble valgt ut for å få en viss bredde av ulike virksomheter, var antallet informanter lavt og ikke representativt. Resultatene fra intervjuene har dermed ikke nødvendigvis overføringsverdi til andre situasjoner. Det er heller ikke foretatt undersøkelser på ulike nivåer og over tid, eller sammenlignet resultater på tvers av land.

Teorien i denne oppgaven bygger på tidligere forskning, og denne forskningens metodiske kvalitet er vurdert av anerkjente forlag og andre forskere. Innen ledelsesforskningen er det imidlertid uenighet om hva man skal legge i begrepet ledelse, hvordan begrepene skal operasjonaliseres og hvilke metoder som skal brukes. Det kan føre til ulikt innhold i målinger som gjøres, og at det oppnås nokså forskjellige resultater og fortolkninger av resultatene (Martinsen 2005, 13).

Det kan også reises spørsmål ved om det er lederatferden som er årsak til de gode resultatene, eller om det er medarbeiderne eller ytre forhold som skaper de gode resultatene. Mangel på

muligheter til å fastslå kausalitet kan reises som en generell kritikk mot ledelsesforskningen (Martinsen 2013, 129).

6. Presentasjon av funn og analyse

Flere av informantene valgte å innlede med å redegjøre for sitt syn på ledelse, reflekterte over begrepene eller problematiserte hva som var konteksten. Informantene ga stort sett utfyllende og reflekterte svar på de fleste av spørsmålene.

I løpet av intervjuene kom flere av informantene gjentatte ganger tilbake til at det ville være kontekstavhengig hva en leder burde gjøre i ulike situasjoner. To av informantene påpekte for eksempel at det er forskjell på ledelse av en operativ kommandoenhet i aksjon, og et byråkrati som skal levere faglige innspill. I en akutt krisesituasjon har man ikke mulighet til å stille spørsmål eller begynne å diskutere hvordan ting bør gjøres. I en normalsituasjon vil det imidlertid være mer rom for diskusjon og at medarbeiderne får større grad av autonomi.

En av lederne viste til egen ledererfaring fra ulike land og påpekte at det for eksempel er store forskjeller på Norge og andre land i hvilken grad medarbeiderne forventer å bli involvert. Og at det kan være veldig ulike typer virkemidler folk trenger for å bli hjulpet i en vanskelig omstillingsprosess.

Informantene svarte ganske samstemt på de fleste av spørsmålene, men det var likevel en tendens til at forskerne var mer problematiserende, lederutviklerne virket mer opptatt av ledelsesteori, mens lederne var litt mer kontekstorienterte enn de andre informantene. De tillitsvalgte var på sin side tydeligere på at lederen burde gi mye ros og være et godt forbilde.

6.1 Lederstil

Informantene fikk spørsmål om hvor viktige de mente 15 utvalgte atferdskategorier var for at medarbeidere skal få mestringstro, håndtere stress og mestre kriser og motgang. (Se vedlegg 2: Spørreskjema om atferdskategorier for ledelse). De 15 atferdskategoriene informantene fikk spørsmål om var hentet fra Gary Yukls 34 atferdskategorier fra 2013. (Se vedlegg 3). Det ble valgt ut fem atferdskategorier for hver av de tre overordnede typekategoriene *relasjonsorientert*, *oppgaveorientert* og *endringsorientert* ledelse. Skalaen gikk fra 0 som var totalt utilfredsstillende, til 10 som var maksimalt tilfredsstillende.

Informantene svarte overraskende samstemt på de 15 spørsmålene. Spredningen i svarene var fra 3 til 10, men de fleste av informantene svarte svært likt, det vil si rundt 8 på de fleste

spørsmålene. De vurderte jevnt over at de aller fleste av atferdskategoriene beskrev handlinger som det var viktig for en leder å gjøre. Det var likevel en tendens til at de så relasjonsledelse som det aller viktigste, deretter kom endringsledelse, mens minst viktig antok de at oppgaveorientert ledelse ville være.

Som vi ser av tabell 1, var den gjennomsnittlige skåringen blant informantene på de 15 atferdskategoriene 8,4 for relasjonsorientert ledelse, 7,9 for endringsorientert ledelse og 6,9 for oppgaveorientert ledelse.

Tabell 1. Informantenes vurdering av betydningen av ulike lederstiler.

| Gjennomsnittlig skåring blant informantene på utvalgte atferdskategorier: |
|--|
| Relasjonsorientert ledelse: 8,4 |
| Endringsorientert ledelse: 7,9 |
| Oppgaveorientert ledelse: 6,9 |

Resultatene fra denne undersøkelsen kan peke i retning av at resilient ledelse oppfattes som mest relasjonsorientert, ganske endringsorientert, men også som en relativt oppgaveorientert lederstil. Det var tydelige, men likevel relativt små forskjeller mellom hvor viktig informantene mente de ulike lederstilene var. Dette kan tyde på at informantene mente en leder bør utøve et ganske balansert og aktivt lederskap for at medarbeiderne skal få mestringstro, håndtere stress og mestre kriser og motgang.

Det er usikkert om informantene faktisk klarte å relatere disse spørsmålene til resilient ledelse, eller om de svarte det de utfra sine egne erfaringer mente er den beste lederatferden mer generelt i de fleste situasjoner. Det kan også være at informantene oppfattet det som mer sosialt ønskelig å være relasjonsorientert, og derfor svarte at det var viktigere. Et annet viktig forbehold er at undersøkelsen kun er et uttrykk for hva de ti utvalgte informantene mente.

Det er likevel interessant å se at det er mulig å danne seg en hypotese om at resilient ledelse kan kjennetegnes av å være mest *relasjonsorientert*, dernest *endringsorientert* og minst *oppgaveorientert* ledelse, men ser samtidig ut til å være en relativt *balansert* og *aktiv* form for ledelse.

Flere av informantene påpekte imidlertid at konteksten vil være avgjørende for hva som bør gjøres, og en av lederutviklerne mente det er viktig at en leder mestrer å bevege seg fra oppgaveorientert atferd til mer situasjonsorientert ledelse når det er påkrevd.

Ulike typer stress kan for eksempel kreve ulike typer lederatferd. En mer oppgaveorientert strukturering kan trolig være påkrevd i mange stressende situasjoner, mens danning av støttegrupper vil være viktig for lederes effektivitet i andre situasjoner. Vanligvis vil begge typer lederatferd være viktig (Bass 1990, 657).

En metaanalyse utført av Judge, Piccolo & Ilies (2004), som tok utgangspunkt i Ohio State-studiene av lederstil, viste tilsvarende at både relasjonsorientering (“consideration”) (.48) og oppgaveorientering (“initiating structure”) (.29) hadde en moderat positiv sammenheng med resultater av ledelse. Relasjonsorientering var imidlertid sterkere relatert til medarbeidernes jobbtilfredshet og oppfattelse av lederen som effektiv, mens oppgaveorientering var litt mer relatert til leders arbeidsinnsats og organisasjonens ytelse (Judge, Piccolo & Ilies 2004, 36).

Tilsvarende funn vises i en metaanalyse utført av Piccolo mfl. (2012) som sammenlignet *transformasjon-transaksjonsmodellen* med Ohio State to-faktormodell for ledelse (det vil si relasjonsorientering og oppgaveorientering). Forskerne fant at relasjonsorientering hadde størst effekt på medarbeidernes jobbtilfredshet, mens transformasjonsledelse hadde størst effekt på om lederen ble oppfattet som effektiv. Et interessant funn ved denne undersøkelsen var imidlertid at *laissez-faire-ledelse* var mer populært blant de ansatte enn oppgaveorientert ledelse som nesten ikke påvirket medarbeidernes jobbtilfredshet eller oppfattelse av lederen som effektiv i det hele tatt (Piccolo mfl. 2012, 579).

En annen studie basert på to longitudinelle undersøkelser utført av Skogstad mfl. (2014) viste at *tyrannisk ledelse* var forbundet med reduksjon i jobbtilfredshet over seks måneder, men ikke over to år. *Laissez-faire-ledelse* var ikke assosiert med endringer i jobbtilfredshet på kort sikt, men var derimot signifikant forbundet med redusert jobbtilfredshet over en toårsperiode. Et overraskende funn var imidlertid at *konstruktiv ledelse* ikke viste noen sammenheng med endringer i jobbtilfredshet, verken på kort eller lang sikt. Dette kan tyde på at *destruktive ledelsesformer* ser ut til å virke sterkere på underordnedes jobbtilfredshet enn mer *konstruktive ledelsesformer* (Skogstad mfl. 2014, 221-232).

Det bør imidlertid legges til at en leder kan fremvise både positiv og negativ atferd, og en og samme leder kan oppfattes ulikt over tid og av forskjellige underordnede. For eksempel er det

mulig at en medarbeider vil vurdere lederen sin som støttende og oppmuntrende, mens en annen vil beskrive lederen som fraværende og lite imøtekommende. Samspeillet mellom ledere og medarbeidere fremstår dermed som en kompleks prosess som betinges av en rekke individuelle faktorer så vel som situasjonsfaktorer (Skogstad mfl. 2014, 221-232).

I tillegg til spørsmålene som var relatert til Yukls atferdskategorier, fikk informantene elleve relativt åpne spørsmål som var relatert til sentrale begreper fra litteraturen om resilient ledelse. (Se vedlegg 1: Intervjuguide). De neste kapitlene vil redegjøre for hva informantene mente ledere kan gjøre for å bedre underordnetes mestringstro, stressmestring, myndiggjøring og læring, samt følelsen av å ha et meningsfylt arbeid.

6.2 Mestringstro

En av forskerne innledet med å problematisere definisjonene av begrepene mestringstro, stressmestring og mestringsevne. Han mente at det ikke er slik at folk bruker samme mestringsstrategi hele tiden, men at det kan variere veldig mye. Videre dro han et skille mellom *generell mestringstro* på den ene siden, og *mestringsstrategityper* på den andre siden. Han skilte også mellom *generell* og *spesifikk mestringstro* og uttrykte det på denne måten:

“Vi vet at mestringstro i hver enkelt oppgave, det utvikles avhengig av at du kan respondere, at du kan gjøre noe og den feedbacken du får tilbake. Så du kan utvikle mestringstro. Du lærer for eksempel å spille piano, og så merker du etter hvert at du begynner å få det til, og så får du mestringstro for det. Men er det noe som kan generaliseres? Er det varig fra oppgave til oppgave? På jobben så har du for eksempel 19 forskjellige oppgaver som du gjør, og så gjelder det bare 14 av de oppgavene der du utvikler mestringstro, og så er det noen som du hele tiden ikke utvikler mestringstro for.”

Videre påpekte han at hvis det ikke er snakk om generell mestringstro, og generell evne til å tåle utfordringer, men mer spesifikke evner til å løse konkrete oppgaver, da er det klart at veldig mye kan gjøres for å utvikle mestringstro.

Han henviste også til organisasjonspsykologisk forskning som peker i retning av at ordentlige *tilbakemeldinger* som oppleves som relevante og riktige, ser ut til å være motiverende. Og når det er motiverende, så må det også ha en innvirkning på mestringstro, og på motivasjonen for å forsøke å mestre. Han mente også det er nokså sikkert at ledere kan lære seg å gi bedre tilbakemeldinger.

To av de tillitsvalgte fremhevet det å gi mye ros som spesielt viktig for at medarbeiderne skal få mestringstro. Den ene mente at det var viktig for en leder å gi tilbakemelding på at det de ansatte bidrar med har verdi. Den andre tillitsvalgte uttrykte det slik:

“Det å gi ros tror jeg har en selvforsterkende effekt. Og så tror jeg at det å ha forventninger har en positiv effekt. Hvis lederen er tydelig på forventninger om at du skal få til en oppgave, så er det en måte å vise tillit til vedkommende.”

Involverende og støttende ledelse ble av flere informanter fremhevet som sentralt for at medarbeiderne skulle få tro på at de mestret oppgavene sine. En av forskerne sa det slik:

“Jeg tror det er viktig at man, fremfor å kontrollere, legger til rette, støtter og tillater at det går an å gjøre feil. Og hvis man gjør feil, at man da analyserer hvorfor ting gikk galt, og at man lærer av ting som skjer, fremfor at det skal sanksjoneres negativt.”

En av lederne nevnte i tillegg viktigheten av å være tydelig på roller og ansvar. Hun påpekte også at det er viktig å kjenne medarbeiderne sine, og at folk er ulike og har ulike behov. Noen vil ha vide rammer, andre vil ha tettere oppfølging. Videre la hun vekt på at det er viktig å ha åpenhet på hvem man er som leder, åpenhet om sine styrker og svakheter.

Når det gjaldt et nært beslektet begrep til mestringstro, nemlig *optimisme*, hadde imidlertid informantene forskjellige oppfatninger. Fem av informantene mente at det var viktig at lederen var positiv, og fremhevet det medarbeiderne hadde oppnådd og var gode på for at de skulle få optimisme. De andre fem informantene ga uttrykk for at det ikke er så lett å påvirke optimismen til medarbeiderne.

Den mest positive av lederne sa:

“En leder må fortelle hvor vi skal. Det å vise retning kan skape optimisme. Vi må uttrykke positive forventninger. Vise at vi tror på medarbeiderne, tror på organisasjonen og alt vi kan få til. Være positiv.”

En av de tillitsvalgte mente at for å skape optimisme må lederen fokusere på hva organisasjonen har fått til, og hva medarbeiderne har fått til. Og lederen må sette fokus på hva de er gode på. En annen tillitsvalgt fremhevet måloppnåelse og anerkjennelse som sentralt for å få optimisme. Hun uttrykte det slik:

“Jeg tror optimisme kommer av at man ser at man når noen etapper. Noen vil ha trampeklapp og bjelleklang og masse festivitas når man når noen etapper, mens andre ikke trenger det, man trenger bare erkjenne at, ja, dette har vi greid. Det trenger ikke være ros i påhør av andre, men at medarbeideren får forståelsen av at lederen roser.”

En av forskerne mente fremtidstro, måloppnåelse og mobilisering av ressurser kan bidra til å bedre optimismen. Hun fremholdt at det er viktig å fokusere på fremtiden, fremfor å dvele for mye ved feil ved fortiden. Man må holde opp hva man faktisk har klart å levere og skape, se fremover og prøve å mobilisere de ressursene man har for å få til noe, og jobbe for å få mer ressurser som kan bidra i riktig retning.

En annen av lederne mente imidlertid at det er ikke alltid en leder kan gjøre så mye med optimismen til medarbeiderne. Hun sa at hvis en person er deprimert, så var hun usikker på hvor mye ansvar en leder kan ta for det. En tredje leder valgte å fremheve at også medarbeideren har et ansvar, og mente årsaken til manglende optimisme ofte ligger utenfor arbeidsforholdet.

Et litt overraskende funn, som flere av informantene fremhevet, var at de var skeptiske til om en leder kunne ta ansvar for medarbeidernes motivasjon. En av lederutviklerne uttrykte dette på følgende måte:

“Har jeg plikt eller rett til å motivere mine medarbeidere? Er det ikke mine medarbeidere som har plikten og retten til å motivere seg selv? Men det jeg har plikt og rett til som leder, er å invitere medarbeiderne mine inn i en refleksjon rundt dette. Ledelse er en samskapingsprosess.”

Han sa videre at han var usikker på om en leder kan skape optimisme hos medarbeiderne, men mente likevel at hvis man går inn i en dialog med medarbeideren, vil det være mulig å skape fremtidstro sammen, ved å involvere, ved å dele forestillingsbilder og ved å være sammen om å skape nye bilder.

En av forskerne var imidlertid klar på at optimisme ikke er så lett å endre på. Han mente at:

“Optimisme er et personlighetstrekk som er nokså konstant. Det er veldig vanskelig å gjøre noe med det. Men det er veldig smart å være optimistisk. Nesten alt i livet blir bedre hvis du er optimistisk. Da er du mindre syk, lever lenger og alt mulig. Men det er klart at hvis folk får tildelt oppgaver som de opplever at de mestrer, så får de mer mestringstro. Om de også blir optimistiske, er ikke så godt å si, men kanskje. Hvis du ser på forskning på optimisme, så er det et nokså konstant trekk. Og det er til og med slik at det er en av de viktigste prediktorene for placeboeffekt. Du har bedre placeboeffekt hvis du er optimistisk.”

Han ga også uttrykk for at han var kritisk til den *positive psykologibølgen* som er nå, og som han mente på en måte har forvridde oppfatninger av disse problemstillingene. Det blir da et spørsmål om nærmeste leder i det hele tatt kan endre på medarbeidernes evne til å mestre utfordringer. Han oppsummerte det på følgende måte:

“Ut fra den forskningen jeg har sett, så er jeg veldig usikker på om det går an å gjøre noe særlig. Veldig mye av dette er trekk som er nokså konstante over tid. Og hvor det kan være veldig mye annet som innvirker på hvorvidt dette endres.”

Mestringstro og optimisme er således to beslektede begreper som ble oppfattet ganske ulikt av informantene. Mens spesifikk mestringstro ble sett på som noe som kan utvikles og læres, ble optimisme av halvparten av informantene sett på som relativt stabilt, og som noe det er

vanskelig for en leder å endre på hos medarbeiderne. Dette reiser interessante spørsmål om og i tilfelle i hvilken grad ledere kan påvirke resiliens hos underordnede.

6.3 Stressmestring

En av lederutviklerne fremhevet at han jobbet med *meditative teknikker* og *mindfulness* for å hjelpe folk å takle stress. Han mente at en leder kan gå inn å hjelpe medarbeideren til ikke å bli forstyrret av tanken. Og gjennom språket og med enkle tilretteleggende øvelser, kan medarbeidere hjelpes til å stå i de mest ekstreme stressituasjonene uten at de blir revet med av den.

Evnen til å prioritere ble fremhevet som viktig av flere informanter. En av forskerne mente:

“Ledere bør ha oversikt over jobbkravene som hver av deres medarbeidere stilles overfor. Og når de merker at noen har veldig høye jobbkraav, så kan de gå inn å bidra til å *prioritere*. Altså, det er en leders oppgave å avhjelpe når folk har for mye å gjøre, og for mye tidspress. En leder må gå inn og si at den oppgaven er det du skal prioritere nå, de og de oppgavene kan du prioritere ned”.

En annen forsker mente det er en leders oppgave å holde fokus på hovedleveransen og prioritere å levere det viktigste, og heller nedprioritere andre ting for å redusere stress.

En av de tillitsvalgte fremhevet også at det er viktig at medarbeiderne selv får prioritere oppgaver. Hun uttrykte det på denne måten:

“En leder må være åpen for at ansatte kan komme og sortere litt på arbeidsoppgaver, når en medarbeider opplever at det er for mye. Det vil jo variere fra medarbeider til medarbeider hvor mange baller i lufta, og hvor stor arbeidsmengde man har kapasitet til.”

En annen tillitsvalgt mente en leder må være *tilgjengelig* og kunne gi ryggdekning og støtte for å redusere stress. Samtidig mente han lederen burde være pedagogisk og forsøke å få medarbeideren til selv å prioritere. Og gi medarbeiderne troen på at de selv kan ta riktige avgjørelser.

Det å være en god rollemodell ble også nevnt som sentralt av flere informanter. En av lederne uttrykte seg slik:

“Det er viktig å være en god *rollemodell*. En leder bør være god til å håndtere stress selv. Som leder kan man fort akselerere stresset veldig. Tryggheten man utstråler som leder er viktig. Det å kunne *bevare roen* i stressende situasjoner. Stille gode spørsmål. Avgrense. Det er viktig å ikke gjøre ting større enn det de er.”

En annen av lederne mente det var en fordel med gode relasjonelle ferdigheter. Hun påpekte at det er viktig at ledere er *fleksible*, og at man for eksempel kan utsette en frist om det er mulig. I tillegg er det viktig for en leder å kjenne medarbeiderne sine og vite hvem som tåler mye *autonomi* og hvem som ønsker litt tettere oppfølging. Samtidig mente denne lederen at *ledernivået* vil kunne ha betydning for hvordan stress oppleves og mestres.

En annen av lederne mente det er viktig at medarbeiderne har mulighet til å påvirke og får være med å planlegge sin egen arbeidssituasjon for å håndtere stress. Hun mente at hvis noen andre pålegger deg å gjøre noe du ikke selv har vært med på å påvirke, og som du kanskje ikke en gang forstår meningen med, så kan fort oppgaver oppleves som stressfylte. Det at man ikke får være med på å påvirke, kan i seg selv være en stressfaktor.

En tredje leder mente at det er ingen allmenmedisin mot stress. En leder må heller få tak i den enkeltes historie og den enkeltes behov. Og lederen må stille spørsmål som: “Hva er det du nå trenger i din arbeidshverdag for å mestre stresset?”

Betydningen av *trening* på de spesifikke oppgavene som skal løses, ble også fremhevet som viktig for å kunne mestre stress. En av lederne fremhevet i tillegg god ressursallokering og at man har de verktøy og ressurser som trengs for å løse oppgavene, og at man ikke jobber for mye overtid. Hun påpekte at det kan skape stress hos medarbeidere hvis de føler at de ikke får gjort det de skal gjøre, og at lederne ikke klarer å styre ressurstilgangen.

Informantene trakk således frem en rekke faktorer som en leder kan gjøre for at de underordnede skal kunne bedre sin evne til å mestre stress. Tiltakene spente fra opplæring i kognitive teknikker slik at man klarer å bevare roen i stressende situasjoner, til prioritering av arbeidsoppgaver, ledertilgjengelighet og det å gi lederstøtte, samt involvering av medarbeiderne i planleggingen og trening på oppgavene.

6.4 Myndiggjøring og læring

En av forskerne trakk frem viktigheten av at ledelsen oppleves som rettfærdig og bemyndigende. Han formulerte det på denne måten:

“Fra vår egen forskning så har vi sett på det med *rettfærdig ledelse*, og det med *bemyndigende ledelse*. Det finnes en del forskning på at det virker positivt på motivasjon. Og det er en del holdepunkter på at urettfærdig ledelse er forbundet med uhelse, og at man da får mer helseplager. Vi finner det i et par av våre studier at rettfærdig ledelse er en faktor som har betydning for helse, og for muskel- og skjelettplager.”

En av lederutviklerne understreket viktigheten av både å planlegge og myndiggjøre medarbeiderne og sa:

“Det er viktig med forutsigbarhet, slik at det skapes trygghet. Da tror jeg man blir mer robust til å takle kriser også. Og myndiggjøring av medarbeiderne er veldig viktig. Fasthet på mål, men frihet på prosess. Medarbeiderne bør ha myndighet til å kunne si ja eller nei, og mene noe på vegne av organisasjonen.”

En av de tillitsvalgte fremhevet viktigheten av at lederen gir medarbeiderne gode *mestringsopplevelser*, og advarte mot ledere som er selvopptatte og forsøker å fremheve seg selv. Han uttrykt det slik:

“Det finnes ledere som helt klart gjerne vil sole seg selv, og er veldig selvopptatte. De ønsker å fremme seg selv, og ikke sine medarbeidere. Men det er det en leder *ikke* må gjøre. Det er det stikk motsatte. Ledelsen må myndiggjøre sine medarbeidere, så de faktisk klarer å løse vanskelige situasjoner uten at man hele tiden må være med å holde dem i hånden.”

En av forskerne understreket viktigheten av å gi medarbeiderne anerkjennelse og tillit:

“Da tenker jeg å støtte og vise at man er der, samtidig som man lar de ansatte selv ta beslutningene, sånn at de eier dem. At man kan fremme mestringssevne, og at man som leder ikke skal redde medarbeiderne, men at man mer er der for å gi støtte.”

En av de tillitsvalgte understreket at medarbeiderne selv må kunne prioritere og at det må være gjensidig tillit mellom leder og medarbeider:

“Det å ha kontroll over sine arbeidsoppgaver, handler om at man føler at man er i stand til å prioritere, at man føler at man har tillit hos lederen til at man kan ta avgjørelser, at lederen har tillit til deg, og at man har kompetanse til å løse oppgavene.”

Flere av lederne understreket imidlertid betydningen av konteksten som avgjørende for om medarbeiderne kunne få autonomi eller ikke:

“Du må se på hvilken situasjon du er i. For hvis du er i en krise, så mener jeg at autonomien for utøvelse og handling er mye mindre enn om du er i en kreativ situasjon der du skal produsere skjønnsbaserte, faglige uttalelser til statsråden. Men jeg tror også at det å være *trent* på hvordan du skal gjennomføre oppgaven, uansett om den er veldig spesifisert eller ikke, er noe av det aller viktigste.”

En av forskerne la vekt på at medarbeiderne må være med å *planlegge*. Hun mente at medarbeideren burde definere arbeidsoppgavene selv ut fra *mål*. Ved at man definerer de aktivitetene som skal til, og setter dem i den rekkefølgen man synes er hensiktsmessig, og definerer hvor mye tid aktivitetene vil ta, og hva som er realistisk tidspunkt for å ferdigstille ting. Og at medarbeiderne hele tiden er med og *medvirker* i prosessene i sin egen hverdag.

En annen av forskerne fremhevet konsekvensene av ikke å ha innflytelse over egen arbeidssituasjon:

“Kontroll over egen arbeidssituasjon er veldig viktig. Det er den faktoren som vi ser er risikofaktor for uførepensjonering. Det er en risikofaktor for hjertesykdom og alt mulig. Så det er en viktig faktor. Det en leder kan gjøre er å ta en *systematisk gjennomgang* av alt som er av arbeidsprosedyrer, og se om det går an å gi *mer kontroll, mer delegasjon og mer bemyndigende ledelse*. Bemyndigende ledelse vil si at ledere ikke bare delegerer oppgaver, men også gir de underordnede ansvar og ressurser, slik at de får mulighet til å utvikle seg, gir underordnede en mulighet for å si sin mening, ikke bare protestere, men komme med forslag og bidra. Og gir underordnede muligheten til å utvikle sin kompetanse. Det er positivt for helse, og det er positivt for motivasjon, og sannsynligvis kan det ha noe å si for mestringsstro også. Ikke generell mestringsstro, tror jeg, men spesifikk i forhold til de oppgavene man holder på med.”

Flere av informantene pekte på det å gi *tilbakemeldinger* som svært sentralt for læring og myndiggjøring. En av lederne sa det slik:

“Du må vise at du som leder tror på vedkommende i den forstand at du snakker med vedkommende, gir tilbakemeldinger på både det som fungerer og det som ikke fungerer. Men det å gi tilbakemeldinger på resultat og måloppnåelse, det er jo ofte krevende, fordi de aller fleste av oss leverer jo ikke 100 prosent hele tiden. Og det å gå inn og avvikshåndtere er jo det som ledere er svakest på. En må forsøke å hjelpe medarbeidere til å komme på rett kurs igjen. Vise at det du nå har levert, er ikke i henhold til det vi ble enige om, men jeg skal hjelpe deg til å levere bedre neste gang.”

På spørsmål om hva ledere kan gjøre for at underordnede skal lære av kriser, svarte de fleste informantene at det er viktig med erfaringslæring, evalueringer og debriefing. Flere av informantene fremhevet de positive mulighetene som kan ligge i kriser. En av forskerne sa:

“Jeg tenker man må klare å være litt i det, at man analyserer hva som skjedde, at man ser kriser som en mulighet for vekst, fremfor bare noe negativt, og ser om det kan gi nye muligheter på en måte.”

Det å gå gjennom hendelsesforløpet for å vurdere om noe burde vært håndtert annerledes ble også fremhevet. En av lederne oppsummert det slik:

“Dette handler jo om å bruke erfaring til forbedring, og systematisk jobbe med å bygge det inn i treningen av folk, og dele erfaringene i organisasjonen på en måte som gjør at folk tar det inn over seg og lærer av det, slik at vi endrer praksis.”

En annen leder fortalte at de etter kritiske hendelser eller krevende oppdrag pleide å gjennomføre ettersamtaler på ulike nivåer. Først med leder, så med kolleger, og så med psykolog alt etter hvor alvorlig krisen hadde vært. Når det var kommet litt på avstand, ble det hele evaluert, og det ble vurdert om noe kunne gjøres annerledes neste gang.

En av lederne understreket viktigheten av ikke å forsøke å finne en sydebukk. Hun mente det er viktig å prøve å hjelpe vedkommende til å komme igjennom en vanskelig og traumatisk situasjon ved å være varsom med å ilegge skyld, og tydelig på å bygge opp og gi selvtillit.

En av forskerne understreket viktigheten av å trekke frem *strukturelle* og *kulturelle* forklaringer når noe går galt:

“Det er viktig å vise at man er et fellesskap, at man er sammen om det som skjer, at hvis det har skjedd noe vanskelig på jobben, hvor en har gjort noe feil for eksempel, at det kan gi andre gode innspill på læring også. Og at man ivaretar den som gjør feil, ved kanskje ikke å snakke om enkeltindivider som gjorde feil, men ser på de organisatoriske betingelsene for hva som gikk galt. Fordi ofte er det jo en sammenheng mellom hvordan systemene er, og hva som skjedde i prosessen, og hvorfor det ikke ble fanget opp. Jeg tror det kan være lurt å dempe ned enkeltindividenes rolle, og heller løfte frem kulturen eller strukturen mer, og det som gjør at det antageligvis vil skje igjen, hvis man ikke endrer på det.”

Flere av informantene understreket at det er viktig å trene på oppgavene som skal løses for å få en følelse av kontroll, og for å bedre mestringsevnen. Mange fremhevet også rolleklarhet sammen med læring som noe av det aller viktigste for at medarbeiderne skal få en følelse av kontroll over sin egen arbeidssituasjon. En av lederne formulerte det på denne måten:

“Avklare roller og ansvar, og ha tydelighet rundt roller og ansvar, er veldig viktig. Det er også å være tilgjengelig, og gi og få feedback. I tillegg er læring viktig for veldig mange. Og det å ha en leder som er med på å utvikle deg. Lederen må også passe på å bruke kunnskapen medarbeiderne har, og passe på at de får utfordringer og utvikler seg.”

Flere av informantene understreket viktigheten av at medarbeiderne har en trygghet på at det er lov å gjøre feil, men også at det er nødvendig å lære av feil. En av lederne formulerte det slik:

“For det første må lederen si at det er lov å gjøre feil. Men det er to typer feil: Det er direkte feil, som bør unngås. Og så er det feil som oppstår fordi man tar feil beslutning ut fra en usikker situasjon. Hvis du er i en fryktkultur, hvor medarbeiderne dine gjør feil, men aldri snakker om det. Så blir det ikke noe læring. Vi snakker her om dobbeltsløyfelæring, ved at man stiller spørsmålstegn ved hva man driver med. Og da må lederen selv være villig til å innrømme egne feil overfor medarbeiderne og være en rollemodell.”

En annen leder fremhevet det å ha mot til å ta opp problemer og skape åpenhet om feil for å unngå nye feil:

“Man må tørre å prate om det. Det er faktisk en utrolig viktig lederegenskap å ha mot til å ta opp ting. Det er lett å feie det litt sønn unna, og håpe at det går over. Det

handler også om å ha respekt for sine medarbeidere, det å tørre å ta den vanskelige samtalen. Men det er viktig å gå spørrende inn, med et tilbud om å hjelpe.”

En av forskerne mente det burde være karrierefremmende å tørre å innrømme feil og å formidle kunnskap om feil som er begått:

“Det må være rom for å gjøre feil i organisasjonen. At det ikke bare blir noe man sier, men at det faktisk finnes eksempler på at det er gjort feil, og at det ble landet på en bra måte. At man ser at de som har kommet seg opp i organisasjonen, ikke er de som har unngått å gjøre feil, men heller kanskje de som har delt erfaringer fra det å gjøre feil. At man har det som et tema hele tiden, hvis man mener at de ansatte skal ha mulighet til å handle på egen hånd, så må det også være mulighet for å gjøre feil, ellers blir man jo helt risikoavers.”

Informantene så *bemyndigende ledelse* som sentralt for at medarbeidere skal bli bedre i stand til å mestre kriser og motgang. Samtidig ble det å gi og få *tilbakemeldinger* fremhevet som viktig. Videre vektla flere av informantene det å *avklare roller og ansvar*, samt forsøke å *lære av feil*, og ikke bare skyldte på enkeltpersoner. Det ble også sett som essensielt at ledere gir medarbeiderne mulighet til *opplæring og trening* slik at de kan få gode *mestringsopplevelser*, og kan stå bedre rustet til fremtidige utfordringer.

6.5 Meningsfylt arbeid

Flere av informantene fremhevet det å kunne se en helhet, eller være en del av noe større, som viktig for at oppgaver skal oppleves som meningsfulle. En av de tillitsvalgte formulerte det slik:

“Hvis jeg gjør en oppgave som kan virke triviell, kjedelig eller vanskelig, og lederen min hjelper meg til å heve blikket og se hva denne oppgaven er en del av, så gir det meg motivasjon.”

En av lederne uttalte at det er viktig at man ser sin rolle i helheten, og at en leder må tydeliggjøre mål for organisasjonen, skape en visjon og gi retning, samt tydeliggjøre hva som er medarbeiderens lille brikke oppi det hele. En annen leder understreket i tillegg viktigheten av å gi ros og anerkjennelse:

“For det første må vi vise at den jobben vi gjør bidrar til virksomhetens formål. For det andre må lederen anerkjenne det vedkommende gjør på to måter: Både overfor medarbeideren selv, og i den gruppen medarbeideren hører hjemme. I tillegg må lederen finne ut av hva det er som motiverer den enkelte. Og det kan være høyst forskjellige ting.”

En av lederutviklerne understreket at hva som gir mening kan variere fra medarbeider til medarbeider blant annet ut ifra interesser og hva de liker å gjøre. Hun sa:

“Det er viktig at medarbeiderne, i forhold til utdanning og modenhet, får autonomi og en opplevelse av at de er selvstendige i arbeidet. Noen medarbeidere synes det er ok med nye utfordringer, mens andre synes det er bedre å gjøre ting de har gjort før, og liker mer rutinepregede oppgaver. Folk er forskjellige. Noen liker saksbehandling, og noen liker å snakke med brukere. Men det er også viktig å la folk få muligheten til å vokse.”

En annen lederutvikler svarte at han var kritisk til målstyringspråket, og forsto dette språket som et militært-industrielt språk, som er egnet til å styre industriproduksjoner i hierarkiske linjeorganisasjoner, hvor medarbeiderne mer mekanisk skal utføre arbeidsoperasjoner. Han mente at hvis du skal levere følsomme, intelligente og innovative tjenester til et krevende og rettighetsorientert publikum i 2015, så må du samspille med medarbeiderne dine og brukerne dine på en helt annen måte enn tidligere.

Flere av lederne mente derimot at målstyring er viktig for å vite at man har gjort en god jobb, og få en opplevelse av jobben som meningsfull. En av lederne uttrykt det slik:

“Folk må vite hva de skal levere. Jeg har brukt mye tid på å være rundt i virksomhetene jeg har jobbet i for å forstå hva de gjør. Og da er et helt naturlig spørsmål: Hvordan vet du at du har gjort en god jobb når du går hjem? Jeg tror alle mennesker, og det viser også forskning, synes det er godt å vite at de har gjort en god jobb, og da må noen mål være satt for hva som er en god jobb for deg. Du må få tilbakemelding fra lederen om de målene som er satt. Den tilbakemeldingen kan gjerne være fra publikum, at de gir deg en god tilbakemelding, at dette håndterte du bra. Eller det kan komme i form av et statistisk mål. Men at du får en tilbakemelding på at du har levert, tror jeg er viktig for at du skal oppleve arbeidet som meningsfylt.”

En av forskerne understreket at tidspress og stress kan gi tap av mening. Hun mente at det er ikke meningsfylt å gjøre noe, hvis man ikke har ressurser til det. Hun ga et eksempel på en hjemmehjelper som synes det gir mening å hjelpe eldre, men som ikke har mer enn 5 minutter til hver pasient. I slike tilfeller kan arbeidet både bli demotiverende og til og med være skadelig.

En annen av forskerne påpekte at en del arbeidstakere mener de har unødvendige arbeidsoppgaver og følgelig ser på dem som lite meningsfulle. Han uttrykte det slik:

“Det er faktisk slik at vi begynner å få forskning på at folk mener at de har unødvendige arbeidsoppgaver, og de som mener at de har unødvendige arbeidsoppgaver har større risiko for å få nedsatt mental helse. Det å sørge for at arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle, det er veldig viktig, men det kommer jo an på om arbeidsoppgavene faktisk er meningsfulle da. Er dette noe som er viktig å gjøre? Men det som oppleves som meningsfylt å gjøre er også avhengig av hva folk har av utdanning og kompetanse.”

En av lederne mente det er viktig å være tydelig på hvorfor og hva som er hensikten med endringene. Det må skapes en grunnleggende forståelse for hvorfor endringer er nødvendige. Men det er også viktig å lytte, og ta folk med i diskusjoner.

En annen leder mente at alt er i endring hele tiden og at endring skjer litt hver dag. Han mente en leder må klare å få folk med på at endring er noe kontinuerlig, løpende og naturlig, og ikke noe farlig, og at vi trenger litt kompetansepåfyll hele tiden, samt at man kan diskutere hvilke oppgaver som skal gjøres.

En tredje leder ga imidlertid et litt mer reflektert svar:

“Selv når endringene er pålagt utenfra, så er det et lederansvar å omsette disse styringssignalene slik at det gir mening for medarbeiderne, sånn at medarbeiderne også forstår rasjonale for hvorfor vi må endre, og ikke minst at leder legger til rette for en forutsigbar prosess, sånn at også medarbeiderne vet hvilke skritt vi må ta, og hva vi skal igjennom sammen, og for at dette ikke skal bli opplevd som alt for motstandsfullt og kritisk og vanskelig for de fleste. Og så må vi være realistiske på at det er smertefullt å gå gjennom endring for noen. Det må vi ta inn over oss. Enkeltmennesket blir truffet av endring og mestrer endring veldig forskjellig. Som leder må man være *ydmuk* og forstå at folk opplever dette ulikt og har ulik evne til å møte disse formene for endring.”

En av de tillitsvalgte understreket viktigheten av at prosedyrer blir fulgt:

“Gi god informasjon så tidlig som mulig om hva man ønsker å oppnå. Deretter gi god tid til å diskutere, drøfte og lytte til innspill. De faglige innspillene må komme med i videre prosesser, sånn at andre også blir gjort kjent med dem, selv om de kan gå i motsatt retning av det ledelsen ønsker. Det er viktig at det er åpenhet, og en trygghet på at det er lov å komme med sine synspunkter.”

En av forskerne valgte å fremheve konteksten og at lederen gjerne er den som har det vanskeligst i endringsprosesser:

“Det er klart at en ting som vi ser i veldig mange endringssituasjoner, hvor det oppstår kriser, er at det har vært informert for dårlig. Og så er det ofte også at endringene ikke er godt nok begrunnet, enten fordi det er idiotiske endringer, eller rett og slett fordi de ikke er begrunnet godt nok overfor medarbeiderne. Det er jo ofte slik at endringer kommer utenifra. Det er kanskje lederen som opplever mest problemer med det, og føler seg hjelpeløs overfor det som skjer. Lederen er jo den som er mest skviset i slike situasjoner, når endringene kommer utenifra og synes å være dårlig begrunnet.”

En annen av forskerne antydte at det ofte er uklart hvorfor endringer igangsettes:

“Jeg tenker man må fortelle bakgrunnen for endringene. Og at man da ser mulighetsrommet i sånne typer endringsprosesser som ofte er veldig diffuse. Ofte er det jo sånne diffuse forklaringer på endringer som skjer i organisasjoner, som at de sier at vi må bli mer effektive. Men hva betyr det? Man bør heller prøve å se

spillerommet for å få gjennomført det man ønsker seg, fremfor at endringene er en trussel.”

Hva som skaper mening for den enkelte kan være avhengig av mange faktorer. En av informantene var kritisk til et *overdrevent målstyringsregime* som ikke oppleves som meningsfylt. Flere andre informanter mente imidlertid at *målstyring* er viktig for å vite at man har gjort en god jobb. Informantene fremhevet at det er sentralt for en leder å vise at oppgaver inngår i en *større helhet*. Likeledes må ledere sørge for at det er avsatt *nok tid og ressurser* til å løse oppgavene. Det er også viktig å *begrunne endringer* for at arbeidet skal oppleves som meningsfylt.

6.6 Kan ledere bygge resiliens?

Litteraturen om resilient ledelse argumenterer for at resiliens kan læres og utvikles. Det kan for eksempel skje gjennom treningsprogrammer utenfor eller i jobbsituasjonen og ved selvutvikling. Det kan imidlertid diskuteres hvor enkelt det er å lære å bli mer resilient. Noen forskere snakker om mer predisponerte, stabile personlighetstrekk som utvikles over lang tid, og som kun endres gjennom langsiktige profesjonelle intervensjoner og intensiv behandling (Linley & Joseph 2004; Peterson & Seligman 2004; Glasø og Larsen 2010).

Et interessant funn i denne undersøkelsen var at halvparten av informantene ga uttrykk for at en leder vil kunne bedre optimismen til medarbeiderne, mens den andre halvparten av informantene mente at det er ganske usikkert om en leder vil kunne påvirke medarbeidernes optimisme.

En av informantene hevdet at hvis en medarbeider er deprimert, er det usikkert hvor mye ansvar en leder kan ta for det. En annen mente at medarbeideren selv har et ansvar, og at årsaken til at medarbeideren er nedstemt veldig ofte ligger utenfor arbeidsforholdet.

En av forskerne mente imidlertid at optimisme er et personlighetstrekk som er nokså stabilt, og at det derfor er lite sannsynlig at en leder vil kunne påvirke dette i særlig grad, men han presiserte likevel at i konkrete situasjoner, i tilknytning til spesifikke oppgaver som man øver på, kan mye gjøres for å bedre mestringstroen overfor disse oppgavene. Hvis medarbeiderne får tildelt oppgaver som de opplever at de mestrer, vil de utvikle mer mestringstro, og dermed vil også mestringsevnen til disse oppgavene kunne øke.

Personlighetstrekk er per definisjon ganske stabile egenskaper som dels er medfødt, og dels er egenskaper som utvikles raskere i barne- og ungdomsårene, og langsommere resten av livet hvis alt går som normalt. Selv om man neppe er en slave av sin egen personlighet, så vil

særlig de med svært høye eller svært lave verdier på personlighetstester, ha sterkere tilbøyeligheter til visse atferdsformer enn andre. Antakelig kan dette sette noen rammer for tilpasningsevne og utviklingsmuligheter i noen settinger (Martinsen 2005, 21).

Assistanse fra en støttende leder som viser omtanke og klarer å formidle fremtidstro, vil trolig kunne bidra til lettere å komme ut av negative tanker og problemer. Det virker også sannsynlig at mental trening og øvelser i å tenke positivt, kan bedre evnen til å takle kriser og komme seg gjennom motgang. Ros og oppmuntring vil trolig kunne bedre mestringstroen i mange situasjoner, og en leder som viser omtanke vil som regel bidra til å redusere stress. Dermed virker det sannsynlig at også mestringsevnen vil kunne øke.

Men for mye positivitet og overdreven optimisme trenger ikke alltid være like hensiktsmessig. Innen ledelsesforskningen finnes det empiriske undersøkelser der man har funnet at gjennomføring av endringer er vanskelig uten en krise, eller i det minste en kriseforståelse. Forbedringer motiveres ofte av opplevelsen av at noe ikke er godt nok. Nettopp det at man ikke er helt fornøyd med egne prestasjoner, kan være drivkraften som gjør at enkelte driver det langt (Knardahl 2011, 1334).

Likeledes kan for høy mestringstro, og for stor tro på egen mestringsevne, hindre videre utvikling. Og en urealistisk optimisme kan føre til at man legger lista så høyt at det ender i nederlag. Videre kan falske forhåpninger bidra til feil bruk av ressurser og energi, noe som kan skade både de ansatte og organisasjonen.

Både litteraturen og de fleste informantene vektla at stor grad av autonomi vil være positivt for ytelsen til de fleste medarbeidere. Men det finnes underordnede som ikke trives med for stor grad av autonomi, eller forhold ved situasjonen eller oppgavene tilsier at det ikke er så lett å delegere oppgavene. Det kan også være tilfeller der en gruppe har relativ stor grad av autonomi, men der medlemmene av gruppen har klart definerte roller og således lite autonomi. Så hvilken innvirkning stor grad av autonomi vil ha på medarbeidernes resiliens vil nok variere.

En støttende lederstil vil trolig bety mest overfor medarbeidere med lav motivasjon og deres arbeidsprestasjoner. Medarbeidere med høy motivasjon kan ofte være mer selvstendige, og kunne levere høy arbeidsinnsats uavhengig av relasjonen til lederen. En leder som vil styrke virksomhetens resiliens, bør ikke bare favorisere medarbeidere som har høy motivasjon fra før, men forsøke å utvikle relasjonene til de mindre motiverte medarbeiderne. Det er trolig

hos dem det vil være mest å hente for å øke ytelse og effektivitet. Dette understøttes blant annet av en undersøkelse Kuvaas mfl. (2012) har gjennomført, som tyder på at det er ekstra viktig å utvikle gode personlige relasjoner til medarbeidere som sliter med jobbmotivasjonen, og som har lav psykologisk kapital bestående av lite håp og lav mestringstro, optimisme og robusthet i jobbsammenheng (Kuvaas mfl. 2012, 762).

En leders fokus på positive sider hos den enkelte medarbeider og positive tilbakemeldinger kan gi gunstige ringvirkninger og snøballeffekt. Innen klinisk psykologi er man også oppmerksom på betydningen av tankemønstre for utvikling inn og ut av psykiske problemer. Det er gunstig å være optimistisk, ha passelig dose selvtillit og arbeide sammen med flinke folk. Men hva som skyldes seleksjon, og hva som er endringer som følge av en leders positive tilbakemeldinger, det er det ikke lett å svare på (Knardahl 2011, 1334).

Om en leder klarer å bygge resiliens hos sine medarbeidere ser derfor ut til å være avhengig av situasjonen og egenskapene til både lederen og medarbeiderne. Forskningsbasert kunnskap om ledelse har ofte den begrensning at den generaliserer. Lederens eller medarbeiderens individuelle bidrag eller behov kan dermed bli utelatt. Det som er viktig å jobbe med for én leder, medarbeider eller organisasjon, trenger ikke nødvendigvis være det for en annen. Så om, og i tilfelle hvordan, ledere kan bygge resiliens hos underordnede, finnes det ikke noe enkelt svar på.

7. Konklusjon

Resilient ledelse kan forstås som et flerdimensjonalt begrep der ulike faktorer kan ha ulik betydning i ulike situasjoner. Det virker sannsynlig at en leder vil kunne påvirke resiliens hos sine underordnede hvis forholdene ligger til rette for det. Men det kan heller ikke utelukkes at en generell bakenforliggende resilienskapasitet kan ha betydning for positiv mestring av kriser og motgang.

Resilient ledelse vektlegges både som en teori om personlighetens betydning for ledelse, og en teori om hvilken atferd resiliente ledere bør velge for å underbygge resiliens hos medarbeidere i organisasjoner. Som oftest vil en rekke både negative og positive resiliensfaktorer samspille med hverandre og kunne forsterke hverandre, men de vil også kunne nøytralisere hverandre. Positive resiliensfaktorer som sammenfaller, vil kunne bidra til en oppadgående spiral for å bygge resiliens når forholdene ligger til rette for det. På samme

måte vil negative resiliensfaktorer kunne bidra til å bryte ned resiliens når forholdene er negative.

I denne oppgaven er resilient ledelse definert som det en leder gjør for å bedre de underordnedes evne til å få mer *psykologisk motstandskraft*. Sentralt for resilient ledelse er å *støtte* medarbeiderne slik at de *får realistisk mestringstro, mestrer stress, blir myndiggjorte, satser på læring og ser meningen med arbeidet*. Det kan bidra til at medarbeiderne lettere tilpasser seg endringer, og klarer å hente seg inn igjen etter stress og motgang. Noe forenklet kan man si at resilient ledelse er å skape mening og mestringstro, redusere stress og få andre til å vokse.

Informantene var relativt samstemte i synet på hvor viktige de mente 15 av Gary Yukls 34 atferdskategorier fra 2013 kan være for å takle kriser og motgang. Fra svarene er det mulig å danne seg en hypotese om at resilient ledelse kan kjennetegnes av å være mest *relasjonsorientert*, dernest *endringsorientert* og minst *oppgaveorientert* ledelse, men likevel en relativt *balansert* og *aktiv* form for ledelse.

Etter å ha gått gjennom den engelskspråklige litteraturen om resilient ledelse, i tillegg til mer generell faglitteratur om ledelse i organisasjoner, samt intervjuet erfarne forskere, lederutviklere, ledere og tillitsvalgte om hva ledere kan gjøre for at medarbeiderne best skal mestre kriser og motgang, er det nærliggende å trekke frem følgende kjennetegn for resilient ledelse:

1. Sentralt for resilient ledelse er å være generelt støttende og innby til gjensidig respekt, tillit og samarbeid. Det innebærer blant annet at ledelsen oppleves som rettferdig, og at lederen er i stand til å løse uoverenstemmelser på en konstruktiv måte. Videre må lederen kjenne medarbeiderne, og være i stand til å gi korrekte og relevante tilbakemeldinger.
2. Resilient ledelse er å bygge realistisk mestringstro og skape tro på fremtiden. Spesielt hvis en oppgave er vanskelig og stressende, trengs engasjement og utholdenhet i møte med hindringer og tilbakeslag. Resiliente ledere øker entusiasmen for arbeidet, styrker forpliktelsen til målene og uttrykker tro på at innsatsen vil gi resultater.
3. Videre vil resiliente ledere prioritere og fordele arbeidet slik at medarbeiderne får passelig arbeidsbelastning og klarer å mestre stress. Medarbeiderne må også få mulighet til å hente seg inn igjen. Dette inkluderer å skaffe nok ressurser og støtte fra moderorganisasjonen eller andre samarbeidspartnere.

4. Resilient ledelse innebærer å myndiggjøre medarbeidere. Om forholdene tillater det, vil trolig de fleste medarbeidere yte bedre hvis de blir gitt ansvar og ressurser, samtidig som de blir involvert i å løse problemer og fatte beslutninger. Autonomi regnes også som viktig for å skape innovasjon.
5. Resilient ledelse innebærer å oppmuntre og legge til rette for læring. Medarbeidere må få opplæring, de må trene på det de skal gjøre, og forholdene må legges til rette for gode mestringsopplevelser. Det er også viktig at medarbeidere får mulighet til å utvikle seg.
6. Videre begrunner resiliente ledere nødvendigheten av oppgaver og endringer, og hjelper medarbeiderne med å finne mening i komplekse situasjoner. Det kan innebære å gi uttrykk for hvorfor noe er viktig og nyttig, hjelpe til med å se helheten, og gi tilbakemelding på måloppnåelse.

Resilient ledelse kan ses som beslektet med andre ledelsesteorier slik som for eksempel transformasjonsledelse. Det går likevel an å argumentere for at resilient ledelse innebærer et eget perspektiv som i større grad vektlegger mestringstro og stressmestring, satser på myndiggjøring og læring, samt meningsskapning for bevisst å støtte og utvikle resiliens hos medarbeiderne. Det virker også sannsynlig at en rekke andre både positive og negative faktorer vil kunne påvirke resiliens hos individer og organisasjoner.

Både litteraturen om resilient ledelse og halvparten av informantene ga uttrykk for at resilient ledelse kan læres og utvikles. Den andre halvparten av informantene mente derimot at det er usikkert om ledere kan påvirke medarbeideres motivasjon og optimisme. Dette kan tyde på at det er usikkert om en leder kan bidra til å utvikle generell optimisme hos medarbeiderne. Men når det gjelder konkrete oppgaver i spesifikke situasjoner, virker det likevel sannsynlig at visse typer lederatferd vil kunne bidra til å bedre resiliens hos underordnede.

Som andre studier, er heller ikke denne undersøkelsen uten begrensinger, og konklusjoner må trekkes med forsiktighet. Flere av begrepene som brukes i litteraturen om resilient ledelse er uklare, og andre ledelsesteorier ser til en viss grad ut til å være overlappende. I tillegg kan det være vanskelig å skille de mange ledelsesbegrepene fra hverandre. Dette kan imidlertid reises som en generell kritikk mot ledelsesforskning. Mer presise definisjoner er ønskelig, og det er behov for mer forskning på sammenhenger mellom både positive og negative faktorer for utvikling av resiliens.

For en videre oppfølging av denne studien, hadde det vært interessant å foreta undersøkelser i et større antall organisasjoner, både offentlige, private og frivillige, og sammenlignet resultatene på tvers av nasjoner. Slike undersøkelser vil trolig kunne øke forståelsen av om og hvordan ulike typer lederatferd i bestemte situasjoner kan bidra til å bedre ytelsen til personer og organisasjoner i kriser og motgang.

Kilder

- Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andrews, Frank. 1975. "Social and psychological factors that influence the creative process". In *Perspectives in creativity*, red. Irving A. Taylor & Jacob W. Getzels. Chicago: Aldine.
- Arnulf, Jan Ketil. 2008. "Lederutvikling". I *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*, red. Bård Kuvaas. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. 1990. *Handbook of Leadership*. 3. edition. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. 1983. *Transformative leadership*. Harvard University Newsletter.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse - Verktøy og virkemidler*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørklund, Roald. 2005. "Persepsjon og kommunikasjon: De basale mekanismer for menneskets fungering". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Borge, Anne Inger Helmen. 2010. *Resiliens - Risiko og sunn utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carroll, Stephen J. & Henry L. Tosi. 1973. *Management by Objectives: Applications and Research*. New York: Macmillan.
- Dagsland, Åse Helene Bakkevig og Ståle Einarsen. 2005. "Sosialisering av unge i arbeidslivet". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.

- Eikeland, Morten. 2009. "Intervju med Morten Eikeland: Rettferdig ledelse". *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 1/2009.
- Einarsen, Ståle og Harald Pedersen. 2007. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ekvall, Gøran. 1996. "Organizational climate for creativity". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5:105-123.
- Fredrickson, Barbara L. 2001. "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". *American Psychologist* 56(3):218-226. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.
- Fredrickson, Barbara L. & Marcial F. Losada. 2005. "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing." *American Psychologist* 60(7):678-686.
- Friborg, Oddgeir og Odin Hjemdal. 2004. "Resiliens som mål på tilpasningsevne". *Tidsskrift for norsk psykologforening* 41:206-208.
- Furnham, Adrian. 2013. *The Resilient Manager: Navigating the Challenges of Working Life*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Glasø, Lars og Ståle Einarsen. 2008. "Emotion regulation in leader-follower relationships". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(4):482-500. Oxford: Taylor & Francis Group Ltd.
- Glasø, Lars og Marthe Nedreskår Larsen. 2010. "Positiv organisasjonsadferd". *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 6/2010.
- Grey, Jacqui. 2013. *Executive Advantage: Resilient Leadership for 21st-Century Organizations*. London: Kogan Page.
- Grotberg, Edith Henderson. 2003. *Resilience for today: Gaining strength from adversity*. Westport: Praeger.
- Grønhaug, Kjell og Ingeborg Astrid Kleppe. 1989. "Er kvalitative metoder kvalitativt bedre?". *Beta Tidsskrift for bedriftsøkonomi* 1/89. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hackman, J. Richard & Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behaviour and Human Performance* 16:250-279.

- Harland, Lynn; Wayne Harrison; James R. Jones & Roni Reiter-Palmon. 2005. "Leadership Behaviors and Subordinate Resilience". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Midwest Academy of Management: Sage.
- Hauger, Bjørn; Thomas Gedde Højland og Henrik Kongsbak. 2008. *Organisasjoner som begeistrer - Appreciative Inquiry*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Haukedal, Willy. 2005. "Lønn, belønning og innsatsvilje". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Høst, Tor. 2009. *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, Tor. 2014. *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haaland, Frode Hübertz. 2010. *Ledelse - Gary A. Yukls "multiple-linkage"-teori om ledelse i organisasjoner*. Oslo: De gode hjelperne.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Åge. 2007. *Resultatstyring i offentlig sektor - Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo & Remus Ilies. 2004. "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research". *Journal of Applied Psychology* 89(1):36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36.
- Kaufmann, Geir. 2006. *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Knardahl, Stein. 2011. "Positiv psykologi". *Tidsskrift for Den norske legeforening* 131:1334-5. doi:10.4045/tidsskr.11.0554.
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Anders Dysvik & Thorvald Hærem. 2012. "Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance". *The Leadership Quarterly* 23:756-765.

- Lai, Linda. 2011. "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon". *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 3:49-55.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2014. *Makt og påvirkningskraft - Hvordan få gjennomslag på jobb*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Linley, Alex P. & Stephen Joseph. 2004. *Positive Psychology in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lovelock, James. 1990. *Gaia: vår levende jord*. Oslo: Cappelen Damm.
- Manger, Terje. 2005. "Man lærer i alle aldrer: Hvordan en organisasjon kan fremme læring hos sine medarbeidere". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2005. *Lederskap - spiller det noen rolle?*. Forskningsrapport 5/2005. Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2009. "Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?". I *Perspektiver på ledelse*, red. Øyvind Lund Martinsen. 3. utgave. 2013. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2013. "Forskning på transformasjonsledelse". I *Transformasjonsledelse*, red. Lars Glasø og Geir Thompson. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Øyvind Lund. og Lars Glasø. 2013. "Personlighet og ledelse". I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, red. Rune Rønning, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, Stig Berge. 2005. "Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Patterson, Jerry L; George A. Goens & Diane E. Reed. 2009. *Resilient Leadership for Turbulent Times: A Guide to Thriving in the Face of Adversity*. Plymouth, United Kingdom: Rowman & Littlefield Education.

- Peterson, Christopher & Martin Seligman. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Piccolo, Ronald F.; Joyce E. Bono; Kathrin Heinritz; Jens Rowold; Emily Duehr & Timothy A. Judge. 2012. "The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most?". *The Leadership Quarterly* 23(3):567-581.
doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.008.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, Per Øystein og Kjell Nytrø. 2005. "Hvordan virksomheter kan forebygge og håndtere belastninger på arbeidsplassen". I *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Seligman, Martin. 2009. *EKTE LYKKE - Positiv psykologi i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Seligman, Martin. 2011. "Building resilience". *Harvard business review*. April 89(4):100-106.
- Skre, Ingunn B. 2012. Resiliens. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/resiliens> (26.4.15).
- Skogstad, Anders; Merethe Schanke Aasland; Morten Birkeland Nielsen, Jørn Hetland; Stig Berge Matthiesen og Ståle Einarsen. 2014. "The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies". *Zeitschrift für Psychologie* 222(4):221-232. <http://dx.doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>.
- STAMI. 2011. *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2011. Status og utviklingstrekk*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Strouse, Douglas A.; George S. Everly jr. & George S. Everly III. 2009. *The Secrets of Resilient Leadership: When Failure Is Not an Option. Six Essential Characteristics for Leading in Adversity*. New York: Diamedica.
- Sørhaug, Tian. 2010. "Lederskap: Mellom ledelse og styring". I *Ledelse og styring*, red. Gro Ladegård og Signy Irene Vabo. Bergen: Fagbokforlaget.

- Tichy, N. & M. Devanna. 1986. *Transformational leadership*. New York: Wiley.
- Valentine, Sean; Lynn Godkin & Philip E. Varca. 2010. "Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution." *Journal of Business Ethics* 94(3):455-469.
- Weber, Max. 2004 [1922]. "Bureaucracy". In *Classics of Public Administration*, red. Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. 5th ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- Wicks, Robert J. & Tina C. Buck. 2013. "Riding the dragon: enhancing resilient leadership and sensible self-care in the healthcare executive". *Frontiers of health services management* 30(2):3-13.
- Yammarino, Francis. 2013. "Leadership: Past, Present, and Future". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(2):149-155. doi:10.1177/1548051812471559.
- Yukl, Gary. 2012. "Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention". *The Academy of Management Perspectives* 26(4):66-86.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Eighth edition. New Jersey: Pearson Education.
- Zhang, Xiaomeng & Bartol, Kathryn. 2010. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of Management Journal* 53(1):107-128.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon av meg selv og prosjektet. Undersøkelsen er konfidensiell og svarene vil være helt anonyme. Intervjuet vil vare ca. 30 minutter. Du har rett til å avbryte intervjuet når som helst om ønskelig. Er det greit med lydopptak? Kanskje det er lurt å sette telefonen på lydløs slik at vi ikke blir forstyrret?

Innledende avklaring: Sektor, antall år ledererfaring og type lederrolle.

Jeg vil gjerne spørre deg om dine synspunkter på hva en leder bør gjøre for at de underordnede skal få større mestringstro, bli bedre til å mestre stress og øke mestringsevnen sin etter kriser, motgang og vanskelige situasjoner.

Spørsmål:

1. Hva kan en leder gjøre for å bedre de ansattes tro på at de klarer oppgavene sine?
2. Hva kan en leder gjøre for å bedre medarbeidernes evne til å takle stress?
3. Hva kan en leder gjøre for at de underordnede skal lære av kriser?
4. Hvordan kan en leder styrke medarbeidernes følelse av å mestre vanskelige situasjoner?
5. Hvordan kan en leder gi medarbeiderne en følelse av kontroll over sin egen arbeidssituasjon?
6. Hva kan en leder gjøre for at medarbeiderne lettere skal tilpasse seg endringer?
7. Hva kan en leder gjøre for at medarbeiderne skal lære av sine feil?
8. Hva kan en leder gjøre for at medarbeiderne skal komme seg raskt etter vanskelige hendelser på jobben?
9. Hva kan en leder gjøre for å bedre optimismen hos sine underordnede?
10. Hva kan en leder gjøre for at medarbeiderne skal få en følelse av at det de gjør er meningsfylt?
11. Tenk på den lederen du har hatt som du har vært mest fornøyd med. Hvordan var denne lederen?

Ønsker du å godkjenne det transkriberte intervjuet?

Vedlegg 2: Spørreskjema om atferdskategorier for ledelse

Nå kommer 15 spørsmål om atferdskategorier som kan beskrive en lederes aktiviteter. Skalaen går fra 0, som er totalt utilfredsstillende, til 10, som er maksimalt tilfredsstillende, og der 5 er middels tilfredsstillende. Vennligst vurder i hvilken grad denne lederatferden er viktig for at medarbeidere skal få mestringstro, håndtere stress og mestre kriser og motgang.

1. Gir støtte og oppmuntring til noen med en vanskelig oppgave.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt utilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

2. Uttrykker tro på at en person eller gruppe kan utføre en vanskelig oppgave.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt utilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

3. Myndiggjør medarbeidere til selv å finne den beste måten å løse en oppgave.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt utilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

4. Bidrar til å løse konflikter på en konstruktiv måte.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt utilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

5. Oppmuntrer til gjensidig tillit og samarbeid blant medlemmer av arbeidsenheten.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt utilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

6. Forklarer prioriteringer for ulike oppgavemål.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

7. Setter konkrete mål og standarder for utførelsen av oppgaver.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

8. Forklarer regler, retningslinjer og rutiner.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

9. Dirigerer og koordinerer arbeidsoppgaver.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

10. Løser umiddelbare problemer som vil forstyrre arbeidet.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

11. Tolker hendelser for å forklare behovet for endring.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

12. Forutser spennende nye muligheter for organisasjonen.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

13. Oppmuntrer og legger til rette for innovasjon i organisasjonen.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

14. Oppmuntrer og legger til rette for kollektiv læring i organisasjonen.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

15. Feirer fremgang i gjennomføringen av endringer.

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Totalt tilfredsstillende

Middels tilfredsstillende

Maksimalt tilfredsstillende

Vedlegg 3: Yukls atferdskategorier i 2013

De 15 atferdskategoriene som er farget, er de som er tatt med i denne undersøkelsen. **Rødt indikerer at de er oppgaveorientert**, **grønt er relasjonsorientert** og **gult er endringsorientert**. Det er disse atferdskategoriene som etter en skjønsmessig vurdering, har størst relasjon til det som kan oppfattes som resilient ledelse.

| Yukls 34 atferdskategorier på side 66 i Yukl, Gary. 2013. <i>Leadership in Organizations</i>. Eighth edition. Harlow, England: Pearson. (Min oversettelse.) | |
|--|--|
| Task-oriented Behaviors | Oppgaveorientert atferd |
| Organize work activities to improve efficiency. | Organiserer arbeidsaktiviteter for å øke effektivitet. |
| Plan short-term operations. | Planlegger kortsiktige tiltak. |
| Assign work to groups or individuals. | Tildeler arbeid til grupper eller enkeltpersoner. |
| Clarify what results are expected for a task. | Avklarer hvilke resultater som forventes for en oppgave. |
| Explain priorities for different task objectives. | Forklarer prioriteringer for ulike oppgavemål. |
| Set specific goals and standards for task performance. | Setter konkrete mål og standarder for utførelsen av oppgaver. |
| Explain rules, policies, and standard operating procedures. | Forklarer regler, retningslinjer og rutiner. |
| Direct and coordinate work activities. | Dirigerer og koordinerer arbeidsoppgaver. |
| Monitor operations and performance. | Overvåker drift og ytelse. |
| Resolve immediate problems that would disrupt the work. | Løser umiddelbare problemer som vil forstyrre arbeidet. |
| Relations-oriented Behaviors | Relasjonsorientert atferd |
| Provide support and encouragement to someone with a difficult task. | Gir støtte og oppmuntring til noen med en vanskelig oppgave. |
| Express confidence that a person or group | Uttrykker tro på at en person eller gruppe kan |

| | |
|---|--|
| can perform a difficult task. | utføre en vanskelig oppgave. |
| Socialize with people to build relationships. | Er sosial med folk for å bygge relasjoner. |
| Recognize contributions and accomplishments. | Anerkjenner bidrag og prestasjoner. |
| Provide coaching and mentoring when appropriate. | Gir veiledning når det trengs. |
| Consult with people on decisions affecting them. | Rådfører seg med folk om avgjørelser som angår dem. |
| Empower people to determine the best way to do a task. | Myndiggjør medarbeidere til selv å finne den beste måten å løse en oppgave. |
| Keep people informed about actions affecting them. | Holder folk informert om handlinger som berører dem. |
| Help resolve conflicts in a constructive way. | Bidrar til å løse konflikter på en konstruktiv måte. |
| Use symbols, ceremonies, rituals, and stories to build team identity. | Bruker symboler, seremonier, ritualer og historier for å bygge fellesskapsfølelse. |
| Encourage mutual trust and cooperations among members of the work unit. | Oppmuntrer til gjensidig tillit og samarbeid blant medlemmer av arbeidsenheten. |
| Recruit competent new members for the team or organization. | Rekrutterer nye kompetente medlemmer til teamet eller organisasjonen. |
| Change-oriented Behaviors | Endringsorientert atferd |
| Monitor the external environment to detect threats and opportunities. | Overvåker det ytre miljøet for å oppdage trusler og muligheter. |
| Interpret events to explain the need for change. | Tolker hendelser for å forklare behovet for endring. |
| Study competitors and outsiders to get ideas for improvements. | Studerer konkurrenter og utenforstående for å få ideer til forbedringer. |
| Envision exciting new possibilities for the organization. | Forutser spennende nye muligheter for organisasjonen. |
| Encourage people to view problems or opportunities in a different way. | Oppmuntrer folk til å se problemer eller muligheter på en annen måte. |
| Develop innovative new strategies linked to | Utvikler innovative nye strategier knyttet til |

| | |
|---|--|
| core competencies. | kjernekompetansen. |
| Encourage and facilitate innovation and entrepreneurship in the organization. | Oppmuntrer og legger til rette for innovasjon og entreprenørskap i organisasjonen. |
| Encourage and facilitate collective learning in the team or organization. | Oppmuntrer og legger til rette for kollektiv læring i teamet eller organisasjonen. |
| Experiment with new approaches for achieving objectives. | Eksperimentere med nye tilnærminger for å oppnå mål. |
| Make symbolic changes that are consistent with a new vision or strategy. | Gjør symbolske endringer som er i tråd med en ny visjon eller strategi. |
| Encourage and facilitate efforts to implement major change. | Oppmuntrer og legger til rette for arbeid med å implementere større endringer. |
| Announce and celebrate progress in implementing change. | Feirer fremgang i gjennomføring av endringer. |