



OsloMet - storbyuniversitetet

Kandidatnummer: 104 og 105

Hva er mellomleders og medarbeiders rolle i å skape motivasjonsklima med fokus på mestringsklima på arbeidsplassen?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo desember 2019

Forord

Arbeidet med denne master i Styring og ledelse har gitt oss mulighet til å studere et tema som vi synes er meget interessant. Arbeidet med oppgaven har vært krevende og omfattende, men også spennende og lærerikt. Tematikken er noe vi kan ta med oss videre inn i våre lederroller.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til våre respondenter for at dere brukte deres tid på vår oppgave. Deres innspill og erfaringer var avgjørende for at vi fikk gjennomført studien.

En stor takk til veileder Christina Nerstad for konkrete innspill og positive tilbakemeldinger på vår oppgave. Du har kommet med mange uvurderlige råd underveis.

Takk til våre arbeidsgivere som har gitt oss muligheten til å starte på dette studiet, og som har bidratt slik at vi har fått fullføre studiet.

Vi har er to som har skrevet denne oppgaven. Det har vært latter, glede, tidvis frustrasjon og mange gode diskusjoner underveis.

Til slutt vil vi takke våre nærmeste familier for støtte og oppmuntring underveis. Takk for tips og råd med oppgaven og korrekturlesninger. Nå venter nye og spennende arbeidsoppgaver på oss begge.

Kandidatnummer 104 og 105

Oslo, 2. desember 2019

Sammendrag

Hvordan er suksess og nederlag definert på arbeidsplassen? Hvilken rolle spiller ledere og medarbeidere i å definere suksess og nederlag på en bestemt måte på arbeidsplassen? Målet med studien er å studere hva mellomledere og medarbeidere gjør for å danne mestringsklima på arbeidsplassen.

Semistrukturerte intervjuer ble gjennomført både med mellomledere og medarbeidere, fire av hver. Vårt teoretiske bidrag til teori vedrørende motivasjonsklima er at ledere og medarbeidere synes å oppleve at medarbeidere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima ved å gjøre hverandre gode, samarbeide, se hverandre samt akseptere at noen feiler.

Et annet viktig teoretisk bidrag er til psykologisk klimalitteratur ved at funnene er med å bidra til hva leder gjør eller kommuniserer for å skape ulike klima. Våre resultater tyder på at psykologisk klima synes å dannes og endres i samspill mellom ledere og medarbeidere. Funnene indikerer viktige faktorer for lederes og medarbeiders rolle i å bidra til et mestringsklima.

Praktiske implikasjoner av våre funn blir diskutert.

Abstract

How is success and failure defined in the workplace? Which role do leaders and employees play in defining success and failure in a specific way in the workplace? The aim of the study is to investigate how middle leaders and employees contribute to create a mastery climate in the workplace.

In our study, semi-structured interviews were conducted with both middle leaders and employees, four of each. Our theoretical contribution to achievement goal theory is that managers and employees seem to experience that employees contribute to create a mastery climate by bringing out the best in their colleagues, collaborating, accepting each other and ones failures.

Another important theoretical contribution is to the psychological climate literature in clarifying what the leader does or communicates to create different climates. Our results suggest that the psychological climate seems to be formed and changed in the interaction between leaders and employees. The findings show important factors for the role of leaders and employees in facilitating a mastery climate.

Practical implications of our findings are discussed.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning	1
2 Teori	5
2.1 Psykologisk klima.....	5
2.2 Hva er motivasjonsklima?	7
2.3 Leders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima	8
2.4 Medarbeiders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima	10
3 Organisasjonskontekst	12
4 Metode	13
4.1 Kvalitativ metode	13
4.2 Fremgangsmåte.....	14
4.2.1 Intervjuguide	14
4.2.2 Testintervju.....	15
4.2.3 Valg av respondenter.....	15
4.2.4 Gjennomføring av intervju	17
4.3 Bearbeiding av datamateriale	18
4.4 Refleksjon over egen rolle.....	19
4.5 Etiske overveielser.....	20
4.6 Pålitelighet og troverdighet	21
5 Analyse og drøfting	22
5.1 Leders rolle i å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima	22
5.1.1 Vi-følelse, likeverdige, hele mennesker, leder håndterer tilbakemeldinger.....	22
5.1.2 Leder inkluderer og har en bevisst lederstrategi	25
5.1.3 Leder skaper trygghet, tilrettelegger for kompetanseutvikling og samhandling	28

5.1.4	Leder er transparent, raus, god rollemodell, viser tillit og engasjement.	30
5.1.5	Leder inn i rivalisering	32
5.2	Medarbeiders rolle i å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima	33
5.2.1	Medarbeidere gjør hverandre gode og samarbeider.	34
5.2.2	Medarbeidere ser hverandre, samhold og anerkjennelse.....	36
5.2.3	Rivalisering	38
5.3	Endringsprosess	39
5.4	Oppsummering av funn og teoretisk bidrag	41
5.5	Styrker og svakheter med studien og forslag til fremtidig forskning	43
5.6	Praktiske implikasjoner	44
6	Konklusjon	46
	Litteraturliste.....	47
	Vedlegg	54
	Vedlegg 1: Intervjuguide – medarbeider.....	54
	Vedlegg 2: Intervjuguide – leder.....	56
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring	58
	Vedlegg 4: Tillatelse fra NSD.....	61
	Vedlegg 5: Oversikt første bearbeiding datamateriale	63
	Vedlegg 6: Tabell Resultater andre gjennomgang av datamateriale.....	65
	Vedlegg 7: Tabell Utdypning av forskningsspørsmål 1 og 2, samt endring.....	69
	Vedlegg 8: Tabell ordfrekvens	74

Figurliste

<i>Figur 1: Figur – utledet av intervjuresultatene – om hva som belyser leder og medarbeiders rolle i å skape et mestringsklima.</i>	<i>42</i>
---	-----------

Tabelliste

<i>Tabell 1. Hovedfunn forskningsspørsmål 1.</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 2. Hovedfunn forskningsspørsmål 2.</i>	<i>39</i>
<i>Tabell 3. Funns vedrørende endringsprosess</i>	<i>41</i>
<i>Tabell 4. Første bearbeiding av datamateriale</i>	<i>64</i>
<i>Tabell 5. Resultater andre gjennomgang av datamateriale.</i>	<i>68</i>
<i>Tabell 6. Utdypning av Forskningsspørsmål 1 og 2, samt endring.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabell 7. Ordfrekvens.....</i>	<i>76</i>

1 Innledning

Hvordan er suksess og nederlag definert på arbeidsplassen? Hvilken rolle spiller ledere og medarbeidere i å definere suksess og nederlag på en bestemt måte på arbeidsplassen? Dette er viktige spørsmål som kan ha betydning for hva ansatte opplever skal til for å lykkes på jobb. Dette kan igjen ha innflytelse på deres jobbatferd, tanker, følelser og holdninger (Nerstad, Searle, et al., 2018). Spørsmålene er relatert til hva som kjennetegner et psykologisk motivasjonsklima på jobb slik det er definert av målorienteringsteori (Ames & Levin, 1992; Nicholls & Hoffman, 1984). Et slikt klima er definert som eksisterende kriterier for hva som er suksess og nederlag på arbeidsplassen. Dette formidles/kommuniseres gjennom ulike praksis, politikk og prosedyrer på arbeidsplassen (Dragoni & Kuenzi, 2012). I vår studie tar vi utgangspunkt i arbeidsklimaet på individnivå, nemlig det psykologiske klimaet. (Schneider & Reichers, 1983).

Et psykologisk klima er erfaringsbaserte oppfatninger av hva den enkelte ser og oppfatter, som danner grunnlaget for meningen de skaper om sitt miljø (Bowen & Ostroff, 2004; James & Jones, 1974). Klimaperspektivet på jobb defineres som ansattes beskrivelser av arbeidsmiljøet, og har betydning for enkeltpersoners arbeidsholdning, motivasjon og ytelse (Parker et al., 2003). En kan se på klima relatert til grupper, individer, ledere og hele organisasjonen (James et al., 2008). Schneider et al. (2017) fremhever blant annet leders rolle og sosialiseringprosesser, men ikke medarbeiders rolle. Det synes å finnes lite forskning på hvordan det psykologiske klimaet utvikler seg på arbeidsplassen (Bowen & Ostroff, 2004; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2017).

I vår studie tar vi utgangspunkt i målorienteringsteori slik det er definert av Ames (1992) og Nicholls og Hoffman (1984). Et motivasjonsklima kan ha en struktur hvor suksess på arbeidsplassen på den ene siden ved at de ansattes innsats, samarbeid, kompetanseutvikling, kompetanseutveksling og mestring settes pris på, støttes og belønnes, kalt mestringsklima. På den andre siden et rivaliseringsklima der suksess defineres basert på sammenligning og normativ evne, oppgavemotivasjon som øker den ytre motivasjonen (Ames, 1981, 1984, 1992; Nerstad, 2016a; Nerstad, Dysvik, Kuvaas & Buch, 2018; Nerstad, Roberts & Richardsen, 2013).

Forskning synes å vise at et mestringsklima på arbeidsplassen kan bidra til bedre prestasjoner, høyere grad av opplevd jobbtillfredshet, lavere turnover og lavere stressnivå (Nerstad, Dysvik, et al., 2018). Da mestringsklima kan være en viktig kilde til disse faktorene antyder Nerstad et

al. (2018) at det trengs mer forskning på hva som bidrar til et mestringsklima på arbeidsplassene, samt mellomleder og medarbeiders rolle i å skape det. Det er behov for forskning på motivasjonsklima på jobben, og lederen har ofte blitt betegnet som den viktigste personen for å skape et motivasjonsklima (Dragoni (2005; Nerstad, 2016b). Det synes derimot ikke klart hva leder gjør eller kommuniserer for å forme ulike klima (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2017).

Gjennom denne studien ønsker vi å bidra til å redusere dette forskningsgapet, ved å belyse hvordan klimaet på arbeidsplassen utvikler seg, da klimaet på arbeidsplassen kan ha en viktig innflytelse på organisasjonen, menneskelig adferd og jobbytelse (Kuenzi & Schminke, 2009; Pritchard & Karasick, 1973). Vi ønsker å utforske hva leder og medarbeiders rolle i å skape motivasjonsklima med fokus på mestringsklima på arbeidsplassen er. Hvorvidt både mellomleder og medarbeidere bidrar til arbeidsklima vil være av interesse å finne ut.

Dragoni og Kuenzi (2012) har i sin undersøkelse funnet at leder, relasjon og avdelingsstruktur har betydning for avdelingens arbeidsklima. De oppfordrer til ytterligere studier for å undersøke betydningen av den gjensidige avhengigheten mellom ansatte, fysisk nærhet til lederen og mangfoldet av ferdigheter og perspektiver i enheten som kan ha betydning for lederens innflytelse på arbeidsklimaet (Dragoni & Kuenzi, 2012).

Hva konsekvensene av klima kan være for medarbeidere som tilfredshet, vennskap på arbeidsplassen og deltagelse vet vi mer om. Bardach (2019) diskuterer skillet mellom et mer generelt motivasjonsklima, og motivasjonsklimaer som er skapt av lærere. Videre fremheves at en ting er selve klimaet, men det er ulik praksis som kan bidra til å skape selve klimaet, slik som for eksempel meningsfylte oppgaver og private tilbakemeldinger (Ames, 1992). Bardach et al. (2019) har i sin metaanalyse påpekt at det er behov for ytterligere forskning på ulik praksis som kan skape ulike mestringsklima. Vår studie bidrar til litteraturen ved at vi i tillegg til leders rolle også belyser medarbeiders rolle i å bidra til å skape et motivasjonsklima.

Et arbeidsklima kan forandres ved å sette inn nye medlemmer, slik at klimaet endres. Dette kan medføre endringer i samhandlingen blant medlemmene i gruppen (Schneider & Reichers, 1983).

I senere tid har forskere fokusert mer på betydningen av organisasjonskonteksten for de ansatte i organisasjonen (Kuenzi & Schminke, 2009) og vi vil også være oppmerksomme på organisasjonskonteksten med hensyn til dannelsen av mestringsklima. Organisasjonene som

våre respondenter er en del av er i endring. Dette er en faktor vi belyser selv om det ikke er hovedfokus eller en del av problemstillingen (Oreg & Berson, 2019). Grunnen til at vi finner dette relevant å belyse er at det er en del av organisasjonskonteksten (Johns, 2018; Kuenzi & Schminke, 2009).

For å belyse vår problemstilling har vi intervjuet mellomledere og medarbeidere. Dette for å bidra til økt kunnskap om hva som bidrar til et mestringsklima fra medarbeider- og mellomlederperspektivet. Det har blitt gjort kvantitative studier vedrørende mestringsklima både i Norge og andre land (Škerlavaj, Černe, Dysvik, Nerstad & Su, 2019). Kvalitative intervjuer kan i denne prosessen gi verdifull informasjon om hvordan leder og medarbeiders rolle bidrar til mestringsklima (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

Med dette som utgangspunkt utleder vi problemstillingen: «*Hva er mellomleders og medarbeiders rolle i å skape motivasjonsklima med fokus på mestringsklima på arbeidsplassen?*»

For å besvare vår problemstilling så har vi satt opp to forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever ledere og medarbeidere at ledere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima?
- Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever ledere og medarbeidere at medarbeidere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima?

Det er tidligere forsket på mestringsklima og rivaliseringsklima. Da vi i intervjuguiden også valgte å spørre om en situasjon som illustrerte rivaliseringsklima var det for å identifisere forhold som kunne belyse vår problemstilling ytterligere.

Denne studien har til hensikt å bidra til målorienteringsteori (Ames & Ames, 1984; Nicholls & Hoffman, 1984) og psykologisk arbeidsklimalitteratur generelt ved å belyse både leders og medarbeiders rolle i å skape et motivasjonsklima. Dette er viktig fordi det kan gi kunnskap om viktige kilder til mestringsklima (Nerstad, Richardsen, et al., 2018; Schneider et al., 2017). I praksis er dette potensielt nyttig kunnskap for både ledere og medarbeidere, for å bevisstgjøre dem i deres påvirkningskraft for motivasjonsklimaet på arbeidsplassen (Dragoni, 2005; Schneider et al., 2017).

Studiens oppbygning består av seks kapitler inkludert denne innledningen. I kapittel 2 presenteres teoretisk rammeverk. I kapittel 3 beskriver vi organisasjonskonteksten. I kapittel 4

vil vi presentere metode. I kapittel 5 vil vi diskutere våre funn i lys av teorien og en vurdering av behov for fremtidig forskning. Oppgaven avsluttes med en konklusjon.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere aktuell teori og forskning som belyser vår problemstilling. Vi vil først presentere generell arbeidsklimateori, for så å se nærmere på lederens og medarbeidernes rolle i å skape klima. Til slutt vil vi ta for oss målorienteringsteori hvor vi vil vi i stor grad vektlegger mestringsklima, da dette er hovedfokuset innen motivasjonsklima i vår studie. Endring er ikke hovedfokus i denne studien, men blir likevel en naturlig del av konteksten da organisasjonen er i endring. Vi vil også foreta begrepsavklaringer.

2.1 Psykologisk klima

Opplevd arbeidsklima blir påvirket gjensidig fordi klima oppstår i samhandlingen mellom gruppe-medlemmene. Det er her de får vite hva som forventes av dem, og hva de oppnår ved å være en del av organisasjonen. Det betyr at klimaer oppstår på arbeidsplassen, og årsakene til at de utvikler seg som de gjør kan begynne hvor som helst i en sirkel (Schneider & Reichers, 1983). Arbeidsklimaendringene inkluderer samhandling mellom mennesker, strukturer og hendelser, delte oppfatninger, nye medlemmer i organisasjonen og sosialisering (Schneider & Reichers, 1983). Egenskapene til organisasjonsstrukturen setter organisasjonskonteksten, den er lik for alle og kan gi delte oppfatninger og betydninger som kan manifestere seg som klima som reduserer de individuelle forskjellene (Johns, 2018; Schneider & Reichers, 1983). Metaanalyser synes å vise at klima på arbeidsplassen kan brukes som en redskap for å forstå prosesser og resultater i organisasjoner (Schneider et al., 2017).

Tidlig på 2000-tallet ble det etterlyst en modell eller teori som kunne bidra til å identifisere rollene til de individuelle personlighetsfaktorene, samt sosiale og organisatoriske faktorer, slik at enkeltpersoner lettere kan orientere seg i sosialisering og organisasjonsendring (Parker et al., 2003). Dette fordi en ved å tydeliggjøre opprinnelsen til psykologiske klimaoppfatninger vil kunne tydeliggjøre mekanismene som gir individene mening, og deres reaksjoner på arbeidsmiljøene sine (Parker et al., 2003).

Klimaforskere har identifisert ledere som de viktigste arkitektene bak gruppens oppfatning av klima (Naumann & Bennett, 2000). Det finnes mange definisjoner på ledelse. Yukl (2013) definerer ledelse som en prosess, hvor det er sentralt å påvirke andre og oppnå enighet om hva som må til for å nå felles mål. Det er sentralt å legge til rette for individuell og kollektiv innsats. Northouse (2019, s. 5) beskriver ledelse som: «*en prosess der et individ påvirker en gruppe av individer for å nå et felles mål*». Yukl og Northouse beskriver ledelse som en

prosess for å nå mål gjennom andre og leder arbeider gjennom sine ansatte. Å lykkes med store endringer kan avhenge av lederens evne til å kommunisere og fortelle årsak til endringen, og samtidig unngå å bidra til usikkerhet og negativitet i arbeidsklimaet (Yukl, 2013).

Schneider et al. (2017) litteraturgjennomgang tyder på at leder har grunnleggende betydning for organisasjonens klima, og det er av betydning at leder har fokus på temaet og at det følger av de verdiene lederne formidler. Metaanalysen til Kuenzi og Scminke (2009) synes å være i samsvar med at leders adferd og gruppeinteraksjon kan ha betydning for klima. Det synes derimot ikke klart hva leder gjør eller kommuniserer for å forme ulike klima (Schneider et al., 2017). Forskning synes å vise at hvor effektiv ledelse er avhenger av gruppen eller medarbeiderne som skal ledes (Humborstad, Nerstad & Dysvik, 2014).

Funn tyder på at resultatene til organisasjonen vil være best når både leder og ansattes oppfatning av klima er sammenfallende, samt at en refererer til gruppen med «vi»-benevnelse fremfor «jeg»-benevnelse (Schneider et al., 2017). Konsistensen mellom ledere og ledernivåer er også en faktor som kan ha betydning for klima på arbeidsplassen (Bowen & Ostroff, 2004). Å forske på hvilken betydning organisasjonens beliggenhet, geografiske størrelse, ansattes nivå i organisasjonen, hierarki og deres yrkesgruppe ble påpekt i metaanalysen til Parker et al. (2003). Ledere av store enheter kan derfor få mindre muligheter til å samhandle med sine medarbeidere (Yukl, 2013). Yukl (2013) beskriver at når en leder har mange underordnede, er det vanskelig å få alle til felles møtepunkter. Ved større enheter blir den administrative arbeidsmengden også økt, og dette kan medføre at lederen bruker mer tid på koordinering og planlegging. Nyere forskning påpeker at mellomledere har en sentral rolle i organisasjoner, og da det er ønskelig å ha fokus på ledere som har direkte personalansvar er det naturlig å se på mellomledere relatert til klima. Noen sentrale antakelser som går igjen i litteraturen er at mellomlederen er sentral informasjonsformidler og forbindelsesledd mellom toppledelse og medarbeidere (Jacobsen, 2019). Noen forskere mener mellomledere kan binde sammen organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015). En mellomleder kan motivere og skape gode betingelser for endring og tilpasning i organisasjonen, siden de er mellom toppledelse og medarbeidere (Paulsen, 2014). Kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider blir sett på som et middel til å tydeliggjøre tilbakemeldinger i dannelsen av arbeidsklima på arbeidsplassen og internalisere disse (Ames, 1984; Dragoni, 2005; Nerstad, 2016a; Yukl, 2013).

Schneider et al. (2013) problematiserer at enkeltpersoner blir tiltrukket av arbeidsplasser og organisasjoner som passer deres personlighet, og at de da glir inn i klimaet eller har lav personlig autonomi rundt beslutningstaking. Et annet problem er den strukturelle siden ved dette, eksistensen av forskjellige undergrupper av medlemmer i organisasjoner, noe en ikke ville hatt dersom organisasjonsmedlemmene var homogene. I forskning på rettferdighetsklime belyste man hva som bidrar til individuelle medlemmers oppfatning av samhandling og klima gjennom nettverksteori, som beskriver hvordan medlemmene i nettverket er koblet sammen gjennom sosiale systemer (Roberson & Colquitt, 2005). Med rettferdighetsklime menes et klima der individuelle oppfatninger av rettferdighet gjennom samhandling mellom teammedlemmene har blitt omdannet til et kollektivt syn på rettferdighet (Roberson & Colquitt, 2005). Benzer og Horner (2015) indikerer at relasjonsklime, altså det mellommenneskelige innholdet, synes å bidra til et godt mellommenneskelig klima med samarbeid, varme og deltagelse, men det er relativt utforsket hva det er ved ens egen og andres opptreden som påvirker selvopplevd og annenoppfattet klima i organisasjonen. Mønstre og intensiteten i samhandlingen mellom medlemmene, grad av nærhet og eksponering for andre i nettverket, mangfoldet av gruppe-medlemmer, relasjon leder og ansatt og fysisk plassering kan ha betydning for holdninger, tilbaketrekning, mellommenneskelig adferd og medlemmenes ytelse (Roberson & Colquitt, 2005). Det er derfor grunn til å tro at det er relevant å utforske kollegaers rolle i å skape et klima.

2.2 Hva er motivasjonsklime?

Motivasjonsklime er hvordan en i arbeidssituasjonen vurderer suksess og nederlag individuelt eller sammen (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Motivasjonsklime legger premissene for hva som er målene, hvordan de skal oppnås og hvordan en skal samarbeide (Ames, 1984). Lederen vil gjennom tilbakemeldinger, praksis og forventninger til medarbeiderne formidle kriteriene for å anses som vellykket på den arbeidsplassen eller i den situasjonen (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Personer kan ha ulike årsaker og motivasjoner for å nå målet, og de vil strebe etter å nå målet uten å avsløre sin eventuelle inkompetanse (Nerstad, Richardsen & Roberts, 2013). Det vil også være ulikt hva ulike personer legger i de ulike målene, hva de tenker de må legge i av innsats for å nå målet og hva de oppnår med å nå målet. De som har fokus på å mestre og løse oppgaven skiller ikke på evner og innsats, men legger den tiden som kreves i oppgaven - belønningen er at man lærer mer og styrker sine evner (Nicholls & Hoffman, 1984). Prestasjonsmålet og hvordan du tror du best kan jobbe for å nå dette er avgjørende (Ames & Levin, 1992). Motivasjon ble sett på som et mål i seg selv, men Ames

(1984) så nødvendigheten av å fokusere på hvordan kognitive og selvevaluerende motivasjonsfaktorer og prestasjonsadferd spilte inn under ulike belønningsklimaer. Det finnes mer enn en oppfatning om hva er best kompetanse, og det innvirker på hva man oppfatter er den beste prestasjonen. Det er en forskjell på å utvikle og å utøve kompetanse (Nerstad, Richardsen, et al., 2013; Nerstad, Roberts, et al., 2013; Nicholls & Hoffman, 1984) . Motivasjonsklimaet oppleves både ved organisasjonsklimaet som er gruppens opplevelse og det psykologiske klimaet som er individets opplevelse og består av prestasjons- og mestringsklima (Ames & Levin, 1992; Nerstad, 2016a).

Et mestringsklima refererer til arbeidssituasjoner der suksess er karakterisert ved at de ansattes innsats, samarbeid, kompetanseutvikling, kompetanseutveksling og mestring settes pris på, støttes og belønnes. Et rivaliseringsklima refererer til arbeidssituasjoner som definerer suksess basert på sosial sammenligning og normativ evne, oppgavemotivasjon grunnet belønning som øker den ytre motivasjonen (Ames, 1981, 1984; Nerstad, 2016a; Nerstad, Richardsen, et al., 2013; Nerstad, Roberts, et al., 2013). Mestringsklima og rivaliseringsklima representerer forskjellige verdisystemer hvor mestringsklima fokuserer på verdier som styrker individuell vekst, læring og samarbeid. (Ames, 1984; Nerstad, 2016a).

En person presterer i et mestringsklima når prestasjonen overgår hva en selv har prestert tidligere og fokuset er på hvordan en skal gjøre arbeidsoppgaven (Ames, 1984). Målene en setter skal ikke gå ut over andres mål (Nerstad, 2016a). Forskning synes å vise at motivasjonsklima er relevant for klima på arbeidsplassen, og lederne synes å legge til rette for motivasjonsklimaet på arbeidsplassen (Nerstad, Richardsen, et al., 2013). Vi vil derfor i neste avsnitt belyse leders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima på arbeidsplassen.

2.3 Leders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima

Hvorvidt lederen er mestringsorientert eller rivaliseringsorientert synes å ha betydning for klimaet i lederens enhet, sammen med lengden på lederens funksjonstid (Dragoni & Kuenzi, 2012). Dette samsvarer med at samspillet mellom individene synes å ha betydning for klimadannelse (Schneider et al., 2013). Dragoni & Kuenzi (2012) finner at leders årsak eller motivasjon for å nå målet, målorientering, kan forme det opplevde motivasjonsklimaet. Et mestringsklima fokuserer på å skape motivasjon gjennom å bygge kompetanse og egenutvikling, hvor medarbeider får flere muligheter til å forbedre seg og oppmuntres til å gjøre sitt beste (Ames, 1984; Nerstad, Roberts, et al., 2013).

Forskning synes å vise at et mestringsklima bidrar til at medarbeiderne opplever høyere grad av tillit fra lederen sin, og dermed deler mer kunnskap på jobb (Nerstad, Dysvik, et al., 2018). Opplevd tillit fra leder kan være gjennom at en involveres i prosesser, beslutningstaking og har medbestemmelsesrett (Nerstad, 2016a; Yukl, 2013). I et mestringsklima synes det som at medarbeidere blir gitt tillit og føler en får tillit ved at en oppfatter og forstår lederens positive forventninger og leder gjør seg sårbar for underordnedes fremtidige handlinger (Nerstad, Searle, et al., 2018). Å vise tillit i et mestringsklima synes å skape en følelse av forpliktelse, psykologisk styrke og selvtillit samt styrke engasjementet (Nerstad, Searle, et al., 2018).

Kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider blir sett på som et middel til å tydeliggjøre tilbakemeldinger i dannelsen av arbeidsklima på arbeidsplassen og internalisere disse (Ames & Levin, 1992; Dragoni, 2005; Nerstad, 2016a). Lederen vil gjennom tilbakemeldinger, praksis og forventninger til medarbeiderne formidle kriteriene for hva som skal til for å være vellykket på den arbeidsplassen eller i den situasjonen (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Leder kan søke og ønske resultater gjennom tilbakemeldinger, tenke gjennom tilbakemeldinger de mottar og justere sin oppførsel på bakgrunn av disse (Vandewalle, Nerstad & Dysvik, 2019). Ledere som myndiggjør medarbeiderne eller som er opptatt av hvordan de har det og gir tilbakemeldinger er antagelig ledere som muliggjør et mestringsklima og som oppleves som støttende ledere (Nerstad, Richardsen, et al., 2013; Van Yperen, Blaga & Postmes, 2015). Rammene for myndiggjøringen må imidlertid være klare (Humborstad et al., 2014). Ledere kan gå foran som gode eksempler ved å være transparente, ærlige om sine egne utfordringer, bruke egne tilbakeslag som eksempler for læring for å kommunisere mestringsklima. Videre kan de gi konstruktive tilbakemeldinger på forbedringspotensiale, samt tilrettelegge og oppmuntre til utvikling og læring og være støttende (Dragoni, 2005; Vandewalle et al., 2019).

Videre tyder forskning på at ansatte velger organisasjoner og arbeidsplasser som samstemmer med ens egen målorientering, at enhetens klima blir påvirket både nedenfra og ovenfra, samt at lederen bedre kan påvirke arbeidsklima i organiske organisasjoner med mer flytende strukturer (Dragoni & Kuenzi, 2012). Med mer flytende struktur i organiske organisasjoner menes en mer desentralisert beslutningsprosess hvor de som anses mest kompetente tar avgjørelsen, med få formelle retningslinjer og prosedyrer for hvordan oppgaver skal fullføres, som igjen fører til at en baserer seg på individets initiativ, skjønn, evner og koordinering med andre for å utføre arbeidet (Dragoni & Kuenzi, 2012).

Forskning fra skole og idrett indikerer at for å tilrettelegge for et mestringsklima er å lage arbeidsoppgaver som er varierte, utfordrende og som en har kontroll over, men vi vet imidlertid mindre om hva som bidrar til å skape et mestringsklima i jobbsammenheng (Nerstad, 2016a). Dette kan gjøres ved å gi den enkelte ansatte påvirkningsmulighet, at belønning og anerkjennelse gis på en måte hvor en unngår at det oppleves som bestikkelser og kontroll, at alle blir behandlet likt uansett hvilken rolle de har i organisasjonen, individuell evaluering basert på utvikling, opplevelse av mestring og mulighet for kreativitet, samt at en får mulighet til egenutvikling (Nerstad, Richardsen, et al., 2013; Yukl, 2013). Det oppfordres til samarbeid, da det kan føre til utvikling og en opplevelse av medarbeiderne som samarbeidspartnere med en gjensidig positiv avhengighet (Cerne, Nerstad, Dysvik & Skerlavaj, 2014); Alle blir likeverdig motivert, uavhengig av hvilket kompetansenivå de har, til å nå sitt fulle potensiale (Nicholls, 1979). Dette synes å stemme overens med sosial identifikasjon blant medlemmer og små grupper (Yukl, 2013). Vi vil derfor i neste avsnitt belyse medarbeiders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima på arbeidsplassen.

2.4 Medarbeiders rolle i å bidra til å skape motivasjonsklima

Faktorer som støtter enkeltpersoners autonomi, læring, ferdighetsutvikling og oppgaveforpliktelse forbedrer egen motivasjon og kreativitet (Nerstad, 2016a). I et mestringsklima vil de ansatte kunne utvikle sitt potensial og få muligheten til å oppnå de beste resultatene de kan (Nerstad, Dysvik, et al., 2018) Alle mennesker har et grunnleggende behov for å mestre i hverdagen om det gjelder jobb eller skole (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017). Det er sentralt at medarbeidere kan bruke sin kompetanse slik at det skaper situasjoner med mestring, tilhørighet og meningsfull arbeidshverdag. Dersom medarbeidere ikke får mulighet til å bruke sin kompetanse kan dette medføre demotiverte og lite engasjerte medarbeidere (Nicolaisen, 2013).

Fra metaanalysen til (Vandewalle et al., 2019) fremkommer det at medarbeidere som har en mestringsstilnærming har positiv opplevelse av tillit i teamet, mens mer rivaliseringsorienterte medarbeidere kan være mindre opptatt av hvordan kollegaer har det, samarbeid og deling av kunnskap. Det synes å stemme overens med at en er mindre opptatt av kollektive interesser enn sine egne (Ames & Ames, 1984). Utover dette finner vi lite litteratur på hvordan medarbeidere bidrar til å skape et mestringsklima, også innenfor forskningen på klima skapt av sportsutøvere på samme lag finner Harwood, Keegan, Smith & Raine (2015) kun fem avhandlinger som undersøker dette, da de andre fokuserer på trener eller lærerskapt klima.

Det å hjelpe hverandre med nye oppgaver synes å være en måte lagmedlemmer kan bidra til å skape mestringsklima (Ntoumanis & Biddle, 1999).

En kvalitativ studie på jevnaldrendes betydning for motivasjonen til ungdommer som er idrettsutøvere, og ikke bare foreldres og treneres innflytelse, ble gjort ved at ungdommene ble intervjuet individuelt og i gruppe (Vazou, Ntoumanis & Duda, 2005). Det fremkom 11 dimensjoner av klima med jevnaldrende som var samarbeid, innsats, forbedring, feil, konkurranse i teamet, konflikt i teamet, likebehandling, normativ evne, autonomi, støtte, evaluering av kompetanse og relatert støtte (Vazou et al., 2005). Dette kan understøtte behovet for å se nærmere på konteksten for hva kollegaer har å si for arbeidsklima på arbeidsplassen, for å se om noe av det en finner innenfor sport er overførbart til arbeidsdomenet. For å kunne skape et mestringsklima mer målrettet vil det kunne være relevant å ha kunnskap om hvorvidt medarbeidere bidrar til å skape mestringsklima og i tilfelle på hvilken måte.

En metaanalyse som ser på organisasjonsarbeidets klimalitteratur påpeker at det nesten ikke er forskning på hvordan klima dannes og endres med unntak av Schneider et al. (2013) sitt teoretiske arbeid og (Roberson & Colquitt, 2005) som ser på dannelse belyst gjennom nettverksteori (Kuenzi & Schminke, 2009). Det finnes kommuniserende effekter som prosessvariabler, atferd og praksis og så finnes det modererende variabler som klimastyrke, lederskap og type klima (Kuenzi & Schminke, 2009). Ved endring som i organisasjonen respondentene er en del av, kan konteksten endres på flere områder som sosial kontekst, hvilken demografi det er i nye kollegagrupper, organisering og klima i ny organisasjon (Johns, 2018). Forskning synes å vise at hva som ligger til grunn for din motivasjon og arbeidsinnsats har en betydning, og kan være relevant ved endring, da det kan belyse ulik effektivitet etter endringsnivå (Ahearne, Lam, Mathieu & Bolander, 2010; Nerstad, Richardsen, et al., 2018). Personer som er mestringsorienterte kommer opp på et høyere produksjonsnivå et år etter endring enn de som er mer prestasjonsorienterte (Ahearne et al., 2010).

Forskning tyder på at det er av betydning hvilken kontekst organisasjonen er i (Johns, 2018) og i neste kapittel vil organisasjonskonteksten til organisasjonen respondentene i studien arbeider i bli forklart.

3 Organisasjonskontekst

Juni 2017 ble det vedtatt i Stortinget at de tre kommunene Fet, Sørum og Skedsmo skal slås sammen med tvang til én fra 01.01.2020 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). I forkant av dette vedtaket kom en fellesnemnd med sammenslutningsforslag, som gikk til folkeavstemning i alle tre kommuner. Forslaget om sammenslåing ble nedstemt i folkeavstemningene (Kommunal- og forvaltningskomiteen, 2017). I desember 2017 ble det ansatt prosjektleder for å etablere det som skal bli den nye kommunen fra 01.01.20.

Vedkommende skal tiltre som rådmann i den nye kommunen (Lillestrøm kommune, 2017). I mars 2018 ble overordnet administrativ organisering vedtatt (Lillestrøm kommune, 2018a). Fra oktober 2018 ble det ansatt kommunalsjefer som var nivå to, avdelingsledere på nivå tre og seksjonsledere på nivå fire i henhold til rutiner for innplasseringer. Denne la grunnlaget for at alle ansatte i de tre kommunene kunne søke på stillingene på disse nivåene, også de tre lederne fra hver kommune som hadde noenlunde tilsvarende stillinger i dag (Lillestrøm kommune, 2018b). At endring er krevende og utfordrende har blant annet blitt kommunisert til de ansatte, og HR har vært tilgjengelig (Lillestrøm kommune, 2019). Innen 1. juli 2019 fikk alle ansatte vite hvor de blir innplassert, altså hvilken jobb de får i ny kommune.

I neste kapittel vil metoden i studien bli presentert.

4 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere valg av metode som har blitt benyttet for å besvare studiens problemstilling. Vi vil også belyse hvordan vi har gjennomført studien, vurdering av gyldighet og pålitelighet samt etiske vurderinger ved å forske innenfor eget fagområde.

4.1 Kvalitativ metode

I denne studien benytter vi kvalitativ metode. Ved kvalitativ metode er det sentralt å få en forforståelse av fenomener vi studerer (Brottveit, 2018; Thagaard, 2018). Studien skal forsøke å bidra til økt forståelse av hva som er mellomleders og medarbeiders rolle i å skape mestringsklima på arbeidsplassen, da tidligere undersøkelser fortrinnsvis er gjort med utgangspunkt i kvantitativ metode (Nerstad, Richardsen, et al., 2018). Målet med vitenskap er å øke kunnskap og forklare eller fortolke verden (Olsson, Sörensen & Bureid, 2003).

Kvalitative intervjuer kan bidra til en utvikling av vår forståelse av det som undersøkes (Thagaard, 2018). Ved å benytte denne metoden er vi tett på respondentene. Dette kan være utfordrende, men kan samtidig gi mye relevant informasjon (Tjora, 2017). I kvalitativ metode vektlegges nærhet og dialog med respondenter i trygge omgivelser (Brottveit, 2018; Ringdal, 2013). Intervjuene foregår gjennom en samtale hvor både respondent og intervjuer er aktive i prosessen (Brottveit, 2018).

10-faktor undersøkelsen er en medarbeiderundersøkelse som bygger på tidligere forskning og fokuserer på sentrale faktorer for organisasjonens kvalitet i tjenestene, og danner grunnlag for videre utvikling for organisasjonen, ledere og medarbeidere (Fletre & Frydenlund, 2016). Mestringsklima er en av de ti faktorene medarbeiderundersøkelsen måler. Ansatte skårer sin arbeidsplass fra 1- 5, hvor 5 er meget bra (Fletre & Frydenlund, 2016). I denne studien tar vi utgangspunkt i faktor ni som er mestringsklima. Ut fra disse dataene ønsket vi å intervjuer mellomledere som skårer ulikt på mestringsklima, slik at vi kunne intervjuer dem og deres medarbeidere med mål om å få vite mer om hva mellomledere og medarbeidere gjør som er med på å skape mestringsklima. Ved å velge kvalitativt design er dataene basert på tekstdata og dette kan bidra til at vi i intervjuprosessen kan innhente mer informasjon dersom det er behov (Ringdal, 2018). Dette kan gi innsikt i hvordan mennesker beskriver og fortolker verden (Leseth & Tellmann, 2014).

Vår studie er preget av fenomenologisk tilnærming. Denne tilnærmingen retter oppmerksomheten mot mennesker og deres subjektive beskrivelse og opplevelse av livsverden (Brottveit, 2018; Olsson et al., 2003; Thagaard, 2018). I studien var vi opptatt av

mellomledernes og medarbeidernes opplevelse i det å skape mestringsklima. Studien er vitenskapelig forankret i hermeneutikken. Målet med hermeneutisk forskningsperspektiv er å samle informasjon og fortolke og basere arbeidet på en forforståelse, kunnskap, tidligere erfaringer og forskjellige versjoner av det som er virkeligheten (Olsson et al., 2003; Thisted, 2018).

4.2 Fremgangsmåte

Ved å benytte dybdeintervju er fokuset enkeltpersoners oppfattelser av situasjoner og fenomener, samt få detaljert informasjon om hendelser og informantens opplevelser (Brinkmann, Tanggaard & Hansen, 2012; Tjora, 2017). Under intervjuene var vi opptatt av respondentenes opplevelser og subjektive meninger om situasjonen og problemstillingen (Malterud, 2011). Vi forsøkte å være bevisste vår rolle i denne prosessen og forsøkte å ikke la våre egne erfaringer prege studien (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

4.2.1 Intervjuguide

Vi brukte semistrukturert intervju da dette ga oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eventuelt tilleggsspørsmål gjennom intervjuet for å besvare problemstillingen. Dette bidro til at respondenten fikk muligheter til å utdype sine svar (Brottveit, 2018; Leseth & Tellmann, 2014). Denne formen for intervju forutsetter en intervjuguide hvor spørsmålene er formulert før intervjuet, men kan stilles i forskjellig rekkefølge og sikre at verdifull informasjon ikke går tapt (Johannessen et al., 2011). En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men er kan være en huskeliste med gode spørsmål som hjelper intervjuer til å holde fokus og holde seg til tematikken som ønskes undersøkt (Brinkmann et al., 2012; Malterud, 2011).

Våre intervjuguider, Vedlegg 1 og 2, bygger videre på artikkelen og intervjuguiden til Vazou et al. (2005). Denne intervjuguiden er strukturert og hentet fra idrettsforskningen. Vi valgte derfor å utarbeide vår egen intervjuguide som har til hensikt å belyse vår problemstilling. I utarbeidelse av intervjuguiden lagde vi to intervjuguider, en for mellomleder og en for medarbeider. Vi startet med fakta spørsmål, som for eksempel alder og utdanning, fordi dette er enkle spørsmål å svare på. Dette kan skape en god atmosfære og gi trygghet til respondenten (Tjora, 2017). Deretter laget vi overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål. Vi hadde som mål å unngå for kompliserte spørsmål som kunne være vanskelige for respondenten å svare på. Mot slutten av intervjuet hadde vi en kategori som gikk på refleksjon for å runde av intervjuet (Johannessen et al., 2011). I denne fasen kunne respondenten gi relevant informasjon som vi ikke hadde forutsetninger for å spørre om eller tenke på.

4.2.2 Testintervju

I dette prosjektet valgte vi å gjennomføre et testintervju for å teste ut intervjuguiden og hvordan videre prosess skulle gjennomføres (Olsson et al., 2003). Testintervju er en sentral oppgave i metodeplanleggingen, for å gjøre forsker oppmerksom på eventuelle vanskeligheter i prosjektet (Lund, Fønnebø & Haugen, 2006). Vi testet intervjuguiden for ledere på en mellomleder. Under dette testintervjuet, og de andre intervjuene, valgte vi å laminere hovedtemaene, samt to situasjonsbeskrivelser, situasjon A og B, i vår intervjuguide og la disse foran respondenten. Vi leste situasjonene høyt slik at det var mulig for respondenten å svare ut i forhold til disse situasjonene. Dette for at det skulle bli enklere og holde fokus, og slik at vi kunne styre respondenten og vinkle intervjuet mot vårt fokusområde. Se vedlagte intervjuguider under vedlegg 1 og 2. Vi fikk gode tilbakemeldinger fra mellomlederen vi testet intervjuguiden på. Det at vedkommende hadde teksten foran seg samtidig som vi leste teksten høyt bidro til bedre forståelse av de to situasjonene.

Vi brukte ca. 35 minutter på intervjuet. Det var derfor rom og mulighet for å komme med ytterligere oppfølgingsspørsmål. Vår testperson gav oss innspill om at det var viktig å stille utdypende oppfølgingsspørsmål da dette kunne gi viktige svar. Vi erfarte at det var best at den som ikke stilte hovedspørsmålene i intervjuguiden hadde ansvaret for oppfølgingsspørsmålene for å sikre godt nok fokus og overvåkenhet. Testpersonen kom med innspill til spørsmålsrekkefølgen og påpekte viktigheten av inngående kjennskap til intervjuguiden. Dette slik at fokuset kunne være på respondenten og intervjuprosessen. Testpersonen antok dette ville bidra til mere flyt i intervjuet. Vedkommende opplevde at intervjuguiden var meget relevant for sin lederstilling. I denne prosessen fikk vi ikke mulighet til å utføre et testintervju på en medarbeider, men hadde fokus på de innspillene vi fikk fra testpersonen ved intervjuer av medarbeiderne.

4.2.3 Valg av respondenter

Vi valgte å intervju respondenter innenfor egen kommune. Dette på grunn av oppgavens omfang, størrelse og tidsperspektiv. Dette kan være utfordrende da vi har nærhet til organisasjonen som vi forsker på samt kjennskap til respondentene (Ringdal, 2013).

I prosessen med utvelgelse av respondenter til vår studie valgte vi de respondentene som kunne belyse og reflektere innenfor vår tematikk (Tjora, 2017). I vår utvelgelse av respondenter ønsket vi å intervju mellomledere som hadde forskjellig skår og tilbakemeldinger på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor i 2018, på faktor ni som var

mestringsklima. Ved å velge ledere fra ulike enheter og med forskjellige resultater på mestringsklima synes det å være spennende å undersøke hvordan mestringsklima påvirkes av dette. Ved utførelsen av medarbeiderundersøkelsen er det medarbeiderne som «skårer» sine ledere. Svarene kan bære preg på relasjon, hvor godt likt lederen er og hvordan arbeidsklima er akkurat under undersøkelsene.

Vi hadde en strategisk utvelgelse hvor vi valgte relativt like tilfeller i form av ledernivå, men de var ulike i forhold som hvor mange de er leder for, fagområde de leder og hvor mange år de har vært ledere i denne kommunen (Johannessen et al., 2011). Videre valgte vi en medarbeider fra hver av mellomledernes enhet. Vi valgte mellomledere som har vært ansatt over tid og kjenner klimaet i enheten, dette for å sikre at vi får belyst vår problemstilling fra flere sider samt styrket den interne validiteten (Malterud, 2011).

Vi intervjuet åtte respondenter, noe som gjør at det i utgangspunktet vil være det psykologiske klimaet vår studie kan si noe om. De fire mellomledere hadde vært ledere i 8, 15, 23 og 32 år. De hadde vært ledere i denne organisasjonen fra de siste 2-3 årene til 22 år. Respondentene hadde treårig høgskole eller høyere grad. De har personalansvar for mellom 7 og 20 medarbeidere. De fire medarbeiderne som var våre respondenter har vært ansatt i organisasjonen i fra 4, 5, 10 og 14 år. De har hatt sin nåværende leder i fra 2 til 5 år. De ansatte har fra fagskole til masterutdanning. Av anonymitetshensyn går vi ikke ytterligere inn på kjennetegn ved respondentene.

Vi startet med å ta kontakt med ni respondenter i utvelgelsesprosessen. Det var hele tiden vært mulighet å rekruttere flere respondenter (Johannessen et al., 2011). Antall respondenter ble valgt ut fra antagelsen av hvor mange respondenter som vil være tilstrekkelig for å belyse vårt forskningsspørsmål og oppnå metning (Malterud, 2011). Metning kan refereres som en hendelse eller en prosess hvor det ikke dukker opp nye momenter og det ikke kommer flere momenter å legge til i historien til respondentene (B. Saunders et al., 2018). Saunders et al. (2018) mener i sin forskning at metning innen kvalitativ forskning er et kriterium for å stoppe prosessen med intervjuprosessen. I vår oppgave opplevde vi å ikke få nye innspill på våre spørsmål, og da så vi det som hensiktsmessig å ikke invitere flere respondenter enn de vi allerede hadde.

Kvale et al. (2015) fremmer i sin forskning at de anbefaler fra 5 til 25 respondenter, avhengig av målet med studien. Forskning synes å vise at det kan være en stor variasjon i antall deltakere som må være tilstede i ulike studier (M. N. K. Saunders & Townsend, 2016).

Dersom antall respondenter blir for stor, kan det være vanskelig å få oversikt. Fortolkningen av data kan derfor bli utfordrende (Brinkmann et al., 2012).

Respondentene ble kontaktet enten per telefon eller mail. Alle fikk tilsendt informasjonsskrivet og det informerte samtykket. Dette slik at de som skulle intervjues var sikret nødvendig og relevant informasjon om vårt prosjekt (Thisted, 2018). Den av oss som hadde tid eller nærmest relasjon til den mulige respondenten tok kontakt. Alle vi forespurte takket ja til intervju. Et unntak var en mulig respondent som ikke besvarte vår henvendelse, derfor valgte vi å ikke gå videre med denne da vi allerede hadde åtte respondenter som gjerne ville delta i studien. De syv første intervjuene ble avtalt uken etter vi tok kontakt på respondentenes arbeidsplass. Det åttende intervjuet ble gjennomført halvannen uke senere. Vi slettet innkallingene i Outlook etter hvert som intervjuene var gjennomført for å hindre at informasjon om hvem vi intervjuet var lett tilgjengelig. Vi hadde fordelen av å ha tilgang til mulige respondenters Outlook og det kan være noe av grunnen til at vi utnyttet tidsperspektivet såpass effektivt (Johannessen et al., 2011). I informasjonsskrivet som ble sendt til våre respondenter ble det informert om hvem vi var, informasjon om prosjektet vårt, datahåndtering, anonymitet, respondentens rett til å avbryte intervjuet og tidsperspektivet på intervjuet (Kvale et al., 2015).

I utvelgelsen av respondenter utelukket vi oss selv, våre ledere og medarbeidere da vi anså dette som for nært (Johannessen et al., 2011)

4.2.4 Gjennomføring av intervju

Før vi startet intervjuene gikk vi igjennom informasjon om prosjektet samt samtykkeskjema med respondenten. Dette for at respondenten ble bevisst sin deltakelse i studien. For å sikre størst grad av like betingelser under intervjuene valgte vi å fordele oppgavene før intervjuet. En hadde ansvar for å intervjuer og den andre stilte oppfølgingsspørsmål og behandlet lydopptaker lånt av OsloMet. Vi fortsatte med rollefordelingen fra testintervjuet da vi opplevde at dette fungerte bra. Ved bruk av lydopptaker sikret vi at vi fikk med oss kroppsspråk og kontekst og var mer oppmerksomme enn vi ville vært dersom vi hadde tatt notater under intervjuet (Thagaard, 2018). Vi fulgte godt med og sikret respondenten full oppmerksomhet, og fikk muligheten til å utdype og stille oppfølgingsspørsmål. Dette sikret ytterligere informasjon fra respondenten. Når det oppsto stillhet forsøkte vi å avvente til respondenten begynte å ytterligere utdype sine svar (Tjora, 2017).

Etter gjennomføringen av intervjuer av to mellomledere og to medarbeidere opplevde vi at det allerede var et mønster i respondentenes tilbakemeldinger (Brottveit, 2018). Respondentene besvarte våre spørsmål fra intervjuguiden forholdsvis likt, slik at det ble lite variasjon i svarene. Dette gikk på fokus på mestringsklima og tidligere rivaliseringsklima hvor sentrale elementer var hva lederen gjorde for å bidra til mestringsklima og hvordan kollegaer og medarbeidere påvirket denne situasjonen. Det var høy grad av samsvar mellom svarene fra leder og medarbeider under intervjuprosessen. Dette bidro til at vi som intervjuere valgte å ikke ha flere respondenter enn åtte. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor avtalt tid på en time. Vi opplevde også at når vi hadde slått av båndopptakeren kom det i noen tilfeller mer utfyllende informasjon fra respondentene.

Rett i etterkant av hvert intervju skrev vi ned et sammendrag, dette slik at vi ikke mistet viktige inntrykk, oppfatninger og følelser etter intervjuene (Brottveit, 2018). Vi fordelte så intervjuene mellom oss og transkriberte hele intervjuene fortløpende, for å ha intervjuene friskt i minne og ikke miste viktig informasjon fra våre respondenter.

4.3 Bearbeiding av datamateriale

Bearbeiding av datamateriale var en meget sentral oppgave i vår studie. Å kunne benytte programvare som kunne bidra til koding og sortering av data var viktig. Vi lastet ned dataprogram F4 transkribe fra OsloMet (Dresing, Pehl & Schmieder, 2015) for å transkribere våre intervjuer. Transkribering er en prosess hvor data fra intervjuene blir omgjort til skriftlig tekst (Kvale et al., 2015). Forskningen bygger på fortolkninger av det som vi ønsker å undersøke (Malterud, 2011). F4 transkribe-programmet benyttet vi for å transkribere lydfilet. Programmet gjorde at dataene fra intervjuene ble strukturerte og oversiktlige. I transkriberingsfasen kan det være muligheter til å transkribere hele eller deler av intervjuet som analyseres etter datainnsamlingen (Thisted, 2018). I vår studie valgte vi å transkribere hele intervjuet, inkludert respondentens og våre svar og kommentarer. Dette slik at vi ikke skulle miste verdifull informasjon. I det transkriberte materialet ble tiden registrert slik at vi enkelt kunne finne tilbake til aktuell tekst i lydfilet dersom det var noe vi ønsket å se nærmere på. Lydopptakene fra alle intervjuene ble tilsammen 6 timer og 15 minutter, og det transkriberte materialet var på totalt 112 sider med totalt 51911 ord.

Vi lastet også inn et program som heter Nvivo 12 (Qsrinternational, 2019) fra OsloMet. Nvivo ble brukt til å kode alle de transkriberte intervjuene slik at de ble mer operasjonalisert, og

bidro til å forenkle analysen av dataene (Ringdal, 2013; Thisted, 2018). Denne kodingen var svært krevende. I denne prosessen benyttet vi åpen koding (Thisted, 2018).

Vi kategoriserte på grunnlag av ord eller tematikk som ofte kom frem i intervjuene våre. Vi fikk da koder som var tekstnære som ga et bredt grunnlag. Dette slik at vi ikke ble begrenset av teorien (Tjora, 2017). Dette var fruktbart og vi fikk flere nyanserte funn i denne prosessen. Denne kodelisten ble utvidet etter hvert som vi fant aktuelle ord og uttrykk. Denne tabellen ligger vedlagt som tabell 4, Vedlegg 5. Kvalitativ metode er hensiktsmessig da forskeren setter seg godt inn i respondentens situasjon og forsøker å finne nøkkelbegreper som er sentrale i forståelsen til handlingen eller situasjonen til respondenten (Ringdal, 2013).

Videre klassifiserte vi de tekstnære kodene i mer generelle begreper som var relevante for vår problemstilling, prosessen bar derfor preg av stegvis - deduktiv - induktiv metode (SDI) (Tjora, 2017). Med deduktiv metode menes forskning som er teoridrevet og slutter fra generell regel til enkelt tilfelle og med induktiv menes forskning som er eksplorerende å slutte fra et eller et begrenset antall tilfeller til en generell regel (Tjora, 2017). Denne metoden bidro til at vi arbeidet i etapper fra rådata og teorien om hva mestringsklima til ord og uttrykk samt hva som belyser dannelsen mestringsklima i våre funn. Ved å gå frem og tilbake i denne prosessen dannes det et bra utgangspunkt for systematikk og en god fremdrift i studien (Tjora, 2017). Da vi skulle begynne prosessen med kategorisering oppdaget vi at våre koder bar preg av å være noe innsnevret. Vi tok derfor en ny gjennomgang av SDI og valgte på bakgrunn av dette å starte en ny kodeprosess. Vi lagde et nytt prosjekt i Nvivo og lagde mer utfyllende koder som sa hva intervjuobjektene hadde snakket om under intervjuet. Vi fortsatte å bruke de kodene vi hadde opprettet i det første transkriberte intervjuet på de neste og lagde flere koder underveis (Tjora, 2017). Vi utarbeidet en mer spesifikk tabell, Tabell 5, Vedlegg 6.

4.4 Refleksjon over egen rolle

Innenfor samfunnsforskningen studeres mennesker av andre mennesker som har oppfattelser og meninger om seg selv (Johannessen et al., 2011). Dette kan påvirke forskeren slik at de kan fremstå som ikke-nøytrale. Denne studien omhandler mennesker og det var ønskelig å få innsikt i respondentenes egne erfaringer og opplevelser av situasjoner. Det kan oppstå situasjoner som bidrar til at både deltakerne og dataene blir for nære i studien da egen organisasjon var forskningsarena; vi har egen forforståelse og erfaring fra miljøet som kan bidra til mer tolking enn det det ville vært dersom vi forsket på et ukjent område (Thagaard, 2018). Derfor kan det være både positivt og begrensende å ha kjennskap til miljøet. Dette kan

ha betydning for vår studie. Kan dette bidra til at respondentene «tar seg sammen,» eller er det mulig at de «gir» oss de svarene vi ønsker slik at vi kan besvare vår oppgave? Vi opplevde i stor grad at respondentene ønsket å bidra fordi de hadde mye å komme med. Studien ble avholdt på arbeidsplassen til hver respondent for å skape trygge rammer og likhet rundt intervjuene. Respondentene kan ha blitt påvirket av at de ble intervjuet til forskning, dette kan medføre at de uttrykker seg annerledes. Å ha intervjuene på deres arbeidsplass kan ha bidratt til å demme opp for dette (Tjora, 2017).

I forbindelse med koding og behandling av datamaterialet har vi sittet sammen i denne prosessen. Å være to studenter som diskuterer og samarbeider kan bidra til at reliabiliteten øker (Thagaard, 2018). I ettertid ser vi at vi kunne gått igjennom materialet hver for oss, for så ha en samlet gjennomgang. Dette kunne kanskje ha bidratt til flere funn. Det synes allikevel som vi har fått nyanserte funn, og en styrke er at vi har drøftet og diskutert våre funn grundig sammen. Ved å være to har vi vært bevisst vår rolle, og mener vi har kunnet bidra til å sikre objektivitet i denne prosessen (Thagaard, 2018).

4.5 Ethiske overveielser

Forskningsetikk er grunnleggende for forskere når det gjelder vitenskapelig praksis (Ringdal, 2018). Ethiske retningslinjer er sentrale og forutsetter at forsker er redelig og nøyaktig både i presentasjon av egen forskning og vurdering av andre forskeres arbeid (Thagaard, 2018). Det kan være hensiktsmessig at forsker vurderer tematikken og hvordan den skal belyses for å sikre at studien er etisk forsvarlig og ikke får negative konsekvenser for deltakere eller samfunnet (Johannessen et al., 2011).

Studien ble godkjent av OsloMet, og det ble søkt videre til NSD (Norsk senter for forskningsdata). NSD godkjente prosjektet i august 2019, se Vedlegg 4. Etter denne godkjenningen startet vi rekruttering til intervjuprosessen (Johannessen et al., 2011) og det ble det sendt skriftlig informasjon til deltakerne, Vedlegg 5.

I henhold til Helseforskningsloven kapittel 7, § 38 (2008) har alt materiale til studien blitt oppbevart trygt. Vi overførte lydfilene til bærbar PC som har passordbeskyttelse. Informasjon som kan identifisere våre respondenter er ikke offentliggjort.

En intervjuprosess med kollegaer handler om tillit og respekt (Malterud, 2011). Vi har vært opptatt av etisk refleksjon gjennom hele prosjektet hvor det at vi forsker i egen organisasjon har gjort oss særlig bevisst på den asymmetriske relasjonen mellom intervjuer og respondent

(Thagaard, 2018). Det videre viktig med ivaretagelse av konfidensialitet, en særlig tillit da en har en etablert relasjon og den gjensidige respekten for hverandre og prosjektet (Tjora, 2017). Datainnsamling innen kvalitative studier har ofte personlig karakter, hvor det foregår en dialog mellom intervjuer og deltaker. (Malterud, 2011).

4.6 Pålitelighet og troverdighet

Pålitelighet og troverdighet er viktige kriterier for å vurdere kvaliteten på vitenskapelige prosjekter, og det er sentralt å stille spørsmål om kunnskapen er gyldig og eventuelt etterprøvable (Malterud, 2011). I kvalitativ forskning brukes pålitelighet overfor hvilke data som brukes, hvordan data samles inn og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen et al., 2011). Det å ha god dokumentasjon på hva som er gjort, hvilke valg som er tatt og hvordan teori har vært benyttet er sentralt i forskning. Tjora (2017) beskriver at et av de viktigste kravene til forskning er gjennomsiktighet. Thagaard (2018) beskriver at det er sentralt at forskningen er gjort på en pålitelig og tillitvekkende måte, slik at dersom en annen forsker hadde brukt samme metoder også ville kommet frem til samme resultater. Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er tre kriterier som kan være mål på kvalitet (Tjora, 2017). Ved å forske kvalitativt kan en få tilgang til menneskers livsverden og personlig informasjon (Busso, 2018).

Noen av mellomlederne og medarbeiderne hadde vi kjennskap til før intervjuprosessen startet. Det er av betydning å reflektere rundt dette for å bidra til å styrke påliteligheten i studien. Dersom vi hadde valgt andre respondenter kunne vi muligens fått andre resultater (Tjora, 2017). Under studien hadde vi fokus på åpenhet rundt fremgangsmåte og gode beskrivelser av konteksten, noe som kan bidra til å styrke studiens pålitelighet (Johannessen et al., 2011), samt en strategi for at forskningsspørsmålet ble besvart og sikret gyldighet og pålitelighet (Leseth & Tellmann, 2014). Å validere forskningen er å kontrollere eventuelle feilkilder samt stille spørsmål om prosessen (Kvale et al., 2015).

I neste kapittel skal vi gå gjennom funn og drøfte disse, se på studiens bidrag til teori og fremtidig forskning samt praktiske implikasjoner og sterke og svake sider.

5 Analyse og drøfting

Funnene blir analysert og drøftet fortløpende mot relevant teori for å belyse vår problemstilling, delt opp etter de to forskningsspørsmålene. Sitatene som blir brukt til å forklare funnene kan ha blitt endret litt så de er lettere å lese, og de står i kursiv. I vedleggene ligger Tabell 4, 5 og 6 som gir en systematisert og mer utdypende fremstilling av funnene enn det som fremkommer i teksten under, samt at ordfrekvensen er fremstilt i Tabell 7. I intervjuguiden hadde vi en situasjon A som beskrev et mestringsklima, og en situasjon B som beskrev et rivaliseringsklima. Når det henvises til situasjon A og B er det disse klimaene det refereres til, Vedlegg 1 og 2.

5.1 Leders rolle i å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima

I det følgende presenteres funnene på forskningsspørsmål 1. Rivaliseringsklima er slik det har fremkommet tidligere ikke et klima respondentene opplever å være en del av, men noen av funnene knyttet til hvilken rolle ledere kan spille for motivasjonsklima. På den bakgrunn presenteres disse funnene til slutt under dette forskningsspørsmålet som vedrører leders bidrag.

5.1.1 *Vi-følelse, likeverdige, hele mennesker, leder håndterer tilbakemeldinger.*

Funnene fra denne studien tyder på at både mellomledere og medarbeidere mener at leder bidrar med å skape en vi-kultur og følelse hvor alle er likeverdige har betydning for mestringsklima på arbeidsplassen, se Tabell 1.

Det at en bygger en kultur sammen ved at en ser hele mennesket (24/7, 24 timer i døgnet, 7 dager i uken), alle er like mye verdt, leder undrer og går ikke i angrep er funn knyttet til hvordan leder bidrar til mestringsklima. Hvordan mellomlederen så på dette og hvordan medarbeidere opplevde at dette ble kommunisert var det 39 refereringer til slik Tabell 6 viser. Ordet tilbakemelding var det 33 refereringer til, 54 refereringer til ordet sammen og 23 til samarbeid slik Tabell 7 viser. Syv respondenter refererte til vi-følelse og 4 til 24/7 medarbeideren slik det fremgår i Tabell 4.

Det ble tidlig klart under intervjuene at de mellomlederne som kommuniserte under intervjuet at de ikke var opptatt av seg selv som personer og ikke gikk i forsvar, også kommuniserte at de så seg selv som en del av noe større enn seg selv alene. Når dette ble kommunisert var det i sammenheng med at de så på medarbeiderne som likeverdige ved at de alle hadde noe å bidra med, se Figur 1. Leder 1 svarer slik på spørsmålet om hva det er ved lederen selv som har betydning for hvordan en er som leder:

Leder 1: Hva er det med meg selv? Da ville jeg si at jeg er veldig lite opptatt av person. Jeg er opptatt av funksjon. Ledelse er en funksjon. Ledelse utøves av mer enn en person. Det er kanskje egenskapen ved meg. Jeg er veldig lite opptatt av meg selv, stå i front, og være synlig. Jeg skjønner jeg intellektuelt er nødt til å gjøre det i en rolle og funksjon, men det er funksjonen som er viktig for meg. Hvordan gjøre det i samhandling med andre for ledelse kan ikke gjøres av én (...) opplever at de sammenligner med seg selv.

Dette synes å være i tråd med et mestringsklima hvor det vektlegges at alle blir behandlet likt uansett hvilken rolle de har i organisasjonen (Nerstad, Roberts, et al., 2013) og at relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider er av betydning (Dragoni, 2005). Videre kan det tyde på at en leder som ikke går i forsvar kommuniserer at det er et trygt miljø og tillit, noe som også kan vises gjennom at medarbeidere involveres i prosesser og beslutningstaking slik leder 1 sier at ledelse ikke kan gjøres av én (Nerstad, 2016a). Respondentene ga uttrykk for at det også var viktig at lederne håndterte å få tilbakemeldinger, og ikke reagerte med å gå i angrep. Dette er i tråd med at leder kan søke og ønske resultater gjennom tilbakemeldinger, tenke gjennom tilbakemeldingen de mottar og justere sin oppførsel på bakgrunn av tilbakemeldingen (Vandewalle et al., 2019). Medarbeider 1 beskriver hvordan mellomlederen gir disse tilbakemeldingene og kommuniserer på en slik måte at det ikke oppleves truende:

Noe av det første jeg la merke til da, var at man fikk veldig konkrete tilbakemeldinger på det arbeidet man gjorde, også både ros og ris, men veldig konstruktiv (...) så begynte man å snakke om disse tingene.

En annen mellomleder er opptatt av hvordan en skal møte tilbakemeldinger og betydningen det har for klimaet på arbeidsplassen, men at dette ikke nødvendigvis er en ferdighet som en bare har:

Leder 3: Jeg er veldig opptatt av tilbakemeldinger, og har øvd meg veldig mye på det å ta imot tilbakemeldinger.

Dette synes å være i tråd med forskning som indikerer at ledelse er viktig for hvilket klima det blir på arbeidsplassen og at det å gi og ta konstruktive tilbakemeldinger er viktig i prosessen for å skape dette motivasjonsklimaet (Dragoni & Kuenzi, 2012). Forskning antyder også at omgivelsene kan forme hvilken målorientering man har, leder 3 synes å være oppmerksom på at hvordan en opptrer og er som leder kan bidra til klimaet på arbeidsplassen (Schneider et al., 2013) (Nerstad, Buch & Säfvenbom, 2019).

En respondent reflekterte rundt at en egenskap med mellomlederen som leder var å ikke sammenligne medarbeiderne med andre og at dette kan ligge også noe i virksomhetens natur. Dette var ikke noe vi spurte direkte om, men som kan være et funn som er relevant i forhold til motivasjonsklima:

Leder 4: (...) nei altså jeg har ikke lagt opp til, altså jeg sammenligner ikke noen med hverandre og bruker heller ikke det som noe argument i forhold til det ene eller det andre. (...) I vår virksomhet så er det ikke kultur for dette på samme måte som om du for eksempel jobber et sted hvor du kanskje lønnes på akkord (...) kanskje vi trekker på en måte da mot et jobbmarked som ikke har en utpreget sånn kultur tenker jeg.

Dette funnet synes å være i tråd med teorien om at en skal jobbe med å forbedre egne prestasjoner og ikke måle seg opp mot andre (Ames, 1984). Videre kan det også være i tråd med at ansatte velger å jobbe i organisasjoner med samme verdier som deg selv slik leder 4 reflekterer rundt egne valg av organisasjon (Dragoni & Kuenzi, 2012).

To av mellomlederrespondentene, som scoret over 4,5 på skalaen til fem på medarbeiderundersøkelsen på mestringsklima, svarte eksplisitt at de kommuniserte til medarbeiderne at de så dem som hele mennesker, hvor privatlivet også ble anerkjent som en komponent som kan spille inn på hvordan en fungerer i arbeidssituasjonen. Helheten som mellomlederne ser og opplever at de formidler er et «vi» - alle er likeverdige, bygge en kultur sammen ved at en ser hele menneske, samt at leder undrer og ikke går i angrep oppsummeres av det leder 1 sier her:

(...) det er ting på hjemmebane (...) jeg tror det er sånn jeg signaliserer på alt jeg gjør. Jeg vil deg vel. Jeg vil at du skal få det til. Ikke alltid vi får det til på første forsøk og av og til havner vi i noen dumper. Dette er min rolle som leder.

Disse uttalelsene kan synes å stemme overens og utdype på hvilken måte lederen «signaliserer» å støtte kompetanseutvikling, at det er lov å gjøre feil og at ansatte involveres i prosesser i mestringsklima (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Resultatene til organisasjonen vil være best når både leder og medarbeiders oppfatning av klima er sammenfallende, samt at en refererer til gruppen med «vi»-benevnelser fremfor «jeg»-benevnelser, og respondenten ønsker at «vi» skal få det til (Schneider et al., 2017). Videre underbygger det at ledere i mestringsklima ser hele mennesket, noe som for våre respondenter innebærer å også se hvordan de har det på «hjemmebane» (Van Yperen et al., 2015).

Funnene i denne studien indikerer at handlingsrommet, stor grad av tillit og mulighet til å utøve det lederskapet mellomlederne ønsker gitt fra sin ledelse igjen, gjorde at mellomlederne fortsatte å jobbe i denne organisasjonen. Tre av respondentene fortalte det. Mellomlederne synes å være i behov av rammene for at de kan utøve den type ledelse de ønsker. Leder 3 forklarer:

Jeg oppfatter at dette er en enormt tillitsfull organisasjon med en enorm raushet, og det er veldig uformelt her, og jeg føler at folk har veldig trua på det jeg gjør så det er kjempeviktig poeng. (...) man har en evne å snakke om det med tiltro og tillit til at dette får du til og vi hjelper deg hvis det blir vanskelig. Og det er klart det merker jeg, som enhetsleder her så har jeg har ansvar for alt.

Funnene synes å være i overensstemmelse med at i et mestringsklima blir man gitt tillit og føler man får tillit ved at en oppfatter og forstår lederens positive forventninger, og leder gjør seg sårbar for underordnedes fremtidige handlinger (Nerstad, Searle, et al., 2018). Tilliten disse mellomlederne opplever fra øverste nivå kan skape en binding til ledere over, arbeidsengasjement og intensjon om ikke å skifte jobb (Nerstad, Roberts, et al., 2013).

Mellomlederen synes å belyse at ledelsen på nivået over har gitt «ansvar for alt» viser tillit, som synes å samsvare med at det kan skape en følelse av forpliktelse, psykologisk styrke og selvtillit samt styrke engasjementet (Nerstad, Searle, et al., 2018). Videre kan funnene samsvare med at en velger organisasjoner som samsvarer med ens egen målorientering, noe som kan gi mulighet og handlingsrom til å påvirke målorienteringen i organisasjonen nedenfra samt ovenfra (Dragoni & Kuenzi, 2012).

5.1.2 Leder inkluderer og har en bevisst lederstrategi

Et funn på spørsmålet om hvilken rolle opplever du selv å spille for arbeidsklima i avdelingen, svarer alle mellomlederne aktivitet som synes å samsvare med teorien for å skape mestringsklima. Mer detaljert er våre funn at mellomlederne har en bevisst lederstrategi hvor medarbeiderne opplever at de blir involvert, og det er forutsigbare rammer rundt prosessene, se Figur 1 og Tabell 1. Slik Tabell 6 viser refereres det til 36 ganger og til ordet rolle og rollene refereres det 88 ganger slik det fremgår av Tabell 7. Leder 1 beskriver det slik:

De er med i hele prosessen. Det er de som lager rutinene. Det er de som evaluerer hva som fungerer og ikke fungerer ihft. rutinene. Vi har systemer for alt her. Hver 6 uke har vi oppe kompetanseplan (...) revidering av rutiner og da spiller folk inn hele veien. Hva er det i forhold til arbeidsmiljø og HMS har vi fast annenhver mandag på agendaen på fagmøtet vårt.

Involveringen leder 1 beskriver synes å belyse på hvilken måte en leder kan bidra til at medarbeider i et mestringsklima opplever en høyere grad av tillit fra lederen, ved at de ansatte involveres i prosesser, beslutningstaking og har medbestemmelsesrett (Nerstad, 2016a).

Alle medarbeider-respondentene nevnte at det var møter, og noen medarbeider-respondentene forklarte forutsigbarheten og hva leder hadde kommunisert om hva disse skulle inneholde, men også hvilket klima som det var jobbet for at det skulle være i disse møtene og i arbeidsklimaet generelt. Medarbeider 1 utdyper hvordan leder adresserer arbeidsklimaet og involverer de ansatte i forutsigbare rammer:

Også har vi det fast som agenda og vi har jobba mye med arbeidsmiljøet og trivsel. Så har leder mange forskjellige innfallsvinkler så det er ikke en sånn stor skummel greie, så det kan være sånne drypp og at vi også involveres i hvordan skal vi snakke om disse tingene her, involverer alle. Samtidig som leder er ganske tydelig på at dette skal vi snakke om, men dere kan være med på å utforme hvordan og hvordan vi løser det. Leder har liksom veien eller målet klart også.

Dette er funn som synes å belyse på hvilken måte mellomlederen skaper et mestringsklima i avdelingen den leder. Mekanismene som samspiller av hva et mestringsklima er og i denne studien fokus på hvilken måte et klima skapes og utvikler seg, på hvilken måte mellomlederen bidrar til prosessen utover innholdet er dette et bidrag til (Bowen & Ostroff, 2004). Dette synes å vise på hvilken måte lederen gjennom tilbakemelding, praksis og forventninger til de ansatte formidler hva som er vellykket praksis og ønsket arbeidsklima på denne arbeidsplassen (Nerstad, Roberts, et al., 2013).

Det fremkom utfordringer i avdelinger som var mer differensierte kontra avdelinger hvor det var relativt like ansatte sett opp mot arbeidsoppgaver og utdanning. Dette selv om det var fokus på rammer også i disse avdelingene som leder 4 forteller:

Akkurat nå er det veldig preget av at vi er veldig spredt. Så vi har veldig lite felles og det henger jo sammen med at vi, for det første så er det tre helt forskjellige fagområder (...) vi har en veldig hyggelig kommunikasjonsform. Jeg har forsøkt å holde fast ved å ha et mandagsmøte hver uke for rett og slett å samle alle sammen (...) men det er faktisk det eneste vi har (...) før hadde vi både avdelingsvis møter og så hadde vi fellesmøte.

Dette funnet kan gi grunn til å tro at det er forskjell på å lede små homogene enheter kontra større mer uensartede enheter, og at det påvirker leders mulighet til å bidra til et

motivasjonsklime slik metaanalyser har påpekt behovet for å forske videre på (Parker et al., 2003). Metaanalyser av hvor sterkt et klima står i enheten, synes å vise at homogenitet og organisasjonsstruktur er av betydning, noe dette funnet antyder at kan ha betydning (Schneider et al., 2017).

Det å ha en lederstrategi hvor en er tett på, interessert og engasjert i den enkelte medarbeideren, synes også å handle om hvilke rammer mellomlederen har til å skape mestringsklime, blant annet relatert til hvor mange medarbeidere lederen leder. I dette utsagnet kommer også mellomlederen inn på hvordan håndtere prestasjonsorienterte medarbeidere, samt kompetanse og jobbaunomi som kommer i neste punkt, som vi tar med her da det går i hverandre. Disse aspektene utdyper leder 3:

Hva er det som driver deg på jobb i hvert fall på dette nivået leder jeg er. For jeg tenker liksom 500 ansatte og er direktør av direktøren så kan man ikke det (...) jeg tror det engasjementet virker bedre på folk hvis man også kjenner folk ganske bra og da kan man også kanskje hjelpe de som kanskje er litt prestasjonsorienterte (...) Da kan man også si noe om ting (...) Tror du det kan bli for mye for deg akkurat nå? Eller er det sånn at du vil at jeg skal støtte deg skikkelig i det? Eller skal jeg prøve å være en som sier at du, skal du vente til vinteren? Altså kan en være med å stille de gode spørsmålene som også kanskje kan roe den prestasjonsorienterte litt ned.

Dette synes å samsvare med at klimaforskere har identifisert ledere som de viktigste arkitektene bak gruppens oppfatning av klima (Naumann & Bennett, 2000) og at dette synes å vise på hvilken måte mellomlederen igangsetter prosessen for å dreie mot det klimaet lederen ønsker (Schneider et al., 2017). Leder 3 peker på nærhet og relasjon til medarbeidere, samt at hvilket ledernivå man er på har betydning for på hvilke måter en kan kommunisere med sine medarbeidere og relasjonen. Parker (Parker et al., 2003) peker på behovet for å forske på nivået i hierarkiet rundt leder og medarbeider. Det synes å være i samsvar med det Yukl (2013) beskriver, at når en leder har mange underordnede, er det vanskelig å få alle til felles møtepunkter. Ved større enheter blir den administrative arbeidsmengden også økt, og dette kan medføre at lederen bruker mer til på koordinering og planlegging. Dette synes å være i tråd med det leder 3 belyser i forhold til utfordringene med samhandling i forhold til størrelse på enheter (Yukl, 2013).

5.1.3 Leder skaper trygghet, tilrettelegger for kompetanseutvikling og samhandling

Et av våre funn er at respondentene fortalte at det er leder som legger til rette, kommuniserer og skaper et klima hvor det var trygt nok å bruke hverandre, tørre å innrømme at en ikke fikk til alt og å utvikle kompetansen sin, se Figur 1 og Tabell 1. I stor grad er dette svar på hvordan ledere og medarbeidere opplever at leder bidrar til situasjon A, altså mestringsklima, på arbeidsplassen. Slik det fremgår av Tabell 6 var det 21 refereringer til dette, hvor leder 3 sa dette om sin rolle som mellomleder

Men dette kommuniserte jeg nok ganske tydelig. At jeg ønsker å være et. Jeg er opptatt at vi må aller mest ha tillit til hverandre, ha det trygt på jobb, være der for hverandre (...) Så det var jeg nok veldig tydelig på.

Dette kan tyde på at dette funnet synliggjør prosessen hvor lederen tydelig kommuniserer i tråd med mestringsklima fokusert på verdier som styrker tillit, individuell vekst, læring og samarbeid (Ames, 1984; Nerstad, 2016a). For å avdekke ytterligere på hvilken måte leder 3 skapte dette trygge rommet, som til dels går over i funn fire, har vi valgt å la det stå med dette funnet da det gir noe av helheten av mellomlederen. Her fremkommer også et av funnene våre, som er betydningen av relasjon mellom mellomleder og medarbeider.

Leder 3: Også er jeg veldig transparent, når jeg kom hit la ikke jeg skjul på at jeg er her for dere. Jeg tenker jeg er en servicemedarbeider (...) jeg ble kjent med folk på en allright måte og når folk følte seg tatt imot sånn en til en. (...) jeg tror nok at den evnen til å være uformell og litt nær og litt ufarliggjørende det gjorde nok at folk uten at vi måtte snakke så mye om det begynte å slippe litt opp. Altså jeg tror vi begynte å le mer, folk kunne også si at de følte seg tryggere, at det var lettere å si at de ikke fikk til. For det jeg reagerte på var at på avdelingsmøtene hvor vi alltid hadde fagtid så var det ingen som tok opp saker (...) Hva handler det om at vi ikke snakker om det i felleskap?

Dette funnet synes å vise hva mellomlederen gjør for å skape en trygg relasjon til medarbeiderne og bli en støttende leder slik medarbeidere synes å oppleve i mestringsklima (Dragoni, 2005; Nerstad, Richardsen, et al., 2013). Respondenten er der for de ansatte, får dem til å le mer, er uformell og nær. Dette synes å belyse på hvilken måte lederen går foran som et godt eksempel, er transparent, ærlig om egne utfordringer, oppmuntre til utvikling og læring samt kommuniserer støttende for å skape et mestringsklima (Vandewalle et al., 2019). Det tyder på at lederen undret seg over og adresserte hva det handlet om at en ikke syntes å bruke muligheter til samarbeid for gjensidig utvikling og muligens ikke har tillit eller trygghet

overfor medarbeiderne (Černe, Hernaus, Dysvik & Škerlavaj, 2017; Nerstad, Searle, et al., 2018). Det kan synes som lederen legger føringer for å skape et mestringsklima gjennom disse virkemidlene, noe som også kan være i samsvar med at lederen har som utgangspunkt at motivasjonsklimaet kan endres (Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007).

Et annet funn var at en trenger å kjenne hverandre for å kunne lære av hverandre slik leder 4 beskriver det:

Når du er en enhet med de kollegaer, så må vi kjenne hverandre hvis du skal få til å ha et ålreit arbeidsmiljø rett og slett (...) men det er jo klart at vi har lært mye av hverandre.

Dette funnet som leder 4 beskriver kan være med å belyse at det psykologiske klimaet bidrar til ansattes ytelse og psykologisk velvære (Parker et al., 2003) og det synes å være i tråd med verdisystemet til mestringsklima hvor en fokuserer på samarbeid ved at en blant annet kan lære av hverandre (Ames, 1984). Funnet samsvarer også med at en må kjenne hverandre for å oppleve tilstrekkelig trygghet og tillit i teamet til å ta opp og være sårbar slik en har en positiv oppfattelse av i mestringsklimaer (Nerstad, Searle, et al., 2018; Vandewalle et al., 2019).

I tråd med at lederen må kommunisere tydelig sine forventninger til sine medarbeidere, vise gjennom praksis og tilbakemeldinger hvordan de kan nå målet (Ames & Levin, 1992; Kaplan & Maehr, 2002), finner vår studie funn som kan belyse på hvilken måte ledere bidrar til dette slik leder 1 beskriver:

Leder 1: De bidrar. Gir full innats. Ber om hjelp. Bruker hverandre. Opplever at de sammenligner med seg selv. (...) alle her har en læringspartner. De er pålagt å bruke tid på læringspartnerarbeid. Det er ingenting de velger, men må og de gjør det. De bruker den tiden aktivt og utvikler seg selv og faget.

Lederens kan synes å pålegge samarbeid og fagutvikling som en form for kontroll ved pålegg. Leder forklarte dette med at dersom det ikke var pålagt var dette områder som ofte ikke ble prioritert i en meget travel hverdag med pålagte tidsfrister. Det kan være at det oppleves slik eller at det etter hvert oppfattes som at lederen synes å signalisere at samarbeid og kompetanseutvikling slik en vektlegger i et mestringsklima (Nerstad, Roberts, et al., 2013), også ved at leder vektlegger at de ansatte skal sammenligne seg med seg selv (Ames, 1984), her ved at arbeidskollegaene sammen skal danne team og lære av hverandre. Dette kan være overførbart til forskningen som indikerer at team som vektlegger læring, tilnærmet mestringsklima i vår studie, synes å forfølge nyorientering og endring (Bunderson &

Sutcliffe, 2003). Kriteriene lederen synes å ha satt – for at de ansatte skal føle seg vellykket i en gitt situasjon – er kompetanseutvikling og læringspartnerarbeid (Nicholls & Hoffman, 1984). Dette synes å være i samsvar med studier som fremhever at når de ansatte oppfatter at kriteriene for suksess på deres arbeidsplass verdsetter innsats, læring, utvikling, samarbeid, samt at de opplever tillit fra sine ledere, er det mer sannsynlig at de er villige til å dele sin kunnskap (Nerstad, Searle, et al., 2018).

5.1.4 Leder er transparent, raus, god rollemodell, viser tillit og engasjement.

Alle respondentene refererte til transparent, synlig og tydelig, som anerkjenner og gir tillit, som ble kommunisert både av mellomlederne og medarbeiderne 57 ganger, jamfør Tabell 1 og 6 samt Figur 1. Funnene i vår studie er at enkelte ledere har en bevisst holdning og kommunikasjon rundt dette slik leder 1 belyser:

Jeg er en veldig åpen leder. Dette er helt åpent og tydelig kommunisert til mine ansatte. Hva jeg tenker om ledelse? Hva er min ledelsesfilosofi? Tillit og resultater gjennom samhandling. Jeg gir dem frihet under ansvar, så det er ingen ting som er skjult, eller glemt. Ingen kort inntil brystet på det.

Gjennom dette synes leder 1 å belyse på hvilken måte transparente ledere går foran som gode eksempler, og kommuniserer et mestringsorientert klima (Vandewalle et al., 2019). Det er grunn til å tro at transparente ledere som gir frihet under ansvar kan kommunisere et mestringsklima, gjennom en opplevd tillit og støtte fra leder ved at en blir myndiggjort og resultater forventes gjennom samhandling (Van Yperen et al., 2015). Mellomlederen synes å belyse at å vise denne type åpenhet og tillit kan skape mestringsklima gjennom å bidra til psykologisk styrke og selvtillit, samt styrke engasjementet (Nerstad, Searle, et al., 2018). Medarbeider 3 belyser ytterligere på hvilken måte mellomlederen kan gjøre dette:

Det er bare henne da som person og menneske. Stoler på oss, gir oss høy grad av frihet, ikke detaljstyrer oss.

Leder 2 vektlegger at de skal være en åpen og ærlig organisasjon, og at dette også kommer fra nivået over mellomleder. Respondentene ga uttrykk for at å være en åpen organisasjon skaper trygghet, samarbeid og utvikling. I dette tilfelle sier mellomleder at han/hun selv også har vært åpen på sin egen manglende kunnskap. Leder 2 beskriver det blant annet slik:

Leder 2: Vi skal være en ærlig organisasjon. (...) Vi hjelper hverandre, det gjør vi jo. Drar hverandre. Alltid en eller annen som kan mer enn andre. Når jeg kom hit kunne jeg svært lite.

Jeg kunne ikke noe om denne kommunen. Da dro de meg. Jeg prøvde å hjelpe dem. Så er vi sterke. Men samarbeid, åpenhet og læring. Vi må lære av hverandre (...) så er man trygg på hverandre. Må være trygg på hverandre at den andre vil en vel, unne hverandre suksess. Det føler jeg på alle. Jeg kan være på rådhuset og alle vil meg vel.

Ovenstående utsagn synes å belyse et mestringsklima ved at samarbeid, kompetanseutveksling og mestring støttes, belønnes og settes pris på (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Det kan synes som samarbeidet har ført til en trygghet, og at det kan tolkes som en positiv avhengighet (Černe et al., 2017). Funnet kan tyde på at mestringsklimaet har bidratt til at en vil hverandre vel og unner hverandre suksess slik respondenten over belyser – og at en med dette ikke tenker at ens egen mulige suksess blir redusert av andres suksess. Medarbeider 1 synes å belyse det ytterligere:

Samtidig får man lov å feire sin egen seier (...) det er ikke noe at man sammenligner med noe, alle får liksom sin tur.

Funnet synes å belyse hvordan det bidrar inn til et mestringsklima at en skal måle sine prestasjoner opp mot sine egne tidligere prestasjoner (Nicholls & Hoffman, 1984) og at motivasjonen er et mål i seg selv og «alle får liksom sin tur» og bygger sin kompetanse og egenutvikling (Ames, 1984).

En av mellomlederne som opplever at avdelingen har et mestringsklima, sier dette om usikkerheten som mellomleder også når det går bra, og det å klare å fortsette med det som går bra:

Leder 3: At man må også være god på å stå i god stemning. Tåle at ting går bra da og jeg er veldig redd for at ting går bra. Det er som første gang jeg fikk medarbeiderresultatene her i kommunen så tenkte jeg at tenk om jeg er en sånn One hit Wonder. Et band som er kjent for den ene sangen og det var det. Hørte aldri noe mer til han.

Det kan tyde på at mellomlederen selv kan oppleve usikkerhet rundt å klare å opprettholde et mestringsklima, men samtidig kan det være denne usikkerheten som skaper individuell vekst, læring og samarbeid slik verdisystemet står for i mestringsklima (Ames, 1984; Nerstad, 2016a). Funnet kan belyse at mellomlederen er gitt tillit og føler tillit fra nivået over, at egen leders positive forventninger – i overensstemmelse med et mestringsklima – skaper en egen drivkraft i egenskap av å komme ovenfra (Nerstad, Searle, et al., 2018).

At medarbeidere får kunnskap om hvordan arbeidslivet fungerer og hva som forventes, kan bidra til klimaet på arbeidsplassen, og dermed også være et viktig bidrag til å skape det arbeidsklimaet som leder ønsker (Yukl, 2013) (Schneider & Reichers, 1983):

Leder 1: Jeg kan si litt om i forhold til å få til et godt arbeidsmiljø og god ledelse. Man må ha litt is i magen og ta over tid. (...) få folk med i prosess og skjønne det og også putte på teori. Vi tok og fikk arbeidslivssenter NAV i flere runder. Vi hadde org utvikling, helsefremmende arbeidsmiljø, hva er de ulike rollene i arbeidslivet, styringsrett. Få på plass teori rundt det fordi at det er et vi og ingen som kan få til noe som helst uten samhandling, men det er heller ikke et demokrati som sådan. Hvis man ikke blir enig så har arbeidsgiver en styringsrett. Det er noe med en rett og plikt til. (...) det handler om å bygge kultur og kunnskap sammen for å få det til å bli en best mulig enhet. (...) Når vi fikk på plass teori. Folk skjønnte rollene sine. Det er roller i samhandling.

Det synes som at mellomlederen ved å legge til rette for denne prosessen bidro til et mestringsklima ved å få formidlet kriteriene for hva som skal til for å være vellykket på arbeidsplassen i ulike situasjoner (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Det synes som respondentene som er bevisst sin egen målorientering, har en mastergrad og leder enheter hvor det er behov for kompetanse på mennesker og som er relativt homogene bidrar til et mestringsklima i enheten på relativt kort tid (Dragoni & Kuenzi, 2012).

5.1.5 Leder inn i rivalisering

På spørsmål om mellomleder kan bidra til at det oppstår et rivaliseringsklima, kalt situasjon B i intervjuet, hadde en del av respondentene refleksjoner fra tidligere erfaringer – selv om ingen opplevde å ha et slikt arbeidsklima nå. Denne studien har hovedfokus på mestringsklima, og det synes som rollen en leder spiller for å bidra til rivaliseringsklima, også kan belyse leders rolle i å bidra til et mestringsklima. 9 ganger ble det referert til at leder legger opp til rivaliseringsklima av respondentene slik det står i Tabell 6. At leder kan legge opp til rivaliseringsklima utdypes medarbeider 1:

Det kunne rett og slett være så direkte om at hvis man ga et svar så fikk man beskjed (fra leder) la oss høre på en måte med ekspertene, så var det på en måte noen som var utpekt som det. Og at man opplevde at noen får sånn fordeler og det å bli sett og ros og tilbakemeldinger. (...) for jeg tror ikke det var ikke noen forferdelige mennesker i situasjon B heller. Det er mange som var i begge situasjonene.

Respondenten forteller at det er mange av de samme ansatte som jobbet i enheten når det tidligere var rivaliseringsklima som nå som det er endret til et mestringsklima. Dette belyser på hvilken måte leder synes å bidra til rivaliseringsklima ved at ansatte ble sammenlignet med andre og trukket frem som bedre på bekostning av andre med de fordelene det medførte for «ekspertene» (Nicholls & Hoffman, 1984) (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Dette kan underbygge leders adferds betydning for motivasjonsklimaet på arbeidsplassen (Dragoni, 2005) samt at klima kan endres ved å bytte ut enkelte gruppemedlemmer eller leder byttes ut (Schneider & Reichers, 1983).

I Tabell 1 sammenfattes hovedfunnene om hva som fremkom fra respondentene om hvordan mellomledere bidrar til å skape et mestringsklima.

Tabell 1. Hovedfunn forskningsspørsmål 1.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever ledere og medarbeidere at ledere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima?	1. Skaper et «vi» og alle er likeverdige. Bygger en kultur sammen ved at en ser hele mennesket (24/7), leder undrer og går ikke i angrep.
	2. Leder inkluderer medarbeidere i prosesser. Gode rutiner og møtstruktur hvor de ansatte har vært med å utarbeide dem og har eierskap til dem. Medarbeiderne opplever at det er en bevisst lederstrategi.
	3. Leder skaper trygghet slik at medarbeiderne bruker hverandre og hverandres kompetanse. Legger til rette for kompetanseutvikling.
	4. Leder er transparent, viser vei, er god rollemodell, reflektert og raus. Synlig, tydelig og tilstedeværende leder. Leder vise interesse, tillit, anerkjennelse og engasjement.

5.2 Medarbeiders rolle i å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima

I det følgende presenteres funnene på forskningsspørsmål 2. Rivaliseringsklima er slik det har fremkommet tidligere ikke et klima respondentene opplever å være en del av, men noen av funnene knyttet til hvilken rolle medarbeidere kan spille for motivasjonsklima. På den

bakgrunn presenteres disse funnene til slutt under dette forskningsspørsmålet som vedrører medarbeideres bidrag.

5.2.1 Medarbeidere gjør hverandre gode og samarbeider.

Alle respondentene ga uttrykk for at medarbeidere kan bidra til et godt arbeidsklima gjennom at de gjør hverandre gode, deler informasjon, løser arbeidsoppgaver sammen og/eller samhandler, og det er referert til dette 27 ganger slik det vises i tabell 6, samt 67 ganger er ordet hverandre referert til vist i Tabell 7. Se også Figur 1 og Tabell 2.

Medarbeider 2 beskriver hvordan de ansatte bidrar til et klima for å sammen løse utfordrende saker, og det å stå sammen:

Vi tar litt sånn vanskelige saker i team blant annet, at vi går sammen og det der er vi med å backer hverandre lite granne eller lite granne absolutt. Det er jo med på å gjøre at du blir ja du lærer litt mer og får litt mere trua på deg sjøl (...) så at vi sitter en del sammen og tar noen saker og blir enige (...)

Dette synes å være i tråd med samt belyse metaanalysen fra Vandewalle (2019) der medarbeidere med mestringsklima synes å oppleve tillit i teamet. Det kan tyde på at medarbeidernes erfaring med utveksling av kunnskap og samarbeid øker egen mestringsfølelse, som i vår studie synes å opprettholde eller forsterke medarbeidernes mestringsstiltærning.

Flere respondenter var inne på at det er enklere å samhandle og anerkjenne hverandre dersom de ansatte har likere arbeidsoppgaver og mer likhet i avdelingen:

Medarbeider 4: Men det handler vel også om at vi da jobber sammen med folk som jobber med mere like oppgaver som mine. Det er liksom lettere å ha innsikt i hverandres og lettere å se anerkjenne da enn når vi jobber litt mere sånn satellitt hver for oss.

Benzer og Horner (2015) anså relevant å utforske faktorer som samvittighet, rolleforskjeller, utlevering og objektive kjennetegn ved organisasjonen som arbeidsdesign og demografiske forhold. Funnene tyder på at respondentenes oppførsel og opptreden har betydning for oppfattede demografiske forhold som relativt homogene kollegagrupper med hensyn til arbeidsoppgaver og organisering. Dette kan synes å vise at det er en overensstemmelse mellom det å ha arbeidsoppgaver en har kontroll over, og det å ha kontroll, det vil si kunnskap, om kollegaers arbeidsoppgaver (Nerstad, 2016a).

Medarbeider 1 utdyper hvordan de bruker hverandre faglig, i en avdeling hvor de har ganske like arbeidsoppgaver og utdanning:

At skjer det noe i jobben som man står helt fast, så vet jeg at jeg har kollegaer som kan hjelpe. Dette får jeg ikke helt til, er det noen som kan hjelpe meg. Det er et sånt fast innslag hver gang vi har fagmøte også så det er liksom kutymen her. Veldig sånn lærende organisasjon sånn sammen.

Respondenten synes å belyse hvordan en i mestringsklima motiveres til utvikling gjennom å støtte og hjelpe hverandre i teamet (Ames & Ames, 1984). Det synes å være i samsvar med det respondenten forteller om det å ha relativt like arbeidsoppgaver og utdanning, kan føre til utvikling og at kollegaer er samarbeidspartnere med en mer gjensidig positiv avhengighet (Cerne et al., 2014). Det synes som sosial identifikasjon blant medlemmene i denne avdelingen (Yukl, 2013). Det kan tyde på at medarbeiderne som har blitt vant med å bruke hverandre fortsetter å gjøre det når strukturen ligger til rette for det, i samsvar med slik relasjonen mellom leder og medarbeidere kan bidra til å internalisere arbeidsklima (Dragoni, 2005). Det kan igjen tyde på at forskningen på lagkamerater i sport kan være i samsvar med arbeidskollegaer, da et av funnene til Vazou (2005) var å føle seg som en enhet ved at alle bidrar til suksess for teamet, fornøyd med å hjelpe lagkameratene og lære nye ting.

For at medarbeiderne kan bidra til å skape et godt arbeidsmiljø peker flere av respondentene på behovet for å føle seg trygge på hverandre og ville hverandre vel. Dette innebærer også å ha humor, godhet og arbeidsglede, samt at det er lov å feile. Ordet latter er sagt 54 ganger jamfør Tabell 7. Medarbeider 2 beskriver behovet for romslighet rundt avgjørelser, og at det som kan synes riktig i avgjørelsesøyeblikket ikke nødvendigvis er den beste avgjørelsen i ettertid:

Det er litt viktig å gi folk litt anerkjennelse for det de gjorde i den situasjonen for det var det riktige å gjøre der og da og det kanskje sett i ettertid så, ser du at det kunne vært gjort annerledes, men der og da så var det sånn.

Dette kan tyde på at medarbeidere skaper eller opprettholder et mestringsklima, ved at de anerkjenner at kollegaer gjør sitt beste og at det er lov å feile (Ames, 1984; Nerstad, 2016a). Selv om dette ikke er å anerkjenne valget i situasjonen, kan det være i samsvar med det at lagkamerater oppmuntrer lagspillere og oppfordrer til å prøve igjen dersom en lagkamerat har gjort feil (Vazou et al., 2005).

Helheten i arbeidsklima kan vise hvordan en har det på jobb slik medarbeider 4 utdyper:

Kollegaer har jo mye å si for stemningen på jobb og for at det er godt humør og munter tone å sånn og det det får vi til.

Dette funnet kan være i tråd med at det samme gjelder for kvaliteten på relasjonen mellom kollegaer, som for at kvaliteten mellom leder og medarbeider – at de kan ses på som midler til å tydeliggjøre tilbakemeldinger i dannelsen av arbeidsklima og internalisere disse (Dragoni, 2005). Lagspillere har i tråd med dette vektlagt å skape en vennlig atmosfære i teamet, gjennom å ha det gøy med og føle seg komfortabel med lagkameratene (Vazou et al., 2005).

En av respondentene formidlet hva det å fortsette i jobben handlet om:

Medarbeider 3: Det er at det har vært et utrolig godt arbeidsmiljø og rikelig anledning for meg til å utvikle meg og vokse med oppgavene. Det synes jeg er det viktigste.

Dette kan være i samsvar med at en i mestringsklima presterer bedre, opplever høyere grad av jobbtilfredshet, lavere turnover og lavere stressnivå (Nerstad, Dysvik, et al., 2018). Hvorvidt den ansatte har vært med å bidra til mestringsklima er ikke kjent, med det kan tyde på at den ansatte bidrar til å opprettholde mestringsklima.

5.2.2 Medarbeidere ser hverandre, samhold og annerkjennelse.

Det å skape et samhold der en også ser og anerkjenner hverandre som hele mennesker, samt møter hverandre til sosiale sammenkomster utenfor jobb og prioriterer det, er referert til 8 ganger av respondentene, se Figur 1 og Tabell 2. Igjen er det de små ensartede avdelingene som utpeker seg:

Medarbeider 1: Jeg synes vi har blitt et veldig godt sånt team, veldig vi-følelse (...) det er veldig gøy å jobbe med en sånn høykompetent gjeng som gjør at man er del av noe litt større enn man hadde klart å være aleine. Så synes jeg vi har et veldig godt miljø, vi på sånt sosialt sett også, vi omgås også noe på fritiden vi har sånt internt trivselsutvalg hvor vi går på teater og litt sånne kulturelle ting, men også det det faglige samarbeidet.

Dette kan tyde på at medarbeidernes målorientering, involvering og motivasjonsklima kan ses i sammenheng, og at det at medarbeidere tar initiativ, ansvar og involverer seg i kollegaer hvor en har et godt klima også gjør medarbeiderne motivert (Nerstad & Richardsen, 2016; Nerstad, Richardsen, et al., 2013). Vi-følelsen i teamet som respondenten forteller om, synes å

underbygge forskning hvor det synes som resultatene til organisasjonen vil være best når både leder og ansattes oppfatning av klima er sammenfallende, samt at en refererer til gruppen med «vi»-benevnelser fremfor «jeg»-benevnelser (Schneider et al., 2017). Hvorvidt det at man prioriterer å også bruke deler av fritiden sin på å omgås som er med å bidra til et mestringsklima, eller om mestringsklimaet gjør at man prioriterer det fremkommer ikke, men funnene tyder på at det bidrar til å opprettholde et mestringsklima. Medarbeider 3 belyser ytterligere på hvilke måter kollegaer formidler at de ser hverandre og vil hverandre vel:

Og det er jo noen som er så gode i miljø, til å alltid tenke på huske på noen som har bursdager, nå har hu vært sykemeldt og nå kommer hun tilbake, vi må være hyggelige mot henne og vi har en egen Facebook side hvor vi legger frem ting og er hyggelige, og går ut å spise, vi var ute og spiste i går. Spør hvor folk har vært hen, har helgen din vært god. Tror nok at folk vil hverandre veldig vel her.

Det å vise hverandre denne formen for tillit mellom medarbeiderne, kan være eller blitt mulig av at medarbeidere som har en mestringsstilnærming har en positiv oppfattelse av tillit i teamet i tråd med hva som fremheves i metaanalysen til Vandewalle (2019). Medarbeider 1 og 3 belyser opplevd tillit og støtte fra medarbeidere gjennom å involvere hverandre i prosesser og faglig, samt er opptatt av hvordan de har det noe som samsvarer med prosessene rundt leder og medarbeider (Nerstad, 2016a; Nerstad, Richardsen, et al., 2013). Det synes også å være i samsvar med funnene i forhold til klima og lagspillere (Vazou et al., 2005). Konteksten rundt avdelingen for klima og demografi, der utdanning, kjønn, sosial klasse med videre, kan være av betydning for vårt funn om at det er de små ensartede avdelingene som utpeker seg hvor demografien er relativ ensartet (Johns, 2018).

Også i mer fragmenterte avdelinger er dette viktig for arbeidsklimaet slik medarbeider 2 forteller om:

Arbeidskollegaene vi er en sånn kameratgjeng her som jobber godt sammen selv om flere av de som jobber sammen er egentlig forskjellige avdelinger (...) men det er liksom så en kunne egentlig trudd at det ble litt forskjell på de to gruppene. At det ble sånn gode og dårlige liksom, men det er det ikke altså og det viser at de har det bra sammen og respekterer hverandre for sånn det er.

Arbeidskollegaer som ikke er i samme team, men som er i samme avdeling og er samlokalisert, synes å samarbeide godt og respektere hverandre. Dette funnet synes å

samsvare med Roberson (2005) som belyser betydningen av mønstre og intensitet for samhandlingen mellom medlemmene, grad av nærhet og eksponering for andre i nettverket og fysisk plassering kan ha for klimaet på arbeidsplassen.

5.2.3 Rivalisering

I intervjuguiden spurte vi hva som skal til for at medarbeidere er med å skape en situasjon som vi kalte for B. Situasjon B var en beskrivelse av et rivaliseringsklima. Rivaliseringsklima er slik det har fremkommet tidligere ikke et klima respondentene opplever å være en del av, men noen har opplevd det tidligere. Da noen av funnene knyttet til dette synes å være relevante for hvilken rolle ledere og medarbeidere kan spille for motivasjonsklima presenteres disse funnene. Tabell 6 viser at det 14 ganger refereres til at medarbeidere kan skape et rivaliseringsklima, og det er nok med en medarbeider slik medarbeider 3 påpeker:

Det er sånn at hvis det er en i et arbeidsmiljø som setter i gang B (situasjonsbeskrivelse av rivaliseringsklima), bare en, det kan gå riktig gærent altså.

Våre funn gir grunn til å tro at det er nok med en medarbeider som står for en rivaliseringsorientering som kan være mindre opptatt av hvordan kollegaer har det, samarbeid og deling av kunnskap så vil det påvirke klimaet på arbeidsplassen (Vandewalle et al., 2019).

At en person har innflytelse på hele arbeidsklimaet og hvordan det kan oppleves for kollegaer dersom denne slutter beskriver medarbeider 2:

Jeg ser jo at det er et par stykker som har blomstret i ettertid (...). Spesielt han ene han har mye kompetanse, han holdt det litt for seg sjøl og han har kommet mye nå etterpå (bidratt).

Dette kan tyde på at det er muligheter for at klimaet på arbeidsplassen kan endres til et mer mestringsorientert klima etter at rivaliseringsorienterte medarbeidere slutter, og at ansatte igjen kan bidra med blant annet kunnskapsdeling (Schneider & Reichers, 1983). Dette synes å underbygge at den personlige målorienteringen til en person kan ha sterk innflytelse på opplevelsen av klimaet, og at ikke bare leders målorientering innvirker. Det synes i samsvar med at mangfoldet av gruppemedlemmer og en enkelt ansatt kan ha betydning for holdninger, tilbaketrekning, mellommenneskelig adferd og ytelse til medlemmene (Roberson & Colquitt, 2005).

I Tabell 2 sammenfattes hva som fremkom fra respondentene på hvordan medarbeiderne bidrar til et mestringsklima.

Tabell 2. Hovedfunn forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever ledere og medarbeidere at medarbeidere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima?	1. Gjør hverandre gode, deler informasjon, løser arbeidsoppgaver sammen og samhandler. Godhet, humor og arbeidsglede og vil den andre vel. Tørre å være modig, og det er lov å feile.
	2. Ser hverandre som hele mennesker, anerkjenner hverandre, møter hverandre til sosiale sammenkomster utenfor jobb og prioriterer det.

5.3 Endringsprosess

Hovedfokuset i denne studien er å undersøke både leders og medarbeiders opplevelse av egen/andres rolle i å skape et motivasjonsklima. Som følge av den organisasjonskonteksten organisasjonen vi undersøker er i, vil også funnene spesifikt for endringsprosessen presenteres. Dette til tross for at dette ikke var utpekt som et område som hadde et eget forskningsspørsmål, men vi hadde spørsmålet med i intervjuguiden da vi antok prosessen ville prege organisasjonen respondentene er en del av.

Endring og endringsprosess ble referert til 19 ulike ganger av respondentene slik det fremkommer i Tabell 6. Det fremkom ulikheter i hvordan mellomledere hadde håndtert dette overfor sine medarbeidere, og det synes som de ser ulike muligheter i endringsprosessen, men alle respondentene var opptatt av informasjon. Se Tabell 3. Rundt det å utøve lederskap i denne situasjonen reflekterer leder 4:

Det er et problem fordi du er litt vingeklippet på hva du kan gjøre (...) så blir folk veldig usikre. De får ikke nok informasjon, de synes ikke de får den informasjonen de får behov for, de blir utålmodige i forhold til at ting må landes.

Det synes å vise at det kan være utfordrende både for ledere og medarbeidere i en endringsprosess. Når organisasjonsstrukturen endrer seg kan det være utfordrende for enkeltpersoner å orientere seg i organisasjonsendring og muligens opplevd arbeidsklima (Parker et al., 2003). For å belyse det ytterligere kan det oppleves slik leder 3 beskriver:

Det er som å være i beredskapshjem.

For å styrke arbeidstakerne har enkelte mellomledere som følge av risiko- og sårbarhetsanalyser satt i gang spesifikke tiltak. Et av tiltakene er å lage et skrin hvor en har lagt opp i ulike ting som skal trygge dem i prosessen slik leder 1 beskriver:

Vi jobber med first aid kit (...) Alle har hvert sitt kit. Hva putter vi oppi frem mot kommunesammenslåing. De kan ha bilder av mennesker de trenger rundt seg, som er viktige personer i denne prosessen. En oppmuntrende mail fra leder eller kollega, tanker, skisser over hvordan de tenker å ta kontakt med andre nye kollegaer, bilder, figurer, leirfigurer, smykker som symboliserer hva de frykter og er litt redd for. Veldig mye rart i disse og vi har alle et sjokoladehjerte som skal symbolisere (...) kommune med hjertet foran. Lyst til å ha med i dette nye.

Dette kan indikere at mellomlederen gjennom å tilrettelegge for fortsatt mestringsklima ved å trygge og involvere i prosesser, kan beskytte mot negative konsekvenser av endring og bidra til fortsatt jobbengasjement og indre motivasjon (Nerstad, Richardsen, et al., 2013).

Lederskap og type klima kan ha betydning (Kuenzi & Schminke, 2009). Å bidra til fortsatt mestringsklima i endringsprosessen og ny organisasjon kan ha betydning, da forskning tyder på at mestringsorienterte personer presterer bedre et år etter en endring, sammenlignet med de prestasjonsorienterte (Ahearne et al., 2010).

Det synes ulikt på hvilken måte endringen oppfattes, håndteres og oppleves for de ulike respondentene. For noen av respondentene innebærer endringsprosessen at de forholder seg til både nåværende og ny organisasjon. For enkelte kan endringer være utfordrende og for andre motiverende:

Medarbeider 4: At vi skulle bli ny kommune. Jeg ser det å få jobbe og være med å påvirke og jobbe med noe nytt. Det har vært en motivasjonsfaktor hele veien at det blir større fagmiljø og at man får flere kollegaer.

Dette kan indikere at enkelte medarbeidere ser frem til å få rammer som kan bidra til mestringsklima ved kompetanseutveksling og samarbeid, gjennom å bli del av et team som er annerledes enn i nåværende organisasjon (Nerstad, Roberts, et al., 2013)

I Tabell 3 sammenfattes hva som fremkom fra respondenter på hva endringsprosessen som kommunesammenslåing medfører.

Tabell 3. Funn vedrørende endringsprosess

Endring	1. Ledere kan oppleve at det er ulike muligheter i organisasjonsendringen og det er et stort informasjonsbehov
	2. Ulikt hvordan det oppfattes, håndteres og oppleves.

5.4 Oppsummering av funn og teoretisk bidrag

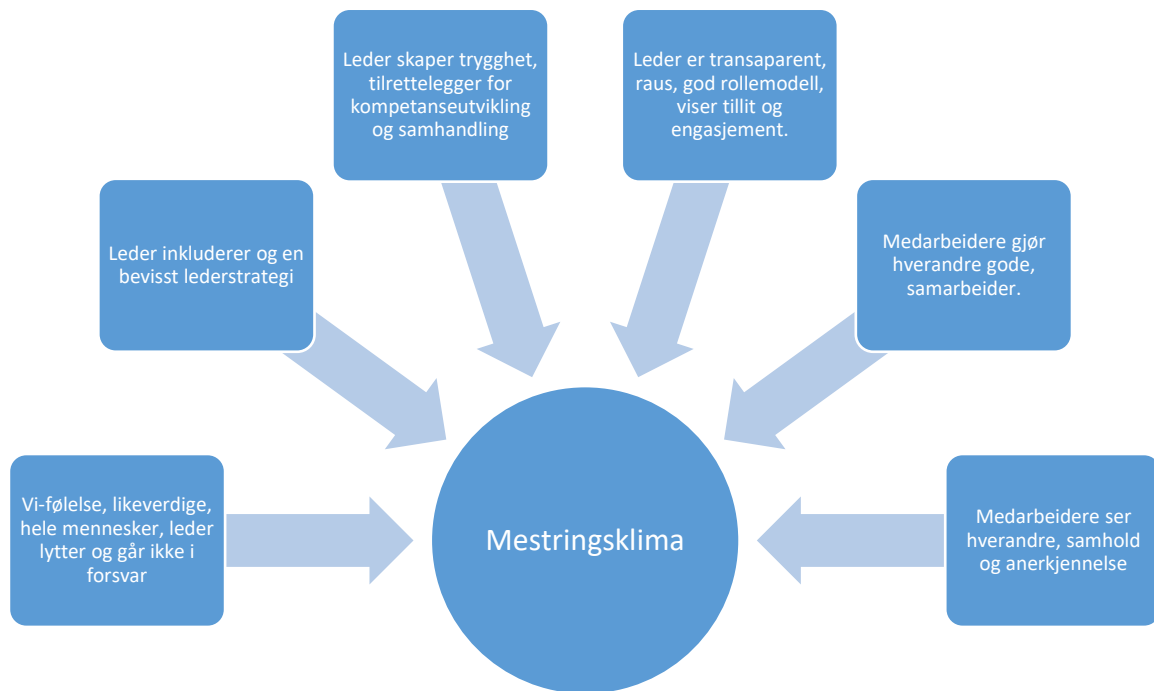
Funnene fra studien synes å indikere hva som bidrar til og skaper et mestringsklima, mens vi har mer kunnskap om hva et mestringsklima på arbeidsplassen er (Nerstad, Dysvik, et al., 2018). Oppsummert synes funnene å belyse hvilken rolle og betydning leder har i å bidra til å skape en vi-følelse i avdelingen, likeverdighet, ser hele mennesket, samt at leder lytter og ikke går i angrep ved blant annet å kommunisere at «vi» er avdelingen og «vi» finner løsninger sammen (Dragoni, 2005; Schneider et al., 2017).

Videre belyser funnene hvilken rolle leder har i å bidra til å inkludere medarbeiderne og ha en bevisst lederstrategi gjennom å vise tillit ved å delegere, og ha faste rutiner som gjør at medarbeiderne opplever eksempelvis møter som forutsigbare og vet hva som forventes av dem (Nerstad, Roberts, et al., 2013). Å være tett på medarbeiderne sine, behovet for nærhet og samlokalisering og hvor mange leder har lederansvar for synes å ha betydning for handlingsrommet og lederstrategiene lederen kan velge i rollen for å bidra til et mestringsklima, og det belyses hva ledere kan gjøre for å bidra til mestringsklima i disse situasjonene (Roberson & Colquitt, 2005; Yukl, 2013).

Videre indikerer funnene hvilken rolle leder kan ha i å bidra til å skape trygghet, tilrettelegge for kompetanseutvikling og samhandling. Det synes som at å kommunisere en forventning og bidra til at en kjenner hverandre, bidrar til å skape en trygghet og tillit mellom medarbeidere som igjen bidrar til et mestringsklima hvor det blant annet er lov å feile, være sårbar, bruke hverandre i samhandling og kompetanseutvikling (Vandewalle et al., 2019).

Funnene synes å belyse at ledere som er transparente, rause, gode rollemodeller, viser tillit og engasjement, skaper et mestringsklima ved nettopp å være åpne på hva de ikke kan og selv trenger hjelp til, være rause og by på seg selv, vise at en unner andre suksess og sikre at alle får sin tur (Nerstad, Roberts, et al., 2013; Vandewalle et al., 2019).

Figur 1 er utledet av intervjuresultatene og belyser leder og medarbeiders rolle i å skape et mestringsklima.



Figur 1: Figur – utledet av intervjuresultatene – om hva som belyser leder og medarbeiders rolle i å skape et mestringsklima.

Muligens kan funnene fra vår studie danne et ytterligere grunnlag for framtidig forskning til å nærmere belyse hva som kjennetegner mestringsorientert ledelse og hvorvidt det etablerte måleinstrumentet av begrepet tilstrekkelig fanger opp alle aspektene ved en slik form for ledelse (Fletre & Frydenlund, 2016; Lai, 2017).

Teoretisk bidrag 1: Til målorienteringsteori.

Denne studien bidrar til målorienteringsteorien ved at funnene synes å svare på etterspørselen om hvorvidt medarbeidere har en rolle i å skape et motivasjonsklima, at det er en gjensidighet mellom medarbeidere og leder (Bardach et al., 2019). Selv om studien har hatt hovedfokus på mestringsklima har våre funn underbygget at medarbeidere har en rolle i å skape både et mestringsklima og et rivaliseringsklima. Ledere og medarbeidere synes å oppleve at

medarbeidere bidrar til å skape et motivasjonsklima med fokus på mestringsklima ved å gjøre hverandre gode, samarbeide, se hverandre og at det er lov å feile (Nerstad, Roberts, et al., 2013).

Teoretisk bidrag 2: Til generelt psykologisk klimalitteratur.

Et annet viktig teoretisk bidrag er til psykologisk klimalitteratur, ved at funnene er med å bidra til å vise hva leder gjør eller kommuniserer for å skape ulike klima, i vår studie fokus på mestringsklima, slik Schneider (2017) etterlyser. Våre funn, slik de blant annet fremkommer i Figur 1, kan bidra til kunnskap om hvordan mestringsklima dannes i samspill mellom ledere og medarbeidere. Aspektene ved dannelse av psykologisk klima synes å både være organisatoriske, relasjonelle og strukturelle (Nerstad, Dysvik, et al., 2018; Roberson & Colquitt, 2005).

5.5 Styrker og svakheter med studien og forslag til fremtidig forskning

Denne studien kan belyse hvordan kvalitativ metode i forbindelse med motivasjonsklima kan bidra til å gi nye dimensjoner vedrørende hva som er mellomleders og medarbeiders rolle i å skape mestringsklima på arbeidsplassen. Det har vært et bevisst ønske å ha med leder og medarbeider for å få frem hvorvidt medarbeider også har en rolle i dannelse av klima på arbeidsplassen (Schneider et al., 2017). Ved å bruke kvalitativ metode muliggjorde det en fleksibilitet i forhold til å stille oppfølgingsspørsmål og få utdypet hva og hvem som kan være med å danne et klima på arbeidsplassen. Kvalitative studier egner seg sjelden for generalisering, men det kan være en viss overføringsverdi (Brottveit, 2018).

Studien har blitt gjennomført i egen kommune. Dersom studien hadde blitt gjennomført i annen kommune, eller flere ulike kommuner, kunne studien fått et annet utfall. Det kan være utfordrende å generalisere våre data, da studien har foregått i en kommune hvor det har vært store endringer som kan ha påvirket resultatene og kan ha betydning for reliabiliteten (Johannessen et al., 2011; Leseth & Tellmann, 2014). Våre egne roller i prosessen kan ha betydning for resultatene ved at vi kan ha hatt informasjon vedrørende egen organisasjon, samt en forforståelse. Hvorvidt respondentene kan ha gitt annen informasjon som følge av at studien er gjennomført i egen kommune kan være en feilkilde. Videre kan vår tolkning av datamaterialet ha blitt påvirket av at vi var to som gjorde studien sammen, vår kjennskap og nærhet til organisasjonen samt våre roller i organisasjonen (Thagaard, 2018).

En mulig svakhet i studien er at det vært fokus på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor i kommunen studien har vært utført. Det har vært kurs og foredrag vedrørende denne tematikken. Dette kan utgjøre en svakhet ved at medarbeidere og mellomledere har arbeidet med resultater og fått opplæring i hva et mestringsklima er. Dette kan ha bidratt til at svarene fra våre respondenter kan være preget av dette, og de kan ha valgt å bruke andre ord enn de ville gjort uten denne kjennskapen. Vi opplevde at flere av lederne hadde god kjennskap til betydningen av mestringsklima. Det kan samtidig være en styrke at respondenten hadde kjennskap til mestringsklima fra før da de kunne opplevd at det var vanskelig å svare på noe de ikke visste hva var. Vi kunne kanskje fått andre funn dersom respondentene ikke hadde hatt kjennskap til mestringsklima.

Det kan også være utfordrende å trekke slutninger ut fra selvrapporteringer. Imidlertid samsvarer funnene fra respondentene med funn fra idrett og pedagogikk (Harwood et al., 2015; Vazou et al., 2005). Der har disse faktorene kommet frem uten at respondentene nødvendigvis har visst så mye om teorien om hva et mestringsklima er. Det er derfor grunn til å tro at resultatene på tross av dette er interessante og relevante.

Vi intervjuet åtte respondenter. Respondentene var fra forskjellige enheter og arbeidsområder, noe som kan være en styrke med tanke på ulik organisering, struktur og kompetanse. Videre forskning kan inkludere ytterligere variasjon og se om funnene samsvarer.

5.6 Praktiske implikasjoner

Gjensidigheten mellom medarbeidere og leder i å skape et motivasjonsklima, at medarbeidere også synes å ha en rolle i å skape arbeidsklima kan få betydning for hvordan man ser på dannelsen av klima på arbeidsplassen og videre forskning på dette feltet (Bardach et al., 2019). Klimaforskere har identifisert ledere som de viktigste arkitektene bak gruppens oppfatning av klima (Naumann & Bennett, 2000). Våre funn antyder at kun én ansatt er tilstrekkelig til å skape rivalisering og et forslag kan være å ha fokus på dette samspillet når en ser på dannelsen av arbeidsklima. Dette kan være nyttig både for organisasjoner, ledere og medarbeidere (James et al., 2008).

Funnene i studien vår indikerte at lederne som skåret høyt på mestringsklima i medarbeiderundersøkelsen, også er lederne som er tydeligst på de faktorene som ligger innenfor mestringsklima i teorien. Videre belyser funnene at ledere med høy grad av fokus på mestringsklima er tydeligere på hvordan de undrer og er nysgjerrige, og er opptatt av relasjonen samt myndiggjør sine medarbeidere (Nerstad, 2016a). Disse avdelingene var

mindre avdelinger med færre ansatte. Det kan indikere at det er enklere å skape dypere relasjon, vi-følelse og samhold når mellomleder har få medarbeidere som er relativt like i arbeidsoppgaver (Vandewalle et al., 2019). Det syntes som det var mer utfordrende å få gode resultater på medarbeiderundersøkelsen i avdelingene som er mer fragmenterte og har en større ansattgruppe. Følgene av disse funnene er et forslag om at det kan være nyttig å legge vekt på organisering og kompetanseutvikling som faktorer i dannelsen av mestringsklima (Dragoni, 2005). Fremtidig forskning kan undersøke om det er utfordringer med samhandling og å skape mestringsklima ved større differensierte enheter, samt å se videre på hvilken måte ledere bidrar i forhold til dannelsen av motivasjonsklima på arbeidsplassen (Schneider et al., 2017).

Bidraget fra vår studie kan skape bevissthet rundt egen rolle i å skape klima både for leder og medarbeider, og kan ha betydning for på hvilke måter en kan tilrettelegge for å danne et mestringsklima da informantene i vår undersøkelse synes å beskrive positive følger av mestringsklima (Nerstad, Richardsen, et al., 2013).

I neste kapittel vil vi presentere konklusjonen på studien.

6 Konklusjon

Funn i denne studien synes å vise at klimaet skapes gjennom et samspill mellom mellomledere og medarbeidere. Studien synes å svare på spørsmålet om hvorvidt medarbeidere har en rolle i å skape et motivasjonsklima, at det er en gjensidighet mellom medarbeidere og leder (Bardach et al., 2019). Vår studie bidrar dermed til målorienteringsteori og psykologisk klimalitteraturen ved å underbygge viktigheten av samspillet mellom mellomleder og medarbeider i å skape et bestemt arbeidsklima på arbeidsplassen.

Litteraturliste

- Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E. & Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change?(Report). *Journal of Marketing*, 74(3), 65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.65>
- Ames, C. (1981). Competitive versus cooperative reward structures: The influence of individual and group performance factors on achievement attributions and affect. *American Educational Research Journal*, 18(3), 273-287.
- Ames, C. (1984). Achievement Attributions and Self-Instructions Under Competitive and Individualistic Goal Structures. *Journal of Educational Psychology*, 76(3), 478-487. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.3.478>
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Ames, C. & Ames, R. (1984). Systems of student and teacher motivation: Toward a qualitative definition. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 535.
- Ames, C. & Levin, J. R. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Bardach, L., Oczlon, S., Pietschnig, J. & Lüftenegger, M. (2019). Has Achievement Goal Theory Been Right? A Meta-Analysis of the relation Between Goal Structures and Personal Achievement Goals. *Journal of Educational Psychology*, 1-25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/edu0000419>
- Benzer, J. & Horner, M. (2015). A Meta-analytic Integration and Test of Psychological Climate Dimensionality. *Human Resource Management*, 54(3), 457-482. <https://doi.org/10.1002/hrm.21645>
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brottveit, G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder : om å arbeide forskningsrelatert*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.552>
- Busso, L. D. (2018). Å bli en etisk forsker. I G. Brottveit (Red.), *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder : om å arbeide forskningsrelatert* (s. 118-128). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What Goes around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Dragoni, L. (2005). Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- Dragoni, L. & Kuenzi, M. (2012). Better Understanding Work Unit Goal Orientation: Its Emergence and Impact Under Different Types of Work Unit Structure. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1032-1048. <https://doi.org/10.1037/a0028405>
- Dresing, T., Pehl, T. & Schmieder, C. (2015). F4 transkript, Win/Lux. Hentet 12.08.2019 fra <https://www.audiotranskription.de/english/f4>
- Fletre, A. M. & Frydenlund, L. (2016). *10-faktor: Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse* Kommuneforl.
- Harwood, C. G., Keegan, R. J., Smith, J. M. J. & Raine, A. S. (2015). A systematic review of the intrapersonal correlates of motivational climate perceptions in sport and physical activity, 18(C). <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.11.005>
- Helseforskningsloven. (2008). *Lov om medisinsk og helsefaglig forskning (LOV-2008-06-20-44)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2008-06-20-44>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>

- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse. *Magma*, 2, 46-54. Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K.-I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johns, G. (2018). Advances in the Treatment of Context in Organizational Research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 5(1), 21-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104406>
- Kaplan, A. & Maehr, M. L. (2002). Adolescents' achievement goals. Situating motivation in socio-cultural contexts. I T. Urdan & P. F (Red.), *Adolescence and education. Academic motivation of adolescents*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Kommunal- og forvaltningskomiteen. (2017). *Innstilling til Stortinget* (Innst. 386 S (2016-2017)). Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2016-2017/inns-201617-386s.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Kommuneproposisjonen 2018* (Prop. 128 S (2016-2017)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d8f313564d0a4d3e8afc6432593aa932/no/pdfs/prp201620170128000dddpdfs.pdf>
- Kuenzi, M. & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2017). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Lillestrøm kommune. (2017). *Møteprotokoll*. Lillestrøm kommune. Hentet fra <https://www.lillestrom.kommune.no/Fellesnemnda/Politisk-motekalender/Fellesnemnda-for-Fet-Skedsmo-og-Sorum/#moter/2017/4>
- Lillestrøm kommune. (2018a, mars 2018). Møteprotokoll prosjekt Lillestrøm kommune, , mars. Hentet fra <https://www.lillestrom.kommune.no/Fellesnemnda/Politisk-motekalender/Fellesnemnda-for-Fet-Skedsmo-og-Sorum/#moter/2018/7>
- Lillestrøm kommune. (2018b). Rutiner for innplasseringer. Hentet fra https://assets.ctfassets.net/poqt301a0zs4/3JhmR7HieeR9BG4skqODeV/0694cef2f909b89f745c378ccd2994fa/Rutiner_for_innplasseringer.pdf
- Lillestrøm kommune. (2019). Noen råd i en tid med endringer. Hentet fra <https://www.lillestrom.kommune.no/article/noen-rad-i-en-tid-med-endringer>
- Lund, T., Fønnebø, B. & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889. <https://doi.org/10.2307/1556416>
- Nerstad, C. G. L. (2016a). Motiverende arbeidsklima. I A. Dysvik, B. Kuvaas & R. Buch (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nerstad, C. G. L. (2016b). Social-contextual forces and innovative work: A motivational climate perspective. I M. Škerlavaj, M. Černe, A. Dysvik & A. Carlsen (Red.), *Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations* (s. 86-99). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nerstad, C. G. L., Buch, R. & Säfvenbom, R. (2019). Goal Orientation and Perceived Motivational Climate: A Longitudinal Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 17231. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.3>
- Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Nerstad, C. G. L. & Richardsen, A. M. (2016). Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I A. Dysvik, B. Kuvaas & R. Buch (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Roberts, G. C. (2013). Person-situation Dynamics and well-being at work: An achievement Goal Theory Perspective. I R. J. Burke & C.

- Cooper, L. (Red.), *The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health* (2. utg.). Routledge Ltd.
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Roberts, G. C. (2018). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(6), 661-677.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12490>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231-2250.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M. & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429-447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>
- Nicholls, J. G. (1979). Quality and equality in intellectual development: The role of motivation in education. *American Psychologist*, 34(11), 1071-1084.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.11.1071>
- Nicholls, J. G. & Hoffman, M. L. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328>
- Nicolaisen, H. (2013). Løsninger på deltidsutfordringen – ingen «quick fix». *Søkelys på arbeidslivet*, 30(1-2), 151-157.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Ntoumanis, N. & Biddle, S. J. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17(8), 643-665.
<https://doi.org/10.1080/026404199365678>
- Olsson, H., Sörensen, S. & Bureid, G. (2003). *Forskningsprosessen : kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

- Paulsen, J. M. (2014). Å lede endringer fra midten - mellomlederrollen i profesjonsbyråkratier. I A. O. Haugen & Å. S. Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 133-151). Vallset: Oplandske bokforl.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. (2007). A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Qsrinternational. (2019, 12.08.19 fra OsloMet). Nvivo 12. Hentet fra <https://www.qsrinternational.com/nvivo/trial>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Roberson, Q. M. & Colquitt, J. A. (2005). Shared and Configural Justice: A Social Network Model of Justice in Teams. *The Academy of Management Review*, 30(3), 595-607. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293715>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *International Journal of Methodology*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Saunders, M. N. K. & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research. *British Journal of Management*, 27(4), 836-852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.

- Semundseth, R. & Wergeland-Jenssen, E. (2017). *Medarbeiderkoden* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., Nerstad, C. G. L. & Su, C. (2019). Riding two Horses at Once: The Combined Roles of Mastery and Performance Climates in Implementing Creative Ideas. *European Management Review*, 16(2), 285-302.
<https://doi.org/10.1111/emre.12151>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thisted, J. (2018). *Forskningsmetode i praksis: Projektorienteret videnskapsteori og forskningsmetodik* (2. utg.). København: Munksgaard.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M. & Postmes, T. (2015). A Meta-Analysis of the Impact of Situationally Induced Achievement Goals on Task Performance. *Human Performance*, 28(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1006772>
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2019). Goal Orientation: A Review of the Miles Traveled and the Miles to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144.
- Vazou, S., Ntoumanis, N. & Duda, J. L. (2005). Peer motivational climate in youth sport: a qualitative inquiry. *Psychology of Sport & Exercise*, 6(5), 497-516.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.03.005>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Essex: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – medarbeider

Alder:
Kjønn:
Høyeste utdanning:
Antall år i kommunen:
Antall år i nåværende stilling:
Hvor lenge har din leder vært din leder?

A. Jobbvalg

Hva er grunnen til at du valgte å jobbe i Fet kommune?

Hva er det som gjør at du har fortsatt i jobben?

- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

Hva er det ved dine medarbeidere som gjør at du har fortsatt i jobben?

- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

Nå vil vi be deg fortelle oss om arbeidsklimaet i avdelingen din og hva det gjør med din motivasjon i forbindelse med arbeidet du skal utføre.

B. Motivasjon og arbeidsklima

Hvordan er arbeidsklimaet i din avdeling?

- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

Hvilken rolle spiller din leder i forbindelse med arbeidsklimaet i avdelingen du arbeider?

- Hvordan opplevde du det?
- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

Hvilken rolle spiller dine kollegaer i forbindelse med arbeidsklimaet i avdelingen du arbeider?

- Hvordan opplevde du det?
- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

I forbindelse med arbeidsklimaet kan det i alle fall være to ulike situasjoner som ansatte og ledere kan oppleve i mer eller mindre grad.

Situasjon A:

Er når arbeidstakere føler seg kompetente fordi de gir full innsats både når det gjelder enkle og vanskelige oppgaver, de prøver å forbedre sine svakheter og bekymrer seg ikke over hvor gode de er sammenlignet med andre arbeidstakere. De sammenligner seg med seg selv og egen tidligere prestasjon. Hovedfokuset er på læring, utvikling, samarbeid, innsats og mestring.

Situasjon B:

I denne situasjonen føler arbeidstakerne seg bare kompetente når de gjør det bedre enn andre arbeidstakere og de er veldig opptatt av hvor gode eller dårlige de er sammenlignet med andre arbeidstakere. Hovedfokuset er på å være en «vinner» og å demonstrere overlegenhet ovenfor medarbeidere.

- Har du opplevd en av disse situasjonene i forbindelse med din nåværende arbeidsplass?
 - Kan du fortelle meg om en slik situasjon? Hvordan var situasjonen?
 - Hvis ikke, kjenner du til kollegaer som har opplevd dette? Fortell.
- Når og hvordan gjør din leder at du blir en del av situasjon A?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?

- Hva mener du med det?
- Når og hvordan gjør din leder at du blir en del av situasjon B?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Når og hvordan gjør dine kollegaer at du blir en del av situasjon A?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
- Når og hvordan gjør dine kollegaer at du blir en del av situasjon B?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
- Hva gjør eller sier din leder til deg dersom det er noe du ikke mestrer noe i forbindelse med jobben?
 - Hva gjør det med deg?
 - Hvordan opplever du det?
- Hva gjør eller sier dine kollegaer til deg dersom det er noe du ikke mestrer ved jobben?
 - Hva gjør det med deg?
 - Hvordan opplever du det?
- Hvilken rolle spiller din leder når det gjelder hvor god/kompetent du tror du er i forbindelse med ditt arbeid? Kan du gi eksempler?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Hvilken rolle spiller dine kollegaer når det gjelder hvor god/kompetent du tror du er i forbindelse med ditt arbeid? Kan du gi eksempler?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Hvilken rolle spiller det at vi er i en endringsprosess, kommunesammenslåing?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?

C. Avslutning

Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Har du noe du tenker at burde blitt sagt som ikke er sagt? Andre kommentarer?

Kommentar: I intervjuguiden er situasjon A en beskrivelse av mestringsklima og situasjon B en beskrivelse av rivaliseringsklima. Når det henvises til situasjon A og B er det disse klimaene det refereres til.

Vedlegg 2: Intervjuguide – leder

Alder:
Kjønn:
Høyeste utdanning:
Antall år i kommunene:
Antall år som leder:
Antall år i nåværende stilling:
Antall medarbeidere som du har lederansvar for:
Hvilket ansvarsområde er du leder for:

A. Ledervalg

Hva er grunnen til at du valgte å bli leder?

Hva er det ved deg selv som har betydning for hvordan du er som leder?

- Kan du si noe mer?
- Hva tenker du?

Hva er det ved dine medarbeidere som gjør at du har fortsatt å være leder?

- Kan du si noe mer?
- Hva tenker du?

Hva er det ved arbeidsgiver som har hatt betydning for at du har fortsatt å være leder i denne organisasjonen? Nå vil vi be deg fortelle oss om arbeidsklimaet i din avdeling og hva det gjør med din motivasjon i forbindelse med arbeidet du skal utføre.

B. Motivasjon og arbeidsklima

Hvordan er arbeidsklimaet i din avdeling?

Hvilken rolle opplever du selv å spille for arbeidsklima i avdelingen du er leder?

- Hvordan opplevde du det?
- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

Hvilken rolle spiller de ansatte i forbindelse med arbeidsklimaet i din avdeling?

- Hvordan opplevde du det?
- Kan du si noe mer om det?
- Hva mener du med det?

I forbindelse med arbeidsklimaet kan det i alle fall være to ulike situasjoner som ansatte og ledere kan oppleve i mer eller mindre grad.

Nå vil vi legge frem to situasjoner.

Situasjon A:

Er når medarbeidere føler seg kompetente fordi de gir full innsats både når det gjelder enkle og vanskelige oppgaver, de prøver å forbedre sine svakheter og bekymrer seg ikke over hvor gode de er sammenlignet med andre arbeidstakere. De sammenligner seg med seg selv og egen tidligere prestasjon. Hovedfokuset er på læring, utvikling, samarbeid, innsats og mestring.

Situasjon B:

I denne situasjonen føler medarbeidere seg bare kompetente når de gjør det bedre enn andre arbeidstakere og de er veldig opptatt av hvor gode eller dårlige de er sammenlignet med andre arbeidstakere. Hovedfokuset er på å være en «vinner» og å bevise overlegne evner demonstrere overlegenhet ovenfor medarbeidere.

- Har du opplevd en av disse situasjonene i forbindelse med din nåværende arbeidsplass?
 - Kan du fortelle meg om en slik situasjon? Hvordan var situasjonen?
 - Hvis ikke, kjenner du til kollegaer som har opplevd dette? Fortell.
- Når og hvordan opplever du at du som leder bidrar til å skape en av situasjonene jeg har beskrevet? Fortell ... Kan du gi meg et eksempel?

- Når og hvordan gjør du som leder at det blir som situasjon A?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Når og hvordan gjør du som leder at det blir som i situasjon B?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Når og hvordan opplever du at dine ansatte skaper en av situasjonene jeg har beskrevet? Fortell ... Kan du gi meg et eksempel?
 - Når og hvordan gjør dine ansatte at det blir som situasjon A?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
 - Når og hvordan gjør dine ansatte at det blir som i situasjon B?
 - Hvordan opplevde du det?
 - Kan du si noe mer om det?
 - Hva mener du med det?
- Hva gjør eller sier du til dine ansatte når de ikke mestrer noe i forbindelse med jobben? Fortell Kan du gi eksempler?
- Hva gjør eller sier dine ansatte dersom det er noe du ikke mestrer ved jobben?
 - Hva gjør det med deg?
 - Hvordan opplever du det?
- Hvilken rolle spiller dine medarbeidere når det gjelder hvor god/kompetent du tror du er i forbindelse med din lederrolle? Kan du gi eksempler?
- Hvilken rolle spiller det at vi er i en endringsprosess, kommunesammenslåing?

C. Avslutning

Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Har du noe du tenker at burde blitt sagt som ikke er sagt? Andre kommentarer?

Kommentar: I intervjuguiden er situasjon A en beskrivelse av mestringsklima og situasjon B en beskrivelse av rivaliseringsklima. Når det henvises til situasjon A og B er det disse klimaene det refereres til.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Mestringsklima for mellomleder og medarbeider ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er kartlegge og få økt kunnskap i forhold til hvordan mellomledere og medarbeidere kan skape et godt arbeidsmiljø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø for mellomleder og medarbeider. Trivsel på arbeidsplassen har mye å si for arbeidshverdagen. Prosjektet vil intervju mellomledere og medarbeidere for å kunne gi økt kunnskap om hva som bidrar inn til et godt arbeidsmiljø sett både fra perspektivet til medarbeider og mellomleder. Vi ønsker å se på hva mellomleder og medarbeidere gjør, hva de kommuniserer og hvordan de påvirker arbeidsmiljøet.

Problemstillingen er: «Hva kjennetegner et mestringsklima for mellomleder og medarbeider?»

Dette prosjektet er en masteroppgave i Styring og ledelse ved OsloMet – storbyuniversitetet på 30 studiepoeng.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet ønsker å intervju mellomleder og medarbeidere fra samme avdelinger slik at en kan få frem begge perspektiv på arbeidsmiljøet. Det er tatt utgangspunkt i medarbeiderundersøkelsen og trukket ut avdelingen med spredning i resultatene. Det er 3-5 mellomledere som får henvendelsen og 2 medarbeidere til hver av mellomlederne.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål i et intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om arbeidsmiljøet i din avdeling. Dine svar vil bli registret på lydopptak og transkribert på PC i etterkant.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Studenter Ann Kristin Berntzen og Kirsti Margrethe Dybvik Garpe og veileder Christina Nerstad har tilgang til opplysningene.
- Navn og kontaktopplysninger vil bli kodet slik at ditt navn og vil bli holdt adskilt fra data som intervjubesvarelsen.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, opplysninger som vil publiseres er kategoriserte data og anonymiserte sitater.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 31. mai 2020. Endelig tidspunkt for anonymisering er ved prosjektslutt, og direkte personopplysninger og eventuelle opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Ann Kristin Berntzen, student ved OsloMet på epost s260873@oslomet.no eller telefon 90792345
- Kirsti Margrethe Dybvik Garpe, student ved OsloMet på epost s966424@oslomet.no eller telefon 93842668
- Christina Nerstad, veileder ved OsloMet på epost christina.nerstad@oslomet.no
- Personvernombudet ved OsloMet: Ingrid Jacobsen, ingridj@oslomet.no
- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS på epost personvernombudet@nsd.no eller telefon 55582117

Med vennlig hilsen

Christina Nerstad

Ann Kristin Berntzen og Kirsti Dybvik Garpe

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Mestringsklima for mellomleder og medarbeider, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Tillatelse fra NSD

NSD Personvern

09.08.2019 14:22

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 765555 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.08.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles,

må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!
Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5: Oversikt første bearbeiding datamateriale

Samlebegrep	Filer	Referanser
24/7 medarbeideren	4	6
Allianse	2	2
Arbeidsbelastning	4	7
Autonomi og tillit	5	18
Defleksjon	3	6
Ekspert	5	7
Endring	7	30
Engasjement og begeistring	8	28
Forventninger og krav	7	22
Holdninger og påvirkning	7	41
Ikke fokus arbeidsmiljø	1	1
Ikke god nok	4	6
Informasjon	3	6
Involvere og forankre	8	32
Kompetanse	8	28
Lederadferd	5	98
Like medarbeidere	1	1
Mestring	8	30
Misunnelse	1	2
Motivasjon	7	29
Oppfølging og adressere	6	18

Samlebegrep	Filer	Referanser
Prestasjon	4	9
Påvirke	2	9
Rivalisering	6	26
Ros, respekt, støtte og anerkjennelse	7	30
Samhandling	7	46
Sosialt	5	11
Struktur og rammer	7	30
Tilbakemeldinger	7	48
Ser den ansatte	1	1
Tilstedeværelse	8	23
Transparent og åpenhet	6	32
Trivsel og raushet	7	37
Trygghet	7	54
Ulikhet-arbeidsoppgaver	3	4
Undergrave ansatt og underlegenhet	5	10
Utrygghet	8	21
Utvikling	8	44
Vi-de følelse	7	42

Tabell 4. Første bearbeiding av datamateriale

Denne tabellen er utarbeidet i Nvivo. Samlebegrep står for de begrepene som synes å være felles for de ulike begrepene som gikk igjen i de transkriberte intervjuene av respondentene. Filer står for antall respondenter som refererte til de ulike samlebegrepene. Antall er hvor mange ganger respondentene refererte til samlebegrepet.

Vedlegg 6: Tabell Resultater andre gjennomgang av datamateriale

Andre gjennomgang Ord – utgangspunkt 229 Nodes.	Kategorisering	
<p>Anerkjenne. Kulturbygging. Lederveiledning. Kulturbygging. Inkludere. Samarbeid, åpenhet og læring er mine krav til arbeidsmiljøet. Må tåle tilbakemeldinger Tørre å stå i tilbakemeldingene. Noen ganger vanskelig å være leder. Dele suksess og læring. 24 timers menneske. Leder sammenligner ikke noen med hverandre. Skape fellesskap. Åpenhet, respekt og ærlighet. Fortsatt i jobb pga. kultur.</p>	<p>Situasjon A er VI viktige, i situasjon B ingen VI. Føler meg aldri bedre enn de ansatte føler seg. Undring og ikke angrep. Overtok god kultur og fortsatt kulturbygging. Takler konstruktiv kritikk. Vil hverandre vel. Daglig mellommenneskelig kommunikasjon. Fleksibilitet og hjelpe hverandre. Konstruktivt, leder tar det tidlig når medarbeider ikke mestrer. Når en ansatt ikke mestrer, ser også på hjemmebane..</p>	<p>Skaper vi og alle er likeverdige. Bygger en kultur sammen ved at en ser hele menneske 24/7, alle er like mye verdt, leder undrer og går ikke i angrep</p>
<p>Arbeidsklima på agendaen. Ledere adresserer utfordringer, forankrer og involverer. Tydelig kommunikasjonskultur. Samarbeid går ikke av seg selv. Ansvar under tillit. Påvirker. Gode tilbakemeldinger. Leder mål klart, medarbeider med å utforme hvordan nå målet. Leder signaliserer at det er greit å ikke få til med ord og kroppsspråk. Bruke anledninger Trygghet og tillit for å utvikle seg Sammen om lederskapet. Alle sin stemme. Samarbeid om rutiner. Reflekterer høyt, er der for hverandre. Å være leder gir meg mulighet til å frigjøre menneskelige ressurser og energi.</p>	<p>De ansatte utarbeider innholdet og evaluerer arbeidsklima. Ansatte opplever at det er bevisst lederstrategi. Faste møtepunkter. Leders ansvar å sette klima på agenda, men ansattes ansvar i praksis. Rollespill og rollemodeller. Strategi fra leder med arbeidsmiljø på agenda. Får situasjon A ved systematisk arbeids der alle tar ansvar. situasjon A leder legger til rette for personlig vekst og utvikling. Jobbe fra situasjon B til A. Involvering bidrar til situasjon A. Personlig motivasjon. Strategisk arbeid med arbeidsmiljøet og laget spilleregler. Stoler på oss, ikke detaljstyre</p>	<p>Leder inkluderer medarbeidere i prosesser. Gode rutiner og møtestruktur hvor de ansatte har vært med å utarbeide de og har eierskap til dem. Ansatte opplever at det er en bevisst lederstrategi.</p>
<p>Klima trygt, kan gå til leder, heiet på, tillit og utvikling. Leder pålegger ansatte å sette av tid til kompetansehevende tiltak. Faglig sterk ansattgruppe gjør at blir værende som leder. Moderere prestasjonsorienterte medarbeidere. Skaper situasjon A ved at leder ser den enkelte. Leder avklarer roller og verdier ved nyansatte.</p>	<p>Trygghet. Åpen dør. Arbeidsmiljø bra. Ikke mestrer, leder gir konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse. Samarbeid på tvers. Bruke hverandre og hverandres kompetanse. Like medarbeidere lettere for folk gjør det samme. Utvikler, er med og får eieforhold. Leder legger til rette for kompetansehevende tiltak. Leder bevisst på hva jeg reagerer på.</p>	<p>Leder skaper trygghet slik at medarbeiderne bruker hverandre og hverandres kompetanse. Legger til rette for kompetanseutvikling.</p>

<p>Andre gjennomgang Ord – utgangspunkt 229 Nodes.</p>	<p>Kategorisering</p>	
<p>Laget kultur der en kan ta opp noe som er vanskelig på faste møter. Små, deler kunnskap. Klima å kunne snakke om å ikke mestre. Leder må også kunne sette foten ned.</p>	<p>Sammen i det, tåle litt. Utfordret. Hovedfokus på utvikling, samarbeid, innsats og mestring.</p>	
<p>Rar og raus gjør at de ansatte tåler mer, modererer flinkhetskultur. Mye utvikling og ønsket å påvirke. By på seg selv, tørre å feile. Raus, sprudlende og kreativ. Ikke farlig at de ansatte ser at jeg blir nervøs og redd. Kompetansehevende tiltak til medarbeiderne om arbeidslivet for felles forståelse. Leder viktig for arbeidsklima Påvirke medarbeiderne Åpen leder om alt, ingenting er skjult. Er meg selv og tar opp hvis det er noe. Hatt trua på meg og vist tillit. Spennende å jobbe når leder har mål og former veien. Konkrete tilbakemeldinger fra leder. Hva leder tillater påvirker om situasjon A eller B. Tillitsfullt forhold til de ansatte. Bli kjent. Leder være seg selv, ekte og by på seg selv. Leder må være tilstedeværende, tydelig og bevisst for å ivareta arbeidsmiljøet. Leder skal være bevisst sin makt, rolle og posisjon Tydelig og reflekterende leder. Konstruktive og konkrete tilbakemeldinger, involvere og anerkjenne skaper situasjon A. Fokus på det man får til. Fulgt opp godt av sin leder. Ledere vil at medarbeidere skal komme hvis det er noe. Tør å være tydelig. Går ikke i forsvar. Justere seg etter den enkelte ansatte. Som leder er jeg lite opptatt av funksjon og ikke person. Ledelse gjøres i samhandling med andre og ikke alene. Vise interesse og være nær sine ansatte, kjenne de ansatte godt. One hit Wonder</p>	<p>Jeg er som leder snill, omgjengelig, nysgjerrig, ekstrovert, nysgjerrig på tjenesteutvikling. Er leder for å påvirke. Synlig og tydelig leder. Enorm tillitsfull organisasjon, raushet og delegert ansvar. Tydelig kommunikasjon om forventninger. Interessert og engasjert. Reflektert. Raushet og humor. Egenutvikling. Engasjert. De ansatte er direkte i tilbakemeldinger, viktig for å bli dyktig leder. Ekte tilbakemeldinger Anerkjenne innspill fra medarbeidere Transparent, uformell, uhøytidelig som leder. Skapte fellesskap i arbeidsmiljøet. Ansatte følte seg tryggere. Har fortsatt å være leder for verdens beste ansatte. Frihet under ansvar, tar handlingsrommet og videreutvikler seg. Gjensidig respekt og anerkjennelse. Leder setter tonen i forhold til hva som en godtar og tar tak i. Leder motiverer, viser vei og rollemodell. Ambisjonsrik på hvordan jeg ville ha det. Leder kommuniserer at hun/han stoler på medarbeidere Vil de ansatte vel. Leder holder fokus, raus, viser godhet - gjør at vi andre tør. Min leder spiller stor rolle med å anerkjenne meg og få meg til å føle meg god. Åpen kultur, ikke ute etter å ta deg, kan måtte prøve flere ting. Leder vet ikke det man ikke får vite noe om. Ansatte myndiggjort, leder kan videreutvikle.</p>	<p>Leder er transparent, viser vei, er god rollemodell, reflektert og raus. Synlig, tydelig og tilstedeværende leder. Leder vise interesse tillit, anerkjennelse og engasjement.</p>

Andre gjennomgang Ord – utgangspunkt 229 Nodes.	Kategorisering	
<p>Ledere som er prestasjonsorienterte kan skape situasjon B, opptatt av vinnerlag og ikke relasjon. Når situasjon B er på arbeidsplassen er det fordi leder legger opp til det. Forfordeler ros og tilbakemeldinger.</p>	<p>Ikke samhandling innad i avdelingen. Fryktbasert ledelse og utrygg leder. Fremhever enkelte og blir en del av spillet. Ledere ikke dele eller informere, skaper B. Tar opp med leder og ingenting skjer. Rangerer ansatte.</p>	<p>Leder legger opp til situasjon B</p>
<p>Forskjellige steder i livet. Ansatte tar ansvar og gjør oppgavene, kjenner rollene sine til tross for arbeidsmengde. Bedre å anerkjenne og gi ros. Samarbeid gir også gode tilbakemeldinger. Godt team, vi-følelse, godt miljø, blir noe større enn det man blir alene. Fortsatt i jobben pga. godt arbeidsmiljø og utvikling. Vil meg vel og trygt nok til å utforske. Ikke mestrer, hjelper hverandre. Fortsatt å jobbe pga. godt samhold. Jobber med en åpenhetskultur. Lettere å anerkjenne med likere arbeidsoppgaver. Kollegaer er med på å opprettholde situasjon A ved å være en lærende organisasjon. Skaper situasjon A pga. gode relasjoner og de ansatte bjuder på. Prater om de gode praksiseksempelene, da tåler vi de tingene vi må snakke om også.</p>	<p>Alle har et ansvar for arbeidsmiljøet. Humor og arbeidsglede. Gjøre hverandre gode. Alle har sine suksesshistorier. Alle kollegaer spiller like stor rolle i teamet. En leder får ikke til et arbeidsklima alene. Situasjon A bruker hverandre, sammenligner seg med seg selv. Alle mine kollegaer viser engasjement og interesse for hverandres oppgaver. Heiet på av kollegaer. Godt arbeidsmiljø pga. tett på, støtte, diskuterer saker sammen og deler. God stemning, tør å være seg selv, velvilje. Drar i samme retning, bruker hverandre og kompetansen, kjenner hverandre. Har prøve og feile kultur. Bidrar til at vi blir den beste versjonen av oss selv. Team i vanskelige saker. Hjelper hverandre og sitter tett. Frihet og gode kollegaer.</p>	<p>Gjør hverandre gode, deler informasjon, løser arbeidsoppgaver sammen og samhandler. Godhet, humor og arbeidsglede og vil hverandre vel. Tørre å være modig og det er lov å feile</p>
<p>Kollegaene mine er opptatt av at vi gjør en del hyggelig sammen og har det bra. Kollegaer ser hver enkelt, vil hverandre vel og bursdager. Man har sine privatliv, men føler det er godt å komme på jobb. Ansatte tør å prate om det de ikke fikk til, byr på egen usikkerhet og anerkjenner andres usikkerhet. Er ute og spiser sammen.</p>	<p>Gode tilbakemeldinger fra kollegaer, den de fleste kommer til hvis det er noe. Respekt og anerkjennelse. Trygghet. Mine kollegaer sier ifra hvis det er noe jeg ikke mester i jobben. Tillit. Kameratgjeng som jobber sammen selv om forskjellige avdelinger. Gjør sosiale ting sammen.</p>	<p>Ser hverandre som hele mennesker, anerkjenner hverandre, møter hverandre til sosiale sammenkomster utenfor jobb og prioriterer det.</p>
<p>Vært hendelser der en hever seg over andre, blir redd for å ta initiativ. Når eksperten sluttet blomstret de usikre. En skapte situasjon B, han forsvant ut. Kollegaene kan utestenge.</p>	<p>Devaluerer andre, blitt kneblet. Deler ikke informasjon. Flinker folk som bar preg av prestasjonskultur, måtte nesten henvise til faglitteratur. De ansatte avgjørende rolle for arbeidsklima. Skal lite til hvis det er</p>	<p>Skal kun en medarbeider til for å skape situasjon B</p>

Andre gjennomgang Ord – utgangspunkt 229 Nodes.	Kategorisering	
<p>Forskjellige folk og jobber ikke like godt sammen. Leder må følge opp ansatte og ikke gi for frie tøyler. Kan ikke bare peke på leder for alle har et ansvar, men noen blir kanskje trigget. Følte ikke situasjon B var grei, fikk vinnere og eksperter, da en ikke fikk frem kapasitet og utvikling.</p>	<p>gnisninger mellom noen, dette preger hele avdelingen. Det er få ansatte som skaper situasjon B, det er ofte gutter og må slutte. Trenger kun en ansatt for å få situasjon B Ikke dele og hegner om sine områder. Utrygt.</p>	
<p>Håpet på sammenslåing. Forebygge usikkerhet, i endring. Leder vingeklippet Gir informasjon, men føles at leder informerer for lite. I endringsprosess er vi en avdeling som tidligere har fungert bra, men som blir splittet opp i denne prosessen.</p>	<p>Større og fagmiljø og flere kollegaer. Posisjonering pga. ny kommune. Informasjon for å skape trygghet. Krevende å være mellomleder hvor mye informasjon ovenfra og tar imot alle reaksjonene fra medarbeiderne. Mindre mestringsstro pga. for stor arbeidsbelastning Arbeidsmiljø tryggere før endringsprosess</p>	<p>Endringsprosess – hvordan endringsprosessen har påvirket arbeidsklimaet i avdelingen</p>

Tabell 5. Resultater andre gjennomgang av datamateriale.

Denne tabellen er utarbeidet i Nvivo. Andre gjennomgang står for de nye begrepene vi kom frem til når vi gikk gjennom de transkriberte intervjuene med respondentene for andre gang for å være mer i tråd med SDI-metoden (Tjora, 2017). Kategorisering er samlebegrepene på de funnene vi kom frem til ut fra de to første kolonnene i tabellen.

Vedlegg 7: Tabell Utdypning av forskningsspørsmål 1 og 2, samt endring.

Forskningsspørsmål 1.

Hvordan bidrar mellomledere slik at medarbeidere opplever mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
Skaper vi og alle er likeverdige. Bygger en kultur sammen ved at en ser hele menneske (24/7), alle er like mye verdt, leder undrer og går ikke i angrep	39	<p><i>Medarbeider 1: Noe av det første som jeg la merke til da var at man fikk veldig sånn konkrete tilbakemeldinger på det arbeidet man gjorde også både sånn ros og ris, men veldig sånn konstruktivt (...) så begynte man å snakke om disse tingene. Når er det man jobber godt? Hva er det som kan være vanskelig, samarbeidet mellom oss. Så kunne man si noe om det, hva skal til for at du skal kunne ta opp ting, hva synes du er gøy, når jobber du best. Alle de gode tingene. Også er det noe man synes er vanskelig og skummelt, så kunne man snakke om de tingene også. Så hele tiden fokus på hvor man er og hva man kan få til (...) fokus var jo på andre ting enn på hvor flink eller ikke flink (...) og det der med den involveringen, hele tiden for det er sånn at alle stemmer er viktige, alle tenker vi litt annerledes og så ble det heller sett på en positiv greie, at man hadde sine kvaliteter og egenskaper. Så det var ikke sånn hva er dine styrker og svakhet sånn sett, men hvordan bruker, kan du bruke dette for alt kan på en måte brukes. Ikke noe sånn å hvordan skal du, istedenfor at fokus blir på hvordan skal du ikke være sånn (...) men mere sånn hvis man er sånn eller sånn hvordan bruker vi det. For man er sånn, så var heller det ikke noen diskusjon hvordan skal man forandre sånn, for man er som man er.</i></p> <p><i>Leder 4: (...) nei altså jeg har ikke lagt opp til, altså jeg sammenligner ikke noen med hverandre og bruker heller ikke det som noe argument i forhold til det ene eller det andre. (...) jeg tror aldri at jeg har brukt liksom at du gjør det bedre enn den eller den, nå må du stå på for sånn, se hvor mye eller masse. Nei det ligger ikke for meg. Jeg er jo fullstendig klar over disse tingene, men dette har sikkert helt sikkert med litt andre ting å gjøre. I våre bedrifter, altså i vår virksomhet så er det ikke på samme måte kultur for dette på samme måte som om du for eksempel jobber et sted hvor du kanskje lønnes på akkord eller hvor du får på en måte en type bonus i forhold til hvor mye har du tjent inn til bedriften. Jeg tror nok at veldig mye av det ligger i på en måte, hele virksomhetsbiten. og tankegangen rundt det. Så det kan jo godt hende at folk med personlighet som meg hvor det ikke er noe om å gjøre for meg å være bedre enn (...) kanskje vi trekker på en måte da mot et jobbmarked som ikke har en utpreget sånn kultur tenker jeg.</i></p> <p><i>Medarbeider 3: ja, jada, også er det å passe på igjen at de blir heiet på. at det ikke er bare de som gjør sånne spennende ting som apropos den situasjon b fordi atte, vi er forskjellige, forskjellige steder i liver, noen som har små barn, de må jo, ikke sant, altså det blir så veldig forskjellig situasjoner da. prøve å se alle da. men det hjelper ikke hvis du gjør dette med ord og noe du har lært på en skole, sånn lederskole. du må være en sånn vilje og godhet i gruppa da. også når det røyner på, når vi blir for forskjellige</i></p>
Leder inkluderer medarbeidere i prosesser. Gode	36	<p><i>Leder 3: Men jeg tror også å gå dypere inn i ting og være opptatt av hva slags tenkning er du opptatt av. Hva er det som driver deg på jobb. Ikke sant. sånn at man ikke liksom bare hva skal jeg si hvert fall på dette nivået leder</i></p>

Hvordan bidrar mellomledere slik at medarbeidere opplever mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
<p>rutiner og møtestruktur hvor de ansatte har vært med å utarbeide de og har eierskap til dem. Ansatte opplever at det er en bevisst lederstrategi</p>		<p><i>jeg er. ikke sant. For jeg tenker liksom 500 ansatte og er direktør av direktøren så kan man ikke det, men når man er nært folk da har man muligheten til å snakke med folk ordentlig om faget demmes. For det er jo det folk er opptatt av. De har brukt lang tid på å bli den fagpersonen de er. Det å vise ordentlig interesse for det. Da tror jeg også at man i mye større grad er i en kontinuerlig dialog hvor man kan høre hvordan det er med det nå. (...) jeg tror det engasjementet virker bedre på folk hvis man også kjenner folk ganske bra. og da kan man også kanskje hjelpe de som kanskje er litt prestasjonsorienterte. For noen prestasjonsorienterte det kan sikkert også ha gjeldt denne avdelingen er kanskje det fordi de trenger å vise seg frem, men de blir også litt sliten av det. Da kan man også si noe om ting om at du er jo en som både er utrolig flink til å forelese (...) ikke sant jeg vet det er viktig for deg, men hvordan er det å få til det denne høsten? Tror du det kan bli for mye for deg akkurat nå? Eller er det sånn at du vil at jeg skal støtte deg skikkelig i det? Eller skal jeg prøve å være en som sier at du, skal du vente til vinteren? Altså kan en være med å stille de gode spørsmålene som også kanskje kan roe den prestasjonsorienterte litt ned. Sånn at man evner å ivareta seg selv uten at man skal kommunisere at det å være opptatt av å vise seg frem i faglig henseende er en dårlig ting.</i></p> <p><i>Leder 1: alt. det som er min rolle oppe i dette er i å iverksette prosesser. men jeg skal ikke ha fasiten på prosessen. det å måle resultatet av prosessen. min rolle er å hele tiden å sette på agendaen. hva er det vi ikke tenker på. det vi ser bak oss her. prosjekt arbeidsglede. jeg sier at dette må vi ha på agendaen. Mål med det første møtet. Helsefremmende arbeidsmiljø heter det. sette det på agenda. hvordan skal vi jobbe med det og slik at vi opprettholde et bra arbeidsmiljø hele tiden. det er opp til folk å komme med sine innspill. jeg leder møtet og innspillene. det som kom ut av dette var denne plakaten. på alle punktene er det internrutiner i vår perm. Hva betyr det i praksis for oss? og hvordan skal vi få det til og hvordan skal vi opprettholde det og hindre at det ikke er sånn. de er med i hele prosessen. det er de som lager rutinene. det er de som evaluerer hva som fungerer og ikke fungerer ifht. rutinene. vi har systemer for alt her. hver 6 uke har vi oppe kompetanseplan. Og hver 6 uke, ikke nødvendig vis samme uke, revidering av rutiner. og da spiller folk inn hele veien. hva er det. i forhold til arbeidsmiljø og HMS har vi fast annenhver mandag. på agendaen på fagmøtet vårt (...) er det noe nytt. er det noe vi skal jobbe videre med? Hva trenger vi revidering? vernerunder, innspill utover vernerunder og ditt og datt. Vi har mange andre ting på den agendaen som er sammenfallende med arbeidsgledejobbing. vi har f.eks. fast på alle fagmøtene. vi jobber med first aid kit. etter inspirasjon fra Mia Børjeson i forhold til jentegrupper. Alle har vært sitt kit. Hva putter vi oppi frem mot kommunesammenslåing. Som en del av risiko og sårbarhetsjobbingen vår. også har vi type en prøve og feile kultur, på hvert fagmøte. hvem trenger hjelp og av hvem. Trenger dere hjelp av meg eller andre. dere kan også få se. dette er fast. Vi har redusert til annenhver mandag for å ha effektivisering for arbeidsmengden vår. men annenhver mandag er disse punktene fast til hvert møte. jeg setter agenda - alle innspill kommer fra folk.</i></p>

Hvordan bidrar mellomledere slik at medarbeidere opplever mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
		<p><i>Medarbeider 1: Leder adresserer utfordringer, hvis det er noe med den enkelte så tar leder selvfølgelig med den enkelte, ellers så er det sånn temaer som tas sammen, for det er klart at man må alltid snakke om å samarbeide, det er ikke noe som går av seg selv. Også har vi det fast som agenda og vi har jobba mye med arbeidsmiljøet og trivsel. Så har leder mange forskjellige innfallsvinkler så det er ikke en sånn stor skummel greie, så det kan være sånne drypp og at vi også involveres i hvordan skal vi snakke om disse tingene her, involverer alle. Samtidig som leder er ganske tydelig på at dette skal vi snakke om, men dere kan være med på å utforme hvordan og hvordan vi løser det. Leder har liksom veien eller målet klart også.</i></p> <p><i>Leder 1: Jeg er veldig selvstendig som leder sånn at jeg opplever det at jeg har på en måte ikke store ledelsesfunksjon selv, sånn at jeg har blitt gitt alt ansvaret og all friheten. Det har gjort at jeg har kunne klare å være leder og få ting til å skje og endringsprosesser. Ingen som har blandet seg inn eller etterspurt. Det er andre sider ved det, men det jeg har sett at den totale friheten har gjort at jeg kan lede og gjort at jeg har blir værende.</i></p>
Leder skaper trygghet slik at medarbeiderne bruker hverandre og hverandres kompetanse. Legger til rette for kompetanseutvikling	21	<p><i>Leder 1: De bidrar. Gir full innats. Ber om hjelp. Bruker hverandre. Opplever at de sammenligner med seg selv. Litt mindre i det møte for å holde det foredraget. Heier på hverandre. Alle her har en læringspartner. De er pålagt til å bruke tid på læringspartnerarbeid. Ingenting de velger men må og de gjør det. Bruker den tiden aktivt og utvikle seg selv og faget.</i></p>
Leder er transparent, viser vei, er god rollemodell, reflektert og raus. Synlig, tydelig og tilstedeværende leder. Leder vise interesse, tillit, annerkjennelse og engasjement	57	<p><i>Medarbeider 3: Det er jo ordene og kroppsspråket og hva hun legger vekt på. Er veldig lydhør ovenfor en autoritet, på hvor er det vekten legges hen, ikke sant. Så man driver jo på å navigere, det er jo sånn man må gjøre. Vi jobber jo så tett vi som jobber her, utrolig tett. Det er bare henne da som person og menneske. Stoler på oss, gir oss høy grad av frihet, ikke detaljstyrer oss.</i></p>
Leder legger opp til situasjon B	9	<p><i>Medarbeider 1: det kunne rett og slett være så direkte om at hvis man ga et svar så fikk man beskjed med la oss høre på en måte med ekspertene så var det på en måte noen som var utpekt som det. og at man oppleve at noen får sånn forfordeler og det å bli sett og ros og tilbakemeldinger. som mann på en måte ikke fikk i den grad da sånn at man, da kan man også kjenne på liksom klump i magen, at dette ikke er greit og, og at det ikke er noe godt å komme på jobb rett og slett, og så er det ikke så lett, selv om det var jo en spesifikk situasjon som man selvfølgelig kan reagere på, men så er det mange småting som det er vanskelig å si at var feil gjort, så det var vanskelig å si noe om at dette var ikke noe greit for det var vanskelig å si nøyaktig hva det var som ikke var greit.</i></p>

Hvordan bidrar mellomledere slik at medarbeidere opplever mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
		<i>Medarbeider 3: det er jo at han gjør en person bedre enn den andre og fremhever det, som lærere ofte kan gjøre, se hvor flink den er, at du bare er opptatt av det vi gjør og da er vi nesten inne i en situasjon hvor vi hvor du blir en del av et spill hvor lederen styrer litt ut fra frykt. At det er egenskaper, dårlige egenskaper hos en leder, mye fryktbasert ledelse og en utrygg leder vil jeg si. Som setter medarbeidere i en sånn situasjon og det er det full anledning til å gjøre, men du kan også la vær. Så et valg faktisk. det handler om noen sånne egne personlige egenskaper og da vil energien og kreativiteten ebbe ut, ikke sant, tenker jeg da, veldig fort.</i>

Forskningsspørsmål 2.

Hvordan bidrar medarbeiderne til et mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
Gjør hverandre gode, deler informasjon, løser arbeidsoppgaver sammen og samhandler. Godhet, humor og arbeidsglede og vil den andre vel. Tørre å være modig og det er lov å feile	27	<i>Medarbeider 3: vi er et lite team et team betyr jo at vi vi diskuterer saker sammen, vi har kort vei til hverandre, deler veldig mye, ja at vi har matchet da vi som har vært der til enhver tid, det har jo vært noen utskiftninger, men inkludert alle, får de med på laget og gitt mye veiledning og støtte. Hva er det du trenger av oss for å kunne gjøre jobben din. Å være tett på. Så det var en av psykologene som sa det er jo første arbeidsstedet hvor jeg har vært hvor jeg har fått så mye støtte. Jeg har ansvaret for sakkyndige utredninger til barneverntjenestene og psykologene skal ikke stå alene i det, ikke føle seg ensomme i den jobben. Skal være kort vei og de skal være sikre på meg kan svare de ut og sikre på at jeg har taket på dette og at jeg er trygg i min rolle i forhold til utredninger.</i>
Ser hverandre som hele mennesker, anerkjenner hverandre, møter hverandre til sosiale sammenkomster utenfor jobb og prioriterer det	8	<i>Medarbeider 1: jeg synes vi har blitt et veldig godt sånt team, veldig vi-følelse. jeg synes vi begynner på å bli sånn godt kjent, både personlig engasjement, men også hvordan de er som fagpersoner. det er veldig gøy å jobbe med en sånn høykompetent gjeng som gjør at man er del av noe litt større enn man hadde klart å være aleine. så synes jeg vi har et veldig godt miljø, vi på sånt sosialt sett også, vi omgås også noe på fritiden vi har sånt internt trivselsutvalg hvor vi går på teater og litt sånne kulturelle ting. men også det at vi kan altså det faglige samarbeidet. at skjer det noe i jobben som man står helt fast ved så vet jeg at jeg har kollegaer som kan hjelpe, dette får jeg ikke helt til, er det noen som kan hjelpe meg. det er et sånt fast innslag hver gang vi har fagmøte også så det er liksom kutymen her. ja. veldig sånn lærende organisasjon sånn sammen</i>
Skal kun en medarbeider til for å skape situasjon B	14	<i>Leder 2: Det var en mannsperson, må jo være det. Som var sammen med mange ingeniører. Kommer inn en som var ung og verdensmester. det var vanskelig. Han ble aldri satt pris på da han kunne så mye. Han forsvant den hard way ut. (...) Han måtte slutte. det var bare en måte å gjøre det på? Så det. Det er gutter som er sånn. Men det er utrolig lite.</i>

Hvordan bidrar medarbeiderne til et mestringsklima?	Antall ref.:	Representative sitater:
		<i>I gjennom alle disse årene har jeg jobbet med utrolig mange. det er veldig få som er situasjon B.</i>

Endring.

Endring	Antall ref.:	Representative sitater:
Endring	19	<p><i>Medarbeider 2: det har veldig stor påvirkning. og det har, fordi at her blir vi, alle vi blir spred, alle sammen. så vi er, eh, vi er jo en avdeling som vi sjøl syns har fungert veldig godt, som blir helt splitta. eh, flere av innefolket blir jo sittende på forskjellige steder</i></p> <p><i>Leder 2: Leder ja den tror jeg spiller en veldig stor rolle. veldig stor rolle. jeg tror det er, og det vet vi jo, at i sås tore endringsprosesser her så blir folk veldig usikre. de synes de ikke de får nok informasjon, de synes ikke de får den informasjonen de får behov for, de blir utålmodige i forhold til at ting må landes. alle disse tingene her, kjempe spiller kjemperolle inn. og det har jo vært en av de tingene som har vært med, som nå hopper jeg litt tilbake nå jeg altså. eh, dette altså, prøvd å holde på disse mandagsmøtene selv om vi er spredt for alle vinder, for å kunne informere eh så langt som jeg vet. også har jo jeg da også medarbeidere som sitter i sentrale posisjoner i dette som skjer i Skedsmo og hele de prosessene der og at de også da kan formidle så langt det de vet det som er relevant for oss. det eh, det det er det. så, men at det har spilt en stor rolle, kjempestor rolle og en av de tingene, en av de vanskeligste tingene oppi dette her og som er vanskelig å håndtere som leder også, ihvertfall i en så liten enhet som vi er med så mange som er så opphengt i prosjekter her og der å, å ting også er det noen enkelte som blir sittende med alle driftsoppgavene her og føler seg utafør. føler at de får ikke på en måte vært med i den utviklingsprosessen som skjer, alle de tingene der inne, de får ikke samme arena til å bli kanskje kjent med fremtidige kollegaer på. de er avhengige av denne informasjonen de da får av oss og det er fryktelig vanskelig både for de det gjelder rent følelsesmessig og hele og også for leder</i></p>

Tabell 6. Utdypning av Forskningsspørsmål 1 og 2, samt endring.

Vedlegg 8: Tabell ordfrekvens

Ord	Lengde	Antall ordtelling	Vekting i prosent (%)
Rolle	54	72	0,13
Hverandre	9	67	0,12
Føler	5	59	0,11
Jobber	6	58	0,11
Forbindelse	11	57	0,11
Jobben	6	56	0,10
Latter	6	54	0,10
Sammen	6	54	0,10
Vanskelig	9	50	0,09
Arbeidsklime	12	47	0,09
Opplevs	8	47	0,09
Snakke	6	47	0,09
Kollegaer	9	44	0,08
Ansvar	6	40	0,07
Forskjellige	12	40	0,07
Medarbeider	12	39	0,07
Utvikling	9	38	0,07
Opplevd	7	34	0,06
Spørsmål	8	34	0,06
Tilbakemeld	16	33	0,06
Arbeidsmiljø	12	31	0,06
Hjelpe	6	29	0,05
Spennende	9	29	0,05

Ord	Lengde	Antall ordtelling	Vekting i prosent (%)
Prøve	5	26	0,05
Tydelig	7	25	0,05
Kjent	5	25	0,05
Arbeidsmiljøet	14	23	0,04
Samarbeide	11	23	0,04
Flink	5	23	0,04
Brukt	5	22	0,04
Dårlig	6	22	0,04
Ledelse	7	21	0,04
Mestrer	7	21	0,04
Spørre	6	21	0,04
Kultur	6	20	0,04
Prøver	6	20	0,04
Betyr	5	19	0,04
Bruker	6	19	0,04
Klima	5	18	0,03
Lederen	7	18	0,03
Motivasjon	10	18	0,03
Oppgaver	8	18	0,03
Mennesker	9	18	0,03
Hyggelig	8	17	0,03
Konkret	7	16	0,03
Mulig	5	16	0,03
Ordentlig	9	16	0,03
Rollene	7	16	0,03

Ord	Lengde	Antall ordtelling	Vekting i prosent (%)
Stilling	8	16	0,03

Tabell 7. Ordfrekvens

Tabellen er laget i Nvivo. Ord er ord som står i de transkriberte intervjuene som ligger i Nvivo. Lengde er antall bokstaver i ordet. Antall ordtelling er så mange ganger ordet har fremkommet totalt i det transkriberte materialet. Vekting i prosent er hvor mange prosent dette er av det totale transkriberte materialet.