



Håp i arbeidsspråket

«... går jeg ut i organisasjonen nå og sier det skal gjøres en endring, så vil de si «enda en endring», men det å si hvorfor vi gjør det og se håpet i det ...»

Marlin Markholm

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 24 128

Mars, 2023

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.
Nedlastning for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Formålet med denne studien var å få en innsikt i hvordan håp kan forstås og skape mening i en ledelses – og organisasjonskontekst. Er det rom for håpsbegrepet inn i ledelsesfaget, og eventuelt hvordan kan ledere åpne for det mulighetsrommet håpsbegrepet kan gi? Studien har også som hensikt å sette søkelys på et forskningsområde som foreløpig er vist mindre interesse, håpets betydning for ledelses – og utviklingsutvikling.

Problemstillingen: Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

Metode: Dette er en kvalitativ studie, hvor datainnsamlingen ble hentet fra semistrukturerte intervjuer av 6 informanter, fire er ledere og to ansatte ved et rehabiliteringssykehus i Norge.

Studien viser til tre hovedfunn. 1) Håp gjennom relasjoner: håp fremstår gjennom de mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. 2) Håp i praksis: håp utøves i praksis gjennom de sosiale kontekster på arbeidsplassen, som målarbeid, og i endringsprosesser. Håp fremstår som «smittsomt», og fordrer trygge relasjoner i arbeidsmiljø. 3) Håp i arbeidsspråket: håpsbegrepet er ikke naturlig i arbeidsspråket. Gjennom å etablere en forståelse for håp i arbeidslivskonteksten, får håpsbegrepet en vei inn i arbeidsspråket.

Drøfting: Studiens to første funn; håp gjennom relasjoner og håp i praksis, drøftes og belyses opp mot håpsteori og forskning fra tre perspektiver; det individuelle, det relasjonelle og de organisatoriske perspektivet. Håp i arbeidsspråket, drøftes i lys av relasjonell ledelsesteori, High-Quality-Connections (HQC) og avslutningsvis, psykologisk trygghet.

Konklusjon: Denne studien viser at for at en leder skal jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte, og kunne organisere for å skape håp, må håpsbegrepet få innpass hos leder og ansatte. Studien viser at håp fremstår i det relasjonelle samspillet, og håp er å finne i den praktiske hverdagen, om enn ubevisst. Håp fremsto i studien som et begrep med potensiale til å få plass i deres arbeidsspråk. Gode medvirkningsprosesser fremstår som et stikkord om ledere skal organisere for å skape håp, og få en bevissthet inn i arbeidsmiljøet. Det handler om å skape et engasjement og et eierskap til håp blant til de ansatte, på den måten kan begrepet få en naturlig innpass i arbeidsspråket.

Å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte, fremstår ikke som en lederoppgave alene, men noe alle ansatte kan medvirke til å skape bevissthet rundt.

Å få håpsbegrepet inn i arbeidsspråket, kan åpne for nye måter å kommuniserer på i arbeidslivssammenheng. Håpsbegrepet kan åpne for perspektiver, og fremstå forsonende og fornyende når det får plass i språket.

Nøkkelord: lederskap, ledelse, håp, psykologisk trygghet, relasjonell ledelse, arbeidsmiljø, arbeidsspråk, high-quality-connections, psykologisk trygghet

Abstract

The purpose of this study was to gain an insight into how hope can be understood and create meaning in a management and organizational context. Is there room for the concept of hope to enter the management subject, and possibly how can managers open the space of opportunity that the concept of hope can provide? The study also aims to focus on a research area that has currently shown less interest, the importance of hope for management and organizational development.

Aim: How can managers work to promote awareness of hope in employees?

Method: This is a qualitative study, where the data collection was obtained from semi-structured interviews with 6 informants, of which 4 managers and 2 employees at a rehabilitation hospital in Norway.

The study refers to three main findings. 1) Hope through relationships: hope appears through interpersonal relationships in the workplace. 2) Hope in practice: hope is exercised in practice through the social contexts at the workplace, as target work, and in change processes. Hope appears to be "contagious" and requires secure relationships in the working environment. 3) Hope in the working language: the concept of hope is not natural in the working language. By establishing an understanding of hope in the context of working life, the concept of hope can find a way into the language of work.

Discussion: The study's first two findings; hope through relationships and hope in practice are discussed and illuminated against hope theory and research from three perspectives; the individual, the relational and the organizational perspective. Hope in the working language, discussed in the light of relational management theory, High-Quality-Connections (HQC) and, finally, psychological security.

Conclusion: This study shows that in order for a manager to work on promoting awareness of hope among employees, and to be able to organize to create hope, the concept of hope must gain acceptance among managers and employees. The study shows that hope appears in the relational interaction, and hope can be found in practical everyday life, albeit unconsciously. Hope appeared in the study as a concept with the potential to find a place in their working language. Good participation processes appear as a key role if managers are to

organize to create hope and bring awareness into the working environment. It's about creating a commitment and an ownership of hope among the employees, in that way the term can find a natural fit in the working language.

Promoting awareness of hope among employees does not appear to be a managerial task alone, but something that all employees can contribute to creating awareness of.

Key words: leadership, hope, psychological safety, relational leadership, organization, workplace, working-language, high-quality-connections, working environment.

Forord

I 2017 startet min reise som deltidsstudent i Master i verdibasert ledelse ved VID, Vitenskapelige høyskole i Oslo. Den gang visste jeg lite om hva som ventet av omveltninger i livet, og en pandemi rett rundt hjørnet. Det ble to studiepermisjoner i løpet av disse årene. Studieårene har latt meg kjenne på hva som er min indre drivkraft, og evnen til å gjennomføre til tross for perioder med motbakke. Det er alltid et håp.

Jeg avslutter denne studenttilværelsen med en studie om hva håp kan bringe med seg i en ledelses- og organisasjonskontekst. Jeg vil takke min veileder Gry Espedal som har vært en inspirasjonskilde til å forske på håp, og vært en motivator gjennom skriveprosessen. Takk.

Tusen takk til informantene som satt av tid til dette prosjektet i en travel hverdag. Deres åpenhet, evne til å undre seg og vise nysgjerrighet ga retning i studien! Takknemlig.

Takk til fine venninner og min søster som tålmodig har lest gjennom tekster og gitt konstruktive tilbakemeldinger.

Avslutningsvis vil jeg takke min mann som har vært den beste støttespiller gjennom hele studiet. Takk for en verden av tålmodighet, kloke refleksjoner og faglige samtaler. Mest av alt, takk for at du alltid har troen på meg.

Marlin Markholm

Mars 2023

Innholdsfortegnelse

1 Håp i arbeidsspråket.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	3
1.3 Avgrensninger og begrunnelser	4
1.4 Tidligere forskning	4
2 Teoretiske rammeverk	6
2.1 Håp	6
2.2 Snyders håpsteori.....	8
2.2.1 Mål, veivalg og motivasjon.....	9
2.2.2 Snyders håpsteori i ledelse og organisasjonssammenheng.....	10
2.2.3 Snyders håpsteori og dens begrensinger	13
2.3 Håp som en relasjonsmulighet.....	14
2.4 Håp i ledelse og organisasjoner	15
2.5 Ledelsesteori	16
2.5.1 Relasjonell ledelsesteori	17
2.5.2 High-Quality Connections	18
2.5.3 Psykologisk trygghet.....	21
3 Metode	23
3.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming	23
3.1.1 Forskningsintervju	25
3.2 Analysemetode.....	33
3.2.1 Temaanalyse.....	33
3.2.2 Analyseprosessen	33
3.3 Forskningsetikk.....	36
3.3.1 Informert samtykke	36
3.3.2 Fortrolighet.....	36
3.3.3 Konsekvens av deltakelse.....	37
3.3.4 Forskerens rolle	38
3.3.5 Metoderefleksjon	38

3.3.6 Refleksivitet og forforståelse	39
3.3.7 Reliabilitet	39
3.3.8 Validitet	41
4 Resultat.....	43
4.1 Håp gjennom relasjoner	44
4.1.1 Fellesskapet	44
4.1.2 Håp, utvikling og endring	46
4.1.3 Håp og mål.....	47
4.2 Håp i praksis	49
4.2.1 Leders handlekraft	49
4.2.2 Målplan – håp i målarbeidet	50
4.2.3 Endringsprosesser og medvirkning	51
4.3 Håp i arbeidsspråket.....	53
4.3.1 Å skape en bevissthet.....	53
4.3.2 Arbeidsmiljø – et mulighetsrom.....	54
4.3.3 Forankring i ledelsen	55
4.4 Avslutning.....	57
5 Drøfting.....	58
5.1 Håp gjennom relasjoner	58
5.2 Håp i praksis	60
5.2.1 Arenaer for håp	60
5.2.2 Mål og håp i arbeidsmiljø	61
5.3 Håp i arbeidsspråket.....	64
5.3.1 Lederskap	64
5.3.2 Relasjonell ledelse gjennom sosiale prosesser	65
5.3.3 Språkets påvirkningskraft.....	66
5.3.4 Relasjonskvalitet.....	66
5.3.5 Psykologisk trygghet.....	68
6 Avslutning.....	70
6.1 Praktiske implikasjoner	70
6.2 Anbefaling til videre forskning	71

6.3 Konklusjon	72
----------------------	----

Litteraturliste

Semistrukturert intervju mal	Vedlegg 1
Informasjonsskriv/samtykkeerklæring	Vedlegg 2
Godkjenning NSD	Vedlegg 3

1 Håp i arbeidsspråket

1.1 Innledning

«Håp i arbeidsspråket», oppgavens tittel, ønsker jeg å invitere leseren til å reflektere litt ved. Hvordan kan man organisere håp inn i arbeidsspråket? «Organisering», betyr å ordne, koordinere eller sette i system (Nilstun, 2020). Hvordan kan man sette *håp* i system eller en form for orden, eller kan man? For hva betyr egentlig håp i en organisasjon, for menneskene som utfører sine arbeidsoppgaver, og hvilke refleksjoner gjør ledere seg til fenomenet håp relatert til arbeidsmiljø?

Med håp som utgangspunkt startet min prosess i denne masteroppgaven i verdibasert ledelse. Å se håp som et begrep eller fenomen i ledelse og organisasjons-sammenheng i faglitteratur og forskning, viser seg å være relativt utforsket område. Derimot er håpets betydning innen helse- og sosialfaget, et område som mange viser interesse for i både faglitteratur og i forskningsfeltet. Håp som fenomen og begrep er sentralt i yrkesutdanning og utøvelse i helse- og sosialfaglig sammenheng, og da spesielt rettet mot å fremme og underbygge håp hos den brukergruppen yrkesutdannelsen retter seg mot.

Med bakgrunn som sykepleier, veileder og leder, har håpsbegrepet vært del av min yrkesutøvelse. Håpets betydning har vært relatert til å skape eller underbygge håp hos de jeg har vært i dialog med i ulike kontekster i arbeidslivet; i dialog med pasienter og pårørende, klienter i veiledningssituasjon, men også i dialog med ansatte jeg har vært leder for.

Håp som et begrep i vårt vokabular, opplever jeg at er til stede i samtaler mellom mennesker i dagliglivet. «*Jeg håper det ordner seg ...*», «*... jeg har håp om bedre dager*», «*... jeg håper det går bra med oppgaven*», «*... jeg kjenner alt er håpløst, men likevel har jeg et lite håp.*». Vi har alle et forhold til «håp» - bevisst eller ubevisst.

Håp er et tema vi finner i både religionslære, teologi, filosofi, psykologi og skjønnlitterære tekster. I helse- og sosialfaglig utdanning er håp forbundet med hva håp er for de mennesker man som fagpersoner skal hjelpe, og hvordan fagpersoner kan understøtte menneskers håp i en situasjon som kjennes håpløs.

En faktor som inspirerte til valget av å forske på en helseorganisasjon, var min forforståelse av fenomenet håp og ledelsesperspektivet i den konteksten. Under studiet deltok jeg på forelesning om lederskap med Paul Otto Brunstad. Jeg ble inspirert og leste i etterkant hans bok *Klokt lederskap – mellom dyder og dødssynder* (Brunstad, 2009). Boken omhandler mange temaer, men den var med på å inspirere meg til å flette sammen tema ledelse og håpstanken. I samme periode kom jeg over en artikkel i fagbladet «Sykepleien», som var et utdrag fra en doktorgradsavhandling om håp. Forskningen var foretatt på et rehabiliteringssykehus i Norge. Ved gjennomlesning av avhandlingen reflekterte jeg over hvor mye fokus som er på håp i helse- og omsorgsfeltet, og alle menneskene i slike organisasjoner som daglig står i håpsituasjoner. Det skapte nysgjerrighet til håpsperspektivet i ledelsesfaget. Med dette som bakteppe, ble valget av organisasjon et rehabiliteringssykehus i Sørøst-Norge. Sykehuset hadde jeg ingen tilknytning til fra tidligere.

Håp i arbeidslivet

Fra et ledelsesperspektiv er det interessant og se hvordan håp forstås i et arbeidsliv. Hva er håp i en arbeidshverdag? Hvordan opplever fagpersoner sitt eget håp i det arbeidsmiljøet de beveger seg? Hvordan forholder lederne og organisasjonen seg til håpets betydning for ansatte, og hvilket forhold har lederne til egen håpstenkning, og de ansatte de leder? Er det slik at fenomenet håp er knyttet til helse- og sosialsektoren spesielt, eller finner man håp på alle arbeidsplasser? Denne studien er utført på ved et rehabiliteringssykehus i Norge. Jeg vil også vise til tidligere forskning om håp knyttet til arbeidsliv, som relateres til andre bransjer enn helse og omsorg.

Å sette håp på agendaen

Å arbeide med mennesker, om det gjelder sykehus, skolevesen, rehabilitering eller barnevern, setter krav til både ledelsen og de ansatte. I mediene kan vi lese om frafall fra læreryrket, om slitne barnevernsarbeidere og dystre fremtidsbilder av manglende helsepersonell i helsesektoren. Hvor er håpet her? I årene hvor pandemien påvirket hverdagen til mennesker over hele verden, så vi hvordan håpets betydning ytret seg gjennom ordbruk og symboler. Håp var et fenomen som brått oppsto på agendaen på tvers av verdensdeler. Så hvilken plass skal håp få i en organisasjons- og ledelseskontekst?

Om en organisasjon kan synliggjøre hvordan de jobber med å opprettholde og ivareta håp i hele organisasjonen; fra ledelse til ansatte, vil det kunne ha en påvirkning på ønsket om å jobbe i disse fagområdene? Det at man som ansatt vet at i denne organisasjonen jobber vi aktivt med å ta vare på håpet i våre ressurser, slik at de hver dag kommer på jobb og den gir dem mening.

Mitt håp for oppgaven

Gjennom å forske på håp relatert til organisasjoner, ledelse og arbeidsmiljø, ønsker jeg å gi et bidrag til et forskningsområde som det foreløpig ser ut til å ha blitt vist mindre interesse. Det er likevel viktig å påpeke at fagmiljøer ser i større grad ut til å sette søkelyset mot håpets betydning etter at verden ble rammet av pandemien, Covid-19.

Mitt håp for denne studien er at det kan bidra til vekke en interesse for håpets betydning for en organisasjon og dens kultur. Håp ses på i et individuelt, relasjonelt og organisatorisk perspektiv i oppgaven. Gjennom å se håp i disse kontekstene er det et ønske om at ledere og organisasjoner kan se verdien av å fremme håp både hos seg selv og deres ansatte, og skape en større forståelse for betydningen av håp i arbeidslivet. Om en organisasjon kan fremme håp, kan de også utvikle verktøyene til hvordan de utvikler og bevarer håp i arbeidsmiljøet.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

1.2.1 Forskningsspørsmål

- *På hvilken måte organiserer ledere for å skape håp hos de ansatte?*
- *På hvilken måte fremtrer håp i arbeidsmiljøet?*

1.3 Avgrensninger og begrunnelser

Denne oppgaven omhandler håp i ledelses- og organisasjonsperspektiv, med ledere og ansatte som kilden til hvordan håp kan forstås i arbeidslivsammenheng. Jeg har derfor fordypet meg i håpsforskning som belyser ledelse, arbeidsrelaterte fenomener og organisasjonsstudier, og utelukket eksempelvis håpsforskning i sykepleievitenskap, teologistudier etc. I teorikapittelet har jeg valgt håpsteorier og forskningsartikler hvor håpsforståelsen formidles fra noen sammenfallende, men også ulike innfallsvinkler. Valg av ledelsesteori baserer seg på utformingen av problemstilling og forskningsspørsmålene, hvor søkelyset er på lederne, ansatte og organisering. Kombinasjonen av valgte teorier er et bevisst valg som jeg tolker kan underbygge mine funn og gi nye perspektiver til håpsforskning innen ledelse og organisasjonsfeltet.

1.4 Tidligere forskning

Interessen for håpsforskning både nasjonalt og internasjonalt innenfor det helse- og sosialfaglige området er stort. En betydelig andel av forskningen setter søkelys på pasientens og brukerens opplevelse av håp og håpløshet, og hvordan og hva hjelpeapparatet rundt kan bidra med for å understøtte deres håp. Håpsforskning i Norge er i hovedsak relatert til somatisk og psykisk helse og uhelse.

Hvordan håp oppleves og tolkes fra ledelsesperspektiv og i arbeidsmiljøer i Norge, finner jeg mindre forskning om. Samtidig er det noen funn som indikerer at dette er ønskelig å se nærmere på. I sin doktorgradsavhandling om håp innenfor psykisk helse og rusfeltet avslutter Sælør (2016, s.5) sitt sammendrag, med å påpeke viktigheten av at arbeidsgiver og arbeidsmiljøet lager gode rammebetingelser for å ivareta de ansattes eget håp i arbeidet med brukerne.

I mars 2020 ble Norge og resten av verden rammet av pandemien Covid-19. Arbeidslivets rammer ble drastisk endret. For mange ble hjemmekontor alternativet, for andre i samfunnskritiske funksjoner som helse- og sosialfag var hverdagen preget av utfordringer man ikke så følgende av, og kanskje fortsatt ikke har sett omfanget av relatert til stressrelaterte senvirkninger.

Et symbol, en markering som dukket opp over store deler av verden, var tegninger av regnbuer og ordene «alt vil bli bra». Regnbuer var å se på dører, vinduer, langs gaten og i sosiale medier, både i Norge og resten av verden. Regnbuen symboliserer blant annet «håp» i flere kulturer (Vince, 2020), og dette kan tolkes som vårt iboende behov for å håpe på endring når det butter. Innen håpsforskning, kan man anta at studier om håp relatert til hvordan pandemien preget mennesker i ulike grad, vil publiseres på sikt.

2 Teoretiske rammeverk

Jeg vil i dette kapitlet presentere teorier og vitenskapelige artikler som jeg anser relevante opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Tre retninger vil bli presentert, håp relatert til måloppnåelse, håp som en relasjonsmulighet og håp som fenomen innen organisatoriske prosesser. Håpsteori opp mot måloppnåelse utgjør den største delen av presentasjon om håpsteori. Årsaken er at det foreligger større omfang vitenskapelig forskning basert på denne retningen, enn de øvrige. Dette underbygger også behovet for økt håpsforskning innenfor retningene presentert i kap. 2.3 og 2.4. Jeg har valgt å presentere tre retninger innenfor håpsforskning, da jeg anser de alle har vinklinger som er relevante for problemstillingen. Håp relatert til måloppnåelse, er den mest velkjente teorien knyttet til håp i organisasjonssammenheng. Årsaken til dette kan ha sammenheng med den begrensede forskningen på håp i ledelses- og organisasjonskontekst. Denne håpsteorien har søkelys på individet, men teoriens individfokus har vært kritisert og det har vært etterlyst en tilnærming hvor relasjoner og samspill er i senter. To andre tilnærminger til håp presenteres, der begge utfordrer håpsteorien hvor måloppnåelse er hovedfokus. Disse handler om håp i den relasjonelle konteksten.

I kapittel 2.5 vil jeg presentere ledelsesteori med vekt på relasjonell ledelse (Uhl-Bien, 2006). Videre vil jeg introdusere teori om High-Quality Connections (Dutton & Heaphy; Dutton, 2014), og psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) som jeg anser som relevant for å belyse studiets problemstilling.

2.1 Håp

I norsk sammenheng eksisterer det relevant og interessant håpsforskning i forbindelse med helse- og sosialfag. Håp er noe som er fremtidsrettet, og svært personlig, sier håpsforsker professor Vibeke Lohne (2006). Hennes forskning på håp er relatert til pasient- og pårørendeperspektivet innenfor helsevesenet i Norge. Lohne legger vekt på at håp bare kan tre frem hos mennesket selv, og hennes forskning belyser betydningen av fagfolkets evne til å underbygge og bære håpet for pasient og pårørende.

I min studie befinner vi oss på den andre siden av relasjonen, fra pasient og pårørendefokus – til søkelyset på lederne, arbeidsmiljøet og organisasjonen.

En reise mot å definere håp

Å finne én definisjon for håp som kan omfavne denne studiens problemstilling, er utfordrende. Det foreligger utallige forskningsartikler og annen litteratur som bestreber å gi en definisjon av håp, og ofte varierer disse utfra hvilken kontekst håpet står i forhold til.

Dilemmaet med å finne en klar definisjon på håp, kan eksemplifiseres gjennom forskning som strekker seg tilbake til 1997 – og frem til i dag. Jeg vil her referere til to artikler for å belyse utfordringen med å finne en klar definisjon på håp. Ludema et al. (1997) presenterer en oppsummering av de historiske tolkninger av håp innenfor religion, filosofi og psykologi i den vestlige verden. Ludema et al. (1997, s.1026) oppdaget i sin litteraturstudie at det var ingen forskningsbidrag om håp fra ledelses- og organisasjonsperspektiv. Dette var et overraskende funn og en sterk kontrast til forskning innen humaniora, kunst og samfunnsvitenskap, hvor håp blir sett på som uunnværlig energikilde for felles aktiviteter og samarbeid. Ludema et al. (1997) beskriver selv i artikkelen håp som et relasjonelt fenomen, dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 2.3.

Pleeging et al. (2021, s.1681) har i en nyere forskningsartikkel søkt å undersøke hvordan ulike disipliner forstår håp. De har laget en oversikt over hvordan håp som fenomen forstås ut fra ulike akademiske felt; hva er det som kjennetegner fenomenet håp. Det er en økende interesse for håp i forskningsfeltet innenfor psykologi, sykepleien og organisasjonsstudier, men hvordan håp defineres varierer i stor grad mellom disiplinene.

Å velge definisjon er som nevnt utfordrende, jeg har derfor valgt å gjøre rede for tre tilnærminger til håp som jeg anser relevant for studiens formål. De valgte tilnærmingene presenterer håp med delvis ulike perspektiver, men alle berører håp som kan ses i sammenheng med ledelses- og organisasjonsfeltet. Gjennom å belyse håp fra ulike perspektiver, kan det bidra til å gi en tydeligere bilde av hvilke verktøy og strategier ledere trenger for å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte.

Først presenteres Snyders håpsteori (1991, 2002) som tar utgangspunkt i individet, videre introduseres Ludema et al. (1997) og Carlsen et al. (2012) sin relasjonelle tilnærming til håp i ledelses- og organisasjonsfaget.

2.2 Snyders håpsteori

C.R Snyder var professor i psykologi, med spesialisering innen positiv psykologi. Hans bidrag til håpsforskning går tilbake til 1980-årene hvor han blant annet ble inspirert av motivasjonslitteraturen og bidragene fra feltet kognitiv terapi. Snyder utviklet over tid en forståelse av at håp kan ses som en kognitiv prosess, altså en måte å tenke på, hvor emosjoner er en viktig del av denne sammenhengen (Snyder, 2002, s.249). Snyder et al. (1991) utviklet en metode for å måle håp, «Hope Scale». «Hope Scale» var beregnet for voksne, og noe senere utviklet de en metode for å kartlegge barns håp; «Children`s hope scale» (Snyder et al., 1997).

Snyders definisjon av håp

«Hope is a positive motivational state that is based on an interactively derived sense of successful (a) agency (goal-directed energy), and (b) pathways (planning to meet goals)».
(Snyder et al.,1991, sitert i Snyder, 2002, s.250)

Snyder (2002, s.250) mente at menneskers handlinger alltid er målrettet, og i håpsteorien er nettopp mål det kognitive elementet som er grunnleggende. Snyders håpsdefinisjon beskriver to komponenter; «pathways», som kan beskrives som evnen til å finne veier til å nå målet, og «agency» - den motivasjon og handlekraft en person har til å følge veien mot målet. Begge komponenter er gjensidig avhengig av hverandre for at individet skal nå ønsket mål – altså inneha håpefulle tanker (Snyder et al., 2002, s.820). Gjennom å se håp relatert til kognisjon, er det å håpe presentert som personens evne og motivasjon til å skape ulike veier for å nå ønsket mål (Snyder, 2002).

2.2.1 Mål, veivalg og motivasjon

Mål

I Snyders håpsteori (Snyder, 2002, s.250) viser han til at vi mennesker handler etter mål, bevisst og ubevisst, det er en mental prosess. Målene kan være store eller små, kortsiktige eller langsiktige, og være i form av visuelle bilder, indre dialog eller nedskrevne ord. Snyder (2002) deler menneskers evne til å genere håp i to kategorier. «High-hope» og «low-hope persons», en god oversettelse er utfordrende, men jeg velger videre i teksten å benytte beskrivelsene: håpefull(e) og personer med lite håp. Snyder sier en håpefull person innehar både motivasjon og handlekraft til å jobbe mot et mål, og har evne til å skape flere veier/strategier for å nå målet. En håpefull person ser mulighetene der hvor personer med lite håp ser hindringer (Snyder, 2002; Snyder et al., 2002).

Veier til målet

Snyder (2002, s.251) sier, for å nå mål er det behov for evnen til å velge en vei eller strategi. Det å møte hindringer mot et mål, kan medføre at måloppnåelsen blir trenert eller stopper helt opp. En håpefull person vil se på hindringen som en utfordring, og velge andre veier med en positiv forventning (Reichard et al.,2013, s.293). Snyder (2002, s.251) sier en persons evne til å finne alternative veier mot målet, er påvirket av personens fortid og evne til å tenke fremtid. For en person med lite håp kan det å formulere en egnet og tydelig vei mot målet være utfordrende, og personen har lav tro på måloppnåelse. Hvordan man prater til seg selv er viktig i denne sammenheng. Der en håpefull person er bevisst positivt selvsnakk ved hindringer, vil det være sårbart for en person med lite håp.

Motivasjon

Motivasjon og handlekraft sier Snyder (2002, s.251), handler om personens tillit til sine egne evner til å nå mål. Motivasjonen fremmes gjennom indre dialoger, og er en iboende evne til å handle når det oppstår motstand. En håpefull person kan oppleve hindringer som en utfordring, og tar med seg lærdommen videre og finner nye veier mot målet. Her vil en med lavt håp oppleve hindringen som en stressfaktor, som kan føre til at man gir opp eller bruker lenger tid for å nå ønsket mål (Yotsidi et al., 2018, s.286).

En gjensidighet og emosjonenes påvirkning

Snyder (2002) beskriver både veier og motivasjon som to avhengige komponenter. Disse kan være i balanse hos en håpefull person, som aktivt benytter tidligere erfaringer i prosessen mot målet, og hindringer møtes med løsninger. En annen kan ha lite håp, og ikke ha anlegg for å finne retning eller motivasjon mot et mål. En person kan ha veien klart for seg for å nå målet, men mangler motivasjon til gjennomføring, eller vise versa. Begge eksempler kan forsinke måloppnåelse.

Snyder (2002, s.249) beskriver håp som en måte å tenke på, en målorientert tilnærming. Samtidig vektlegger han hvordan emosjoner påvirker mennesker og er en viktig egenskap å ta inn i håpsteorien. Håpefulle personer, sier Snyder (2002, s.252), har vedvarende positive følelser som påvirker deres måte å jobbe mot mål.

I håpsteorien beskriver Snyder stressorer som de hindre som påvirker personens håpefulle tanker (Snyder, 2002, s.254). For den med lite håp kan slike stressorer føre til at man mister retningen mot målet, de negative følelsene tar overhånd og evnen til å tenke håpefulle tanker forringes. For håpefulle personer som møter hindringer på veien, kan ringvirkningene føre til økt potensiale til å produsere håpefulle tanker.

2.2.2 Snyders håpsteori i ledelse og organisasjonssammenheng

Jeg vil her presentere relevant forskning innen ledelse, organisasjon og arbeidsmiljø hvor Snyders håpsteori (1991, 2002) er brukt. Det er ønskelig å vise leseren hvordan Snyders håpsteori, til tross for kritikk for å være individfokuset, også er benyttet i relasjonell sammenheng.

Forskning om håp i lederskap og organisasjon, Snyder håpsteori

På 2000-tallet var det økt interesse for å utforske fenomenet håp i sammenheng med lederskap og arbeidsplassen. Norman et al. (2005, s.56) presenterte i sin modell sammenhengen mellom håp med utgangspunkt i Snyders håpsteori (2002), og robusthet i ledelses- og organisasjonsperspektiv. Modellen viser hvordan en leders evne til å være håpefull, påvirker leders ressurser og motstandsdyktighet, og hvordan de ansatte på sin side

påvirkes av leders håp. Ansattes håp påvirker deres egne ressurser, som fører til økt robusthet hos dem. En tilsvarende tilnærming ser vi i bidraget fra Helland & Winston (2005). Som hos Norman et al. (2005) referer de til betydningen av leders evne til å fremme og utvikle håp hos sine ansatte, og at håp avler håp (Helland og Winston, 2005, s.50).

Håpets betydning for jobbyttelse og trivsel er vist interesse fra flere forskere. Peterson og Byron (2007, s.785-803) presenterer en artikkel basert på 4 studier om håp relatert til jobbyttelse. Forskerne benyttet Snyders håpsskala for voksne (1991). Resultatet indikerer at håpefulle personer er bedre på problemløsning når hindringer oppstår, og er mer tilpasningsdyktige når endringer skjer på arbeidsplassen. Det er faktorer som tyder på at autonomi er viktig for at håp skal ha en virkning på jobbytelsen. Har man begrenset mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag og sette egne mål, gir det mindre rom for å utøve egen problemløsning for den ansatte. Personer med lite håp, viser lavere evne til problemløsning ved hindringer, og studien påpeker behovet for videre undersøkelser som kan si noe om hvordan personer med ulike nivå av håp agerer i arbeidsrelaterede utfordringer. Håp eller manglende håp kan se ut til å være «smittsomt», og Peterson og Byron (2007, s.799) sier det individuelle håpet kan påvirke relasjoner ved arbeidsplassen og organisasjonens prestasjoner. De anbefaler avslutningsvis at fremtidig håpsforskning retter seg inn mot gruppenivå, og at ledelsesfaget ser på håp som et verktøy i medarbeiderutvikling i organisasjonen.

Adams III et al. (2010, s.241-251) presenterer i sin forskning hvilke måter Snyders håpsteori (2002) kan utspille seg i en organisasjon, med positive og negative konsekvenser. Håp er som nevnt en positiv mental tilstand, hvor motivasjon er viktig for å nå mål. Innenfor forskning om stress og mestringstro i arbeidslivet viser Adams III et al. (2010), til sammenhengen mellom hvordan personer som er håpefulle, har større sannsynlighet for å håndtere endringer på jobb, er mer fleksible når nye oppgaver skal læres, og tåler stressrelaterede situasjoner i arbeidshverdagen godt. Har man lite håp, vil hindringer på veien mot et mål skape usikkerhet og stress – som igjen kan medføre sykdom eller misnøye i arbeidet (Adams III et al., 2010, s.243). Trivsel i jobbsammenheng kan ha positive ringvirkninger for en persons liv. Har man det fint på jobb, er sannsynligheten stor for at man også har det bra utenfor jobben (Diener & Larsen, 1984, i Adams III et al., 2010, s.243). En annen konsekvens

ved å ha ansatte som er håpefulle, er deres evne til få med seg andre i prosessen: De håpefulles evne til å gi sosial støtte i arbeidsmiljø, og være positive bidragsytere til organisasjoners utvikling.

På 2000-tallet gjennomførte Snyder en omfattende undersøkelse på større organisasjoner, målet var å finne hva som karakteriserte håpefulle organisasjoner (Adams III et al., 2010, s.246-247). Hovedtrekket i resultatene viste at organisasjoner med håpefulle ansatte var lønnsomme og i vekst, og de forankret håp mot konkrete mål. Fremfor alt var organisasjonene opptatt av medvirkning fra alle ledd i organisasjonen. Eierskap til mål og delaktighet i prosesser var viktige karakteristikk, og ledelsen var bevisst på verdien av gjensidig tillit i arbeidsmiljøet, og skape sosial og emosjonell trygghet hvor de ansattes ideer og tanker alltid er velkomne. Organisasjonenes evne til å kommunisere på tvers av alle nivåer var et gjennomgående mål, og medførte til innovasjon og positiv problemløsning. Adam et al. (2010, s.248-249) sier undersøkelsen viser kraften av hvordan håp kan påvirke en arbeidsplass, og hvordan en håpefull kultur kan utvikle ansatte og skape økte verdier for organisasjoner.

Ingersoll (2010, s.216-226) er en annen bidragsyter til håpsforskningen, som referer til hvordan håp utfolder seg på alle livets arenaer, og en arbeidsplass kan både være kilden til håp, eller et sted man opplever å miste håp. Ingersoll (2010, s.223) henviser til Snyders (2002) håpsteori, og stiller spørsmålet; hva kan ledere gjøre for å fremme håp hos sine ansatte? Ingersoll (2010) foreslår at ledere får innsikt i hvilke mål ansatte har på arbeidsplassen, og om arbeidsplassen faktisk gir de ansatte mulighet til å lage strategier for å nå målene, og hva de trenger av støtte for å nå sine mål. Ved å avstemme hvilke tanker de ansatte har om egne mål på arbeidsplassen, kan det bidra til å avklare forventningene de ansatte har til seg selv og arbeidsplassen, og lederens egne forventninger.

For å underbygge Ingersoll (2010) sine refleksjoner om hvordan ledere og organisasjoner bør vie oppmerksomhet til å fremme håp hos sine ansatte, henvises det avslutningsvis til to studier. Reichard et al. (2013, s.302) sin metaanalyse om håp på arbeidsplassen, konkluderer med at sannsynligheten for at håpefulle ansatte presterer bedre, og har positiv innvirkning på arbeidsplassen enn kolleger med lite håp, er til stede. Samtidig legger de vekt på at det er behov for mer forskning om hvordan håp i praksis kommer til syne.

Yotsidi et al. (2018, s.385-402) viser i sin litteraturstudie til håpets rolle i akademia og arbeidsmiljø. Snyders håpsteori presenteres innledningsvis i artikkelen, og videre fremstilles funn som indikerer at håp er assosiert med blant annet ansattes jobbtilfredshet, optimisme, mestringsevne og trivsel. Litteraturstudiet gir en indikasjon på at ved å fremme et håpefullt arbeidsmiljø, vil motivasjon, engasjement og produktivitet øke ved arbeidsplassen (Yotsidi et al., 2018, s.388-397). Yotsidi et al. (2018, s.398) anbefaler til videre forskning om hvordan relasjonell støtte kan fremme håpsutvikling som øker mulighet for måloppnåelse.

2.2.3 Snyders håpsteori og dens begrensinger

Snyders (2002) håpsteori er både anerkjent og hyppig benyttet i håpsforskning, samtidig med at den er kritisert for sine begrensinger. Innvendingene mot Snyders håpsteori er forbundet med at den anses for individfokuset, og ikke ser håp i relasjon til andre. Det påpekes at den er for sentrert på motivasjon og personlige kontroll, ikke tillit. Videre menes det at den ikke tydelig nok skiller mellom håp og optimisme, og at den undervurderer emosjoners påvirkning på mennesket, og hvordan man opplever håp (Pleeging et al., 2021; Carlsen et al., 2012).

Oppsummering

Jeg har nå presentert Snyders håpsteori (1991, 2002), og gitt en introduksjon i hvordan hans teori har vært benyttet innenfor ledelses- og organisasjonsempirien. Som konkludert fra samtlige bidragsytere over, er det behov for å forske på håp i gruppesammenheng, og hvordan håp utspiller seg i relasjoner. Likevel viser også overnevnte bidrag til «smitteeffekten», at håp avler håp blant mennesker.

Jeg vil videre presentere hvordan håp kan ses i det relasjonelle perspektiv, og introdusere relevante artikler.

2.3 Håp som en relasjonsmulighet

En annen retning innen håpsteori fremstiller håp som en relasjonsmulighet. Ludema et al. (1997) og Snyder (1991, 2002), er samstemte i at håp er noe som er positivt ladet og fremtidsrettet. Der de fremstår ulike er hvor Snyder (1991, 2002) har søkelys på individet, den kognitive og målrettede fremstillingen av håp, og Ludema et al. (1997) fremstiller håp i en relasjonell kontekst (Carlsen et al., 2012, s.292). Ludema et al. (1997) gir i sin artikkel; «Organizational hope: reaffirming the constructive task of sosial and organizational inquiry», en innføring i de historiske tolkninger av håp innenfor religion, filosofi og psykologi i den vestlige verden. De viser til at i håpslitteraturen fremstår håp som en grunnleggende egenskap hos mennesket, og en ressurs som fører til positive ringvirkninger for felleskapet (Ludema et al., 1997, s.1017).

Håp, Ludema et al. definisjon

Ludema et al. (1997, s.1027) presenterer sin definisjon av håp som «an affirmative form of social discourse through which communities of people, generate new images of possibility for social relationship, and mobilize the moral and affective resources necessary to translate the image into action and belief into practice». Ludema et al. (1997) definisjon vektlegger det relasjonelle perspektivet, språkets betydning i håp, og adresserer utviklingspotensialet i sosialkunnskap i forhold til håpets betydning i den relasjonelle konteksten.

Håpets karakter

Ludema et al. (1997, s.1022-1023) er opptatt av hvor håp gir seg til kjenne i språket «vocabularies of hope», som i narrative, retoriske taler, i samtaler på arbeidsplassen og rundt kjøkkenbordet. Håp kan åpne seg gjennom bruk av ord, bilder og visjoner i dialog i den relasjonelle konteksten.

Ludema et al. (1997, s.1044) viser til fire varige kvaliteter ved håp som gir den sin transformative karakter. Den første anses som den grunnleggende egenskapen i håp – *relasjonen*. Håp er *skapt i relasjoner*, i de personlige og de profesjonelle. Håpet skapes gjennom gjensidig støtte, felles verdier og normer – som fører til en opplevd tilhørighet. Ludema et al. (1997, s.1030-1044) sier håp er den bindende kraft i felleskapet, som kan

forene mennesker gjennom felles idealer og verdier. Den andre kvaliteten er at håp er inspirert av den overbevisning om at *fremtiden er åpen* og kan påvirkes. Kreativitet og fantasi er drivkraften til håpet. Det gir mennesker mulighet til å utforske fremtiden, og skape positive forventninger til det som venter. Den tredje kvaliteten ved håp er at det ivaretas gjennom *moralsk dialog*, hvor menneskene samtaler om hva som er rett og galt. Håp blir en kilde til moralsk visjon hvor potensialet for vekst og handling fremtrer. Den siste kvaliteten ved håp, er at det er *generativt*. Håp er kilde til en positiv drivkraft som skaper handlinger, og gjennom å invitere til dialog og åpenhet, blant mennesker, grupper og samfunn kan man utvide og utvikle horisonter om hva som er mulig i fremtiden (Ludema et al., 1997, s.1044; Carlsen et al., 2012, s.292-293).

2.4 Håp i ledelse og organisasjoner

Hos Snyder (1991, 2002) og Ludema et al. (1997) er håp relatert til mål eller en relasjonell handling. En annen fremstilling av håp kommer fra Carlsen et al. (2012, s.296) som er opptatt av å se håp i en organisasjonskontekst. De sier at deres tolkning er ikke en ny definisjon, men snarere en forlengelse av de overnevnte. Carlsen et al. (2012) støtter seg til Weingarten (2010) i (Carlsen et al., 2012, s.297) som argumenterer med at ved å se håp som et verb, kan det hjelpe mennesker til å tenke handling, og være aktivt deltagende i de prosesser de står i.

Håp som fenomen sier Carlsen et al. (2012, s.299) er fremtidsrettet og av emosjonell karakter som ikke nødvendigvis kun innehar positive følelser, men at alle følelser gir håpet en mobiliserende effekt. Håpet retter seg mot et forventet eller ønsket formål eller resultat, men kan også uttrykke seg gjennom å være åpen for nye muligheter. Disse nye mulighetene omtaler Carlsen (2016) som åpnings-håp, og beskriver at håpet bæres av en søken etter nye horisonter. I organisasjonssammenheng kan denne tilnærmingen med åpnings-håpet gi gjenklang hvor organisasjoner skal gjennom endrings- og omstillingsprosesser, gjennom håpet kommer muligheten for fornyelse. Carlsen et al. (2012, s.299) anbefaler at håp i organisasjonssammenheng, bør handle mer om det relasjonelle samspillet enn den individuelle måloppnåelsen. For å forstå håp i organisatorisk sammenheng kan en

fenomenologisk tilnærming gi åpning for å observere håpets funksjon i en arbeidshverdag, sier Carlsen et al. (2012, s.296).

Oppsummering

Både Ludema et al. (1997) og Carlsen et al. (2012) utvider horisonten av håp som fenomen. Fra en målorientert og kognitiv tilnærming, til håp som utspring fra relasjoner og emosjoner. Bidragene presentert her ble skrevet med mange års mellomrom, som også kan synliggjøre utfordringen som ligger i å «måle» håp i organisasjoner i den relasjonelle konteksten som presentert i kapitlet.

Håp er nå presentert fra ulike perspektiver, og de vil medvirke i drøftingskapitlet.

2.5 Ledelsesteori

Valg av ledelsesteori er basert på hva jeg anser som hensiktsmessig i forhold til problemstillingen, presentert forskning og teori om håp. Jeg har valgt ledelsesteori i retning av relasjonsledelse, men jeg vil også introdusere temaene HQC, High-Quality Connections (Dutton & Heaphy, 2003; Dutton, 2014) og psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) som jeg anser kan bidra inn i drøftingen av studiens resultat. Nevnte teorier vektlegger betydningen av tillitsfulle relasjoner mellom mennesker i en organisasjon, og dens effekt på individet, gruppen og organisasjonens produktivitet.

Å presentere en entydig definisjon av ledelse er utfordrende, slik vi også har sett i håpsteorien. Jacobsen og Thorsvik (2009, s.381) gir en beskrivelse av ledelse som karakteristisk atferd som har til hensikt å påvirke menneskers tenkning, holdninger og atferd. Ledelse ses som en prosess mellom mennesker, hvor leders oppgave er å bidra til at ansatte kan realisere mål, sørge for å ivareta deres motivasjon, trivsel og handlekraft. Deres beskrivelse av ledelse som en prosess mellom mennesker, gir en fin inngangsport til ledelse sett i relasjonsperspektivet i denne studien.

2.5.1 Relasjonell ledelsesteori

Jeg har i denne studien valgt å belyse relasjonell ledelse med utgangspunkt i teori og rammeverk til Uhl-Bien (2006), som anser relasjonell ledelse som en sosial prosess der alle aktører i en organisasjon inkluderes. Videre vil jeg underbygge relevansen av gode relasjoner på arbeidsplassen, ved å presentere High-Quality Connections (Dutton & Heaphly, 2003; Dutton, 2014), og psykologisk trygghet (Edmondson, 2019), og hvilken betydning disse temaene kan ha for en organisasjon.

Uhl-Bien, Relational Leadership Theory (RLT)

Uhl-Bien (2006, s.667) presenterer i «Relational Leadership Theory» (heretter angitt som RLT), et rammeverk for studiet om ledelse, og har som mål å forbedre forståelsen av de relasjonelle dynamikkene og sosiale prosessene som oppstår i ledelse og organisasjoner. Utgangspunktet for utvikling av rammeverket var først å se relasjonell ledelse fra to perspektiver, enhetsperspektiv – og et relasjonelt perspektiv (Uhl-Bien, 2006).

Enhetsperspektivet tar utgangspunkt i individet (eksempelvis leder, ansatt), og dens oppfatninger, egenskaper, atferd og forventninger. Fokuset er på leder-ansatt relasjonen, hvor forutsetningen er at rollene er organisert. Uhl-Bien (2006, s.656) fremhever LMX-teorien (Leader-Member-Exchange) som et eksempel på enhetsperspektivet i relasjonell ledelse, da den fremhever atferd og egenskaper til individene når de er i samhandling med hverandre. Det relasjonelle perspektivet går utover rammene fra leder-ansatt relasjonen, til at ledelse skjer gjennom sosiale prosesser som pågår kontinuerlig i organisasjonen. Uhl-Bien (2006) viser til at det relasjonelle perspektivet vektlegger den kollektive dynamikken fremfor fokus på individet. Uhl-Bien (2006, s.664) differensierer perspektivene til at enhetsperspektivet vektlegger ledelse utfra at man er «organisert», leder – ansatt, hvorpå relasjonsperspektivet anser ledelse som en «prosess for organisering».

Med utgangspunkt i overstående perspektiver har Uhl-Bien (2006, s.668) presentert en teori og rammeverk for RLT som defineres «... som en sosial påvirkningsprosess der emergent koordinering (dvs. utviklende sosial orden) og endring (dvs. nye verdier, holdninger, tilnærminger, atferd, ideologier osv.) konstrueres og produseres» (norsk oversettelse). Det relasjonelle perspektivet i teorien beskriver ledelse som en sosial prosess, hvor hierarkiske

posisjoner og roller brytes ned. Uhl-Bien (2006, s.667-668) henviser til de relasjonelle prosesser som lederskap skapes og aktiveres av. Teorien beskriver ikke ledelse med utgangspunkt fra en lederstilling, men at lederskap kan utfolde seg hos flere aktører i en organisasjon og har en gjensidig påvirkningskraft der det utspiller seg. Uhl-Bien (2006, s.667) påpeker at RLT ikke utelukker betydningen av relasjonsledelsesteorier som omhandler relasjonen mellom leder og ansatt i organisasjoner, og dyaden mellom leder og ansatt er viktig for at en organisasjon skal fungere.

RLT ser på relasjonsdynamikken i hele organisasjonen, og vektlegger betydningen av sosiale prosesser i organisasjonen hvor ledelse kan tre frem i andre relasjoner enn de hierarkisk organiserte lederposisjonene.

RLT søker ikke å identifisere egenskaper eller atferd ved leder, men er opptatt av kommunikasjonsprosessen i organisasjonen og hvordan ledelse gjennom sosiale prosesser utvikles og utøves i fellesskap. Det handler om dialogen, historier og samtaler som relasjoner oppstår i og utvikles på arbeidsplassen. Uhl-Bien (2006, s.668) påpeker at et viktig spørsmål i RLT er å utforske hvordan mennesker jobber sammen for å definere sine relasjoner som frembringer lederinnflytelse og struktur i organisasjonen. Spørsmålet som kan stilles med utgangspunkt i individuelle forhold kan være, «Hvordan jobber folk sammen for å definere relasjonene sine?». På kollektivnivå, «hvordan holder vi alt dette i bevegelse og jobber sammen slik at vi blir mer bevisst på å påvirke strukturen, i stedet for at den påvirker?» Uhl-Bien (2006) vektlegger språkets betydning for å skape sosiale konstruksjoner, og menneskers evne til å samarbeide og definere sine roller i et arbeidsmiljø.

2.5.2 High-Quality Connections

Før jeg går videre til å beskrive High-Quality Connections, ønsker jeg gi en kort presentasjon av hva Positive Organizational Scholarship (POS) ønsker å formidle. POS har til hensikt å studere de faktorer som gjør at organisasjoner lykkes i sitt virke, fremfor mer tradisjonelle organisasjonsstudier som tenderer å se på faktorer som gir negative utfall for en organisasjon. POS fremmer de mykere sider ved ledelses- og organisasjonsstudier, som medfølelse, empati og positive mellommenneskelige relasjoner (Michigan Ross, Center for positive organizations, 2022). En fremtredende bidragsyter innen POS er Professor Jane

Dutton (2003, 2014), hennes forskning fører oss nærmere de mellommenneskelige sidene ved ledelse og organisasjonslivet.

Å bidra til å utvikle gode relasjoner i en organisasjon, fordrer at medlemmene har en bevissthet rundt kvaliteten av relasjonene de er del av. Dutton og Heaphy (2003) viser til *kvaliteten i relasjonen* når de presenterer begrepet High-Quality Connection, heretter forkortet til HQC. HQC beskrives som en sterk positiv interaksjon som oppstår mellom to parter, hvor begge opplever kontakten som energigivende, trygg og positiv. Et HQC møte er nødvendigvis ikke over lang tid, det kan være et øyeblikk eller at relasjonen utvikler seg over tid. Felles for partene er at møtet oppleves gjensidig positivt og setter spor (Dutton & Heaphy, 2003, s.265). Dutton (2014, s.11) hevder at ved å etablere HQC på arbeidsplassen, kan det bidra til individuell utvikling av ansatte og til å fremme team- og organisasjonseffektivitet.

HQC egenskaper

Dutton og Heaphy (2003) presenterer HQC sine egenskaper, eksemplifisert gjennom relasjon mellom to parter, men påpeker at HQC kan oppstå i gruppesammenheng. For at en organisasjon skal fungere godt, er det viktig at de mellommenneskelige relasjonene er preget av trygghet og samarbeid. Kvaliteten på relasjonen mellom organisasjonens medlemmer, kan oppleves som livgivende eller energitappende. Gjennom å skape bevissthet rundt hva en HQC er, kan ledere og ansatte jobbe for å etablere relasjoner som er fremmende og ikke hemmende i arbeidsmiljøet.

HQC innehar tre egenskaper; den første sier noe om *tryggheten* mellom to parter, eller gruppen. Alle følelser er velkomne, det gjelder de positive, vanskelige og sårbare følelsene. Den andre egenskapen handler om *tåleevne*. Relasjonen mellom partene tåler belastningen av uenigheter og diskusjoner. Den siste egenskapen handler om grad av *tilkobling*, det vil si hvor generative og åpne man er for hverandres nye ideer og kreativitet. I en gruppe kan dette handle om evnene til å fremsnakke og være åpne for hverandres ideer, og evnen til løse opp i flaskehalsen som hindrer utvikling (Dutton & Heaphy, 2003, s.266).

Den subjektive opplevelsen av HQC, sier Dutton og Heaphy (2003, s.267) har tre egenskaper som partene erfarer i møtet. Den første handler om at man får energi, eller følelse av

oppstemthet. Den andre beskrives som å føle seg anerkjent og en opplevelse av tilstedeværelse i møtet, den siste egenskapen handler om å føle en gjensidighet i relasjonen, hvor begge erfarer et engasjement.

HQC – helsefremmende arbeidsplasser

Dutton og Heaphy (2003, s.267-268) er opptatt av at ved å sette søkelys på HQC i arbeidsmiljøet, kan man bedre forstå atferden hos ansatte, og organisasjonens fungering i sin helhet. Dutton (2014, s.12) viser til hvordan HQC har flere helsefremmende faktorer som fremmer organisasjonens muligheter; mennesker med HQC er psykisk og fysisk sterkere, innehar økt psykologisk robusthet, evner å vise og gi tillit, og har økt læringsevne. I teamsammenheng bidrar HQC til mer kreativitet, evne til innovasjon, og man er bedre rustet til å stå i omstillinger. Løfter man effekten av HQC på ledelses- og organisasjonsnivå, kan den bidra til å øke ansattes engasjement og lojalitet til arbeidsplassen. Videre kan HQC bidra til en organisasjonskultur som sprer og deler kunnskap, har et fellesskap som er bevisst på felles mål, og jobber for å få ut potensialet av hverandre som igjen kan gi økt organisatorisk effektivitet og kvalitet.

Hvordan ledere kan bygge HQC

Som leder ønsker man å utvikle og få ut det beste potensialet i sine ansatte, og seg selv som leder. Dutton (2014) presenterer ulike tilnærminger for leder å etablere HQC på arbeidsplassen. En vei mot å etablere HQC er å vise oppriktig engasjement for de ansatte gjennom respekt og tilstedeværelse. For en leder er hverdagen hektisk, og mangel på tid kan oppleves som den faktoren som begrenser tilstedeværelsen for ansatte i arbeidshverdagen. Likevel sier Dutton (2014, s.13), at HQC ikke handler om tid – men kvaliteten av den kontakten som oppstår i øyeblikket. En leder som klarer å være tilstedeværende, lyttende og engasjert, kan i slike øyeblikks møter etablere HQC som frembringer positive ringvirkninger for begge parter, og som igjen smitter over på arbeidsmiljøet. En annen strategi er å gi ansatte dedikerte oppgaver og ansvar. HQC kan etableres når ansatte opplever å få støtte, bli vist tillit, anerkjent og bli veiledet av leder eller med kolleger i arbeidet. Dutton (2014, s.15) presiserer at HQC har best vekstvilkår i denne konteksten når det pågår en kontinuerlig tilbakemeldingsflyt mellom ansatte og leder. På denne måten sikres det at oppgavene er

tilpasset de ressurser ansatte innehar, og det gis samtidig støtte for å utvikle ferdigheter som øker mestringsopplevelsen. En tredje vei til å etablere HQC er rettet mot evnen til å vise tillit til hverandre. Tillit, sier Dutton (2014) handler om å kunne vise seg sårbar, og ha tro på at de rundt seg følger opp det de har forpliktet seg til. Det handler om å ha tillit til å delegere oppgaver, dele ressurser, be om veiledning og støtte. Tillit er også utfordrende i et arbeidsmiljø med mange ulike mennesker og ulike behov, likevel vil det å jobbe for å bygge tillit være et klokt trekk for å bygge opp HQC. Å skape en organisasjons-kultur som verdsetter HQC, fordrer at man utvikler rutiner og retningslinjer som muliggjør å forankre en kultur hvor de relasjonelle egenskapene verdsettes. Gjennom rutiner og retningslinjer etableres organisatoriske normer, bevisst og ubevisst. Eksempelvis kan stillingsutlysning, intervju spørsmål, og onboarding-prosessen, være områder hvor organisasjonen kan forme HQC som en naturlig del av den organisasjonskulturen de ønsker (Dutton, 2014).

Ved at ledere forstår hvilke mekanismer som er knyttet til HQC, har de mulighet til å utvikle både ansatte individuelt og teamet. Å skape HQC på arbeidsplassen handler om å være bevisst hvordan du fremstår, både som leder og ansatte overfor hverandre. Vis interesse, både verbalt og non-verbalt, vis emosjonell støtte og respekt for hverandre, del informasjon og kunnskap på tvers i organisasjon.

Som nevnt sier Dutton (2014) at tillit er utfordrende å etablere og bevare i et arbeidsmiljø, fordi en organisasjon består av mange ulike mennesker og ulike behov. Likevel er tillit den egenskapen som er spesielt viktig å ivareta for å utvikle HQC. Har man tillit i en relasjon, kan det oppleves som en trygghet. Dette fører oss til siste del av teorikapittelet som omhandler psykologisk trygghet.

2.5.3 Psykologisk trygghet

Å skape bevissthet om håp i en organisasjon vil jeg hevde også handler om at det må være en grunnleggende trygg atmosfære mellom ledere og ansatte i organisasjonen. I håpsteorien relatert mot ledelse og organisasjonskonteksten, er man opptatt av individet og gruppen, relasjoner og samspillet for å jobbe mot organisasjonens mål. Vi har sett på hvordan relasjonsledelse og HQC er bidragsytere til å beskrive betydningen av gode relasjoner og samspill på arbeidsplassen. En annen faktor som anses å ha innvirkning på arbeidsmiljøet, og

som er en viktig leder- og organisasjonsoppgave, er den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen. Om ledere skal fremme håp hos sine ansatte, og skape en bevissthet rundt håp, kan det fordre at man som leder og ansatt opplever arbeidsplassen som et trygt sted å ytre sine meninger.

Psykologisk trygghet på arbeidsplassen

Begrepet psykologisk trygghet har sitt utspring fra professor Amy C. Edmondson (2019) som har drevet omfattende forskning og teoriutvikling om temaet. Psykologisk trygghet handler om hvordan det sosiale klimaet i en gruppe eller organisasjon fortoner seg. Der hvor psykologisk trygghet er etablert, opplever ansatte at det er rom for å være åpne, være feilbarlige, stille spørsmål og gi tilbakemeldinger til hverandre uten være engstelige for at det skal medføre negative sanksjoner. Er arbeidsmiljøet preget av manglende psykologisk trygghet, kan leder og ansatte ofte unngå å dele bekymringer, erfaringer eller ideer, i frykt for negative konsekvenser. Dette kan medføre brudd i tillitsforholdet i arbeidsmiljøet, og kan forringe relasjonene i arbeidsmiljøet.

For å skape en arbeidsplass hvor psykologisk trygghet får plass, fordrer det at leder selv evner å innrømme feil eller feilvurderinger åpent, og vise sine ansatte hvordan det å være feilbarlig også gir læring og vekst. Ledere har et større ansvar i tråd med sin rolle for å skape psykologisk trygghet, men som ansatt har man påvirkningskraft til å fremme tillit og trygghet i arbeidsmiljøet (Edmondson, 2019, s.199). Ved å være nysgjerrige på hverandres erfaringer og meninger, og reflektere sammen, kan det sosiale samspillet i organisasjonen gi økt kvalitet i tjenestene man leverer, engasjement, motivasjon, trivsel og læring. Det er løftet spørsmål om arbeidet med å bygge opp psykologisk trygghet på arbeidsplassen er for tidkrevende. Til dette argumenterer Edmondson (2019) med at konsekvensene av å *ikke* jobbe med å utvikle et trygt arbeidsmiljø, kan ha større ringvirkninger både menneskelig og kostnadmessig. Edmondson (2019, s.196) sier at psykologisk trygghet ved arbeidsplassen kun er en av flere faktorer for å lykkes som organisasjon. Gjennom å se verdien av og jobbe for psykologisk trygghet på arbeidsplassen, kan det bane vei for andre faktorer som motivasjon, selvtillit eller andre ønskede effekter for arbeidsresultatene.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Jeg har i denne studien valgt en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming. Jeg har valgt kvalitativt semistrukturert intervju som metode for å belyse problemstillingen. Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for de ulike valgene gjort i forskningsprosessen, for å gi leseren innsikt i den metodiske tilnærmingen som valg av intervjuform, gjennomføring, utvalg og analyse.

Studiens problemstilling og dens forskningsspørsmål ble retningsgivende for mitt valg av metode. Jeg inviterer leseren til et tilbakeblikk på problemstillingen:

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

Som nevnt innledningsvis i teorikapittelet, foreligger det begrenset forskningsmateriale å fordype seg i om fenomenet håp relatert til ledelse og organisasjonsfaget. Det ble derfor viktig å få en økt forståelse og innsikt i hvordan ledere og deres ansatte forstår fenomenet håp relatert til sin arbeidshverdag, og om lederne hadde et bevisst forhold til fenomenet i sin lederrolle. Ifølge Thagaard (2018, s.12) er en kvalitativ tilnærming godt egnet der vi ønsker å gå i dybden av et sosialt fenomen vi ønsker å studere, og det er spesielt godt egnet hvor det foreligger lite forskning fra tidligere. Jeg vil tilføye at fenomenet *håp* isolert sett, er et område det er forsket mye på innen blant annet psykologi, teologi og i helseperspektivet.

Innen samfunnsvitenskapen finner vi to ulike tilnærminger som kan hjelpe oss å forstå den sosiale virkeligheten vi lever i. Henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Hva man ønsker å utforske og forstå ved et sosialt fenomen, er retningsgivende for valg av metode. En kvantitativ tilnærming ønsker å formidle *forklaring* på et fenomen, i motsetning til kvalitativ tilnærming som søker å *forstå* fenomenet som studeres, slik jeg ønsket i denne studien (Dalland, 2020; Thagaard, 2018).

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene søkte jeg å få forståelse av hvordan lederne, organisasjonen og de ansatte forstår fenomenet håp i sin arbeidshverdag, og hvordan dette kommer til uttrykk i lederskap og arbeidsmiljø.

Et fenomen, sier Thomassen (2006), er det som viser seg, det som kommer til syne og oppfattes av sansene. Fenomenologiske studier undersøker hva informantene legger i sine erfaringer av et fenomen, og ser etter hvilke felles erfaringer informantene har rundt et fenomen. De erfaringer som er felles for informantene, kan bidra til å skape en generell forståelse av fenomenet vi studerer (Thagaard, 2018). I denne studien forsøkte jeg å se hva som kunne bidra til nettopp det å skape en generell forståelse av håp i ledelses- og organisasjonsperspektiv. Ved å velge kvalitativt forskningsintervju med en fenomenologisk tilnærming, fikk jeg en mulighet til å tilegne meg en dypere forståelse av ledernes og ansattes subjektive opplevelse av fenomenet håp. Å utforske deres refleksjoner og tanker om hvordan håp kom til uttrykk for dem som individ og i fellesskapet.

I følge Thagaard (2018, s.12) er intervju og deltakende observasjon de vanligste metodene i kvalitativ tilnærming. Studiens tidsramme og omfang påvirket valget av kvalitativt forskningsintervju som metode, men jeg ønsker å tilføye at det ville være spennende å kombinere deltakende observasjon inn i denne studien i kombinasjon med forskningsintervjuene. Ved deltakende observasjoner kan man få et innblikk i samhandlingen mellom informantene, som kan kaste lys over hvordan fenomener forstås i den sosiale konteksten de oppholder seg i. Som forsker ville jeg kunne følge opp med spørsmål og erfaringer til informantene, og på den måten ha mulighet til å utvikle en forståelse av deres opplevelse i deres arbeidshverdag. Jeg vil ikke gå videre inn på utfordringer knyttet til deltakende observasjon, men påpeke at det generelt i kvalitative metoder fordrer en viss nærhet til informantene som igjen utfordrer forskeren til å ha søkelys på å holde en analytisk distanse (Thagaard, 2018, s.70).

3.1.1 Forskningsintervju

Kvalitativt forskningsintervju, sier Kvale og Brinkmann (2015, s.20) har som mål å forstå verden sett utfra intervjupersonens perspektiv. Metoden kan åpne for ulike følelser, meninger og erfaringer som kan gi økt innsikt og kunnskap om et sosialt fenomen. Med utgangspunkt i fenomenologien ble det relevant å velge en intervjuform som ga informantene mulighet til å fortelle, beskrive og dele sine erfaringer i lys av problemstillingen. Jeg valgte derfor en semistrukturert tilnærming i forskningsintervjuet. Denne formen åpner for å kunne følge opp informantens historier og beskrivelser underveis, parallelt med at fokuset vender tilbake til problemstillingens temaer (Thagaard, 2018, s.91).

Endringer som hadde innvirkning på valg av intervjuform

Forskningsprosessen i studien var i gang da pandemien Covid-19 fikk en oppblomstring høsten 2021, noe som bl.a. medførte en endring i forhold til hvordan jeg opprinnelig hadde planlagt innhenting av det empiriske datamaterialet. I samme periode var det hendelser i privatlivet som medførte at intervjuene brått måtte utsettes. Alle informantene ble underrettet av meg om situasjonen og behovet for å utsette intervjuene. Informantene viste forståelse og ba meg ta kontakt når jeg var klar for å gjennomføre intervjuene. Jeg ser det som relevant å belyse dette i oppgaven, da det kan ha hatt innvirkning på hvilke spørsmål som ble stilt under intervjuene, eller muligens si noe om hva studien kan ha mistet underveis.

Det var ønskelig i forkant av de individuelle intervjuene med lederne, å gjennomføre et fokusgruppeintervju med en tverrfaglig sammensetning av fem ansatte fra ulike avdelinger ved sykehuset (jeg vil komme tilbake til dette i avsnittet om utvalg). Hensikten med fokusgruppen var eksplorativ, det vil si at jeg ønsket å få frem de ansattes forståelse, refleksjon og erfaringer om fenomenet håp i deres arbeidshverdag. Kvale og Brinkmann (2015, s.179) sier fokusgruppeintervju bærer preg av mest mulig åpenhet, og moderators oppgave er å ivareta en åpen og trygg atmosfære slik at temaene som reflekteres over blir belyst på flest mulige måter av informantene i gruppen. Intervjuet tiltenkt være en uformell og åpen dialog, for å gi informantene mulighet til i fellesskap å komme med sine synspunkter

og drøfte temaer relatert til problemstillingen. Pandemien Covid-19 rammet helsevesenets handlingsrom i vesentlig grad, og i forskningsperioden var det ingen mulighet til å fysisk møte informantene og gjennomføre et gruppeintervju. En mulighet kunne vært og gjennomføre en fokusgruppe via digital plattform, men dette var ikke aktuelt for informantene under de omstendigheter sykehuset var i under pandemien. Om intervjuet med fokusgruppen hadde latt seg gjennomføre, kunne det vært med på å spisse eller tilpasse spørsmålene i intervjuguiden til de individuelle intervjuene. Om, eller hvordan, det eventuelt ville påvirke er naturlig nok vanskelig si. Som resultat av denne endringen, valgte jeg å gjennomføre individuelle intervjuer med to av informantene fra den opprinnelige fokusgruppen.

Individuelt semistrukturert intervju og hermeneutikken

I utarbeidelsen av den semistrukturerte intervjuguiden (vedlegg 1), var jeg opptatt av å innlede intervjuet med den hensikt å få informanten til å reflektere over fenomenet håp i lys av problemstillingen. Dette ble gjennomført i både leder- og ansattintervju. På denne måten fikk jeg informantene til å tenke i retning av problemstillingen og forskningsspørsmålene tidlig i samtalen. Jeg erfarte likevel at noen av informantene sentrerte refleksjonene sine om håp – mot pasient- og pårørendeperspektivet.

Denne erfaringen tok jeg med meg etter hvert som intervjuene ble gjennomført, og det skapte samtidig en bevissthet rundt min egen forforståelse i studien, og mine egne fortolkninger av fenomenet og hvordan jeg selv forsto det opp mot ledelse- og organisasjonsperspektivet.

Innen hermeneutikken, ønsker man å finne frem til en mening eller forklaring på noe som oppleves uklart (Dalland, 2020). Gjennom intervjuene ble jeg stadig påminnet om den hermeneutiske tilnærming, om hvordan det ikke finnes en bestemt sannhet, men fenomener kan forstås og tolkes på ulike nivåer – sett utfra hvilken sammenheng vi studerer de i (Thagaard, 2018). Min forforståelse av fenomenet håp, lå både i min yrkesbakgrunn som sykepleier, veileder og leder – men også utfra det teoretiske fundamentet jeg har satt meg

inn i i forkant av denne studien. Jeg erfarte at jeg var påvirket av min egen forforståelse, nettopp utfra hvilken sammenheng vi studerer fenomener ut fra.

Valget av semistrukturert intervju, hjalp meg med å sentrere rundt problemstillingen uten at informanten ble unødvendig avbrutt i sine refleksjoner, men heller veiledet tilbake til å reflektere utfra eget ståsted og ikke pasienten - eller pårørende. Jeg hadde forberedt temaer og spørsmål for å lage en ramme for intervjuet, men samtidig ikke en for stram struktur. Det var viktig å være lydhør om informanten brakte inn temaer som i utgangspunktet ikke sto i intervjumalen. Thagaard (2018, s.91) referer til at semistrukturerte intervjuer styres både av temaene det søkes kunnskap om, men også av de temaer informanten bringer opp i samtalen. Nye temaer fra informantens ståsted kan gi fruktbar informasjon for forskeren, og samtidig være med på å villedde om samtalens tema avviker mye fra problemstillingen eller forskningsspørsmålene. En viktig komponent i denne form for intervjuutilnærming, er relasjonen som oppstår mellom informantene og forsker.

Utvalg, utvalgsprosess og gjennomføring

Jeg har i denne studien valgt å bruke et strategisk utvalg i utvelgingsprosessen av informantene. Thagaard (2018, s.54) refererer til betydningen av å velge rett utvalg til kvalitative studier, som gjerne kjennetegnes med begrenset antall informanter. Hovedmålet er at utvalget skal kunne si noe om problemstillingen, og at analysen av dataen kan gi en forståelse av det fenomenet som studeres. Ved å velge et strategisk utvalg, ga det meg mulighet til å innhente informasjon og refleksjoner fra informantene som ga grunnlag for å besvare problemstillingen. For å kunne gjøre en god analyse av datamaterialet var det viktig å tenke på antall informanter til studien, da materialet skulle være håndterbart innenfor rammen av oppgaven. Thagaard (2018, s.59) viser til at tid og ressurser er faktorer som begrenser størrelsen på utvalget. I denne studien var tidsaspektet med på å begrense utvalget, men det ga likevel nok datamateriale som grunnlag for analyse opp mot problemstillingen.

Utvelgelsesprosess

Valg av målgruppe var tydelig for meg med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg ønsket meg tilgang på ledere og ansatte ved en helseinstitusjon. Ledere på mellomledernivå, ledere i organisasjonens ledergruppe, og ansatte med tverrfaglig helsebakgrunn som jobbet i klinikken med pasienter. Jeg vurderte denne sammensetningen som hensiktsmessig for å besvare problemstillingen, da det ville gi meg tilgang på den forståelsen som var i alle nivåer i organisasjonen.

Tidlig høst 2021 kontaktet jeg HR-direktøren ved sykehuset per e-post og formidlet min forespørsel. Vedkommende ga samtykke til å undersøke om ledere og ansatte i organisasjonen ønsket å delta i studien. Sykehusets administrasjonskoordinator bisto meg i utsendelse av invitasjon – og samtykkeerklæring (vedlegg 2) om formålet til masteroppgaven. Informasjonsskrivet ble sendt ut til ledere og ansatte ved sykehusets klinikker og avdelinger, med hensikt å rekruttere informanter til forskningsprosjektet. Ved forespørsel om deltagelse ble det formidlet et ønske om en tverrfaglig sammensetning av fagpersoner som var i direkte pasient- og pårørendekontakt, og ledere på ulike nivåer i organisasjonen.

I første omgang var det positivt svar fra 5 ledere, hvorav 4 mellomledere og 1 leder på overordnet nivå. I løpet av prosessen var det en leder som trakk seg da det var for hektisk i avdelingen. Jeg henvendte meg derfor til flere ledere i organisasjonen per e-post i håp om å få en ny leder til intervju. Det var to ledere som takket ja, deriblant en mannlig leder. Den mannlige lederen responderte ikke ved innkalling til intervjuet digitalt, årsaken er ukjent. Informantene er derfor kun kvinner.

5 ansatte med tverrfaglig bakgrunn som jobbet i klinikkene i direkte pasient- og pårørendekontakt takket ja til delta i fokusgruppe. Denne ble som nevnt avlyst på grunn av pandemien og restriksjoner for fysiske møter. Jeg kontaktet informantene som var tiltenkt i fokusgruppen, og 2 ansatte med ulik fagbakgrunn takket ja til å delta i individuelle intervjuer. Deres deltakelse var av betydning for å få et mer helhetlig bilde av organisasjon sett i lys av problemstillingen. Jeg valgte derfor å intervju fagpersoner i tillegg til ledere i

forskningsprosjektet. Dette valget handlet om å få frem de ansattes forståelse av håp, og hvordan de opplever håp bli fremmet av ledelsen og i arbeidsmiljøet. Alle informantene var positive til å bli kontaktet igjen i løpet av forskningsprosessen, om jeg hadde behov for å stille oppklarende spørsmål i sammenheng med problemstillingen.

Utvalget besto av 6 informanter, alle kvinner i alder mellom 20 og 60 år. De ansatte hadde jobbet på sykehuset mellom 1 og 20 år. Ledere og ansatte var tilknyttet ulike klinikker. Det var ønskelig med informanter av begge kjønn, dette lot seg ikke gjennomføre i denne studien. Lederne vil refereres til som leder 1,2,3, 4 og ansatt a, b.

Ledere	Ansatte
Avd. Leder 1	Ansatt a
Avd. Leder 2	Ansatt b
Adm. Leder 3	
Avd. Leder 4	

Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Prosjektbeskrivelsen av masteroppgaven, med utkast av intervjuguide og informasjons – og samtykkebrev, ble sendt til Norsk senter for forskningsdata for godkjenning av studien høsten 2021. Prosjektet ble godkjent (vedlegg 3). Tidsrammen for oppgaven ble forskjøvet i to omganger, fra innlevering i 2022 til vinter 2023. NSD ble informert og tidsrammen ble godkjent.

Gjennomføring av individuelle intervju

De individuelle intervjuene var planlagt til gjennomføring senhøsten 2021, de var i utgangspunktet planlagt for fysiske møter på informantenes arbeidsplass.

Administrasjonskoordinator ved sykehuset var behjelpelig med å booke tidspunkter og rom for intervju. Senhøsten 2021 fikk vi et nytt smittetrykk i Norge som medførte restriksjoner av

fysiske møter, og intervjuene ble da endret til digitale møter. Denne endringen ble informert om til NSD.

Digitale individuelle intervjuer, vinter 2022

På nyåret 2022 tok jeg kontakt med informantene per e-post for å avtale tid for individuelle intervjuer via digital møteplattform. Det ble sendt ut til invitasjon via Zoom med end-to-end kryptering i de tilfeller hvor Join ikke ble benyttet. Join er et digitalt møteverktøy som benyttes av helseinstitusjoner også med end-to-end kryptering. De tilfellene dette ble benyttet, sendte informanten invitasjon til min e-post. Zoom og Join er begge digitale plattformer som ble godkjent av studiested.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på 5 uker. Det var utfordrende å få til en sammenhengende intervjuperiode da informantene hadde en hektisk og til tider uforutsigbar hverdag. Det var positivt å oppleve at informantene strakk seg langt for å finne tid til å bli intervjuet.

Alle informanter sendte inn signert samtykkeerklæring (vedlegg 2) før intervjuet ble gjennomført. Intervjuene hadde en varighet på 30-45 minutter. Samtalene ble tatt opp på diktafon og jeg skrev notater underveis. Diktafon og lydfil ble oppbevart i henhold til retningslinjer for datalagring fra VID, Vitenskapelige høgskolen og NSD.

Erfaringer, individuelle intervju

Intervjueren er instrumentet i forskningen, ytrer Kvale og Brinkmann (2015, s.193-195), og kvaliteten av intervjuet har stor betydning for analyseringen og rapporteringen av intervjuet. Jeg har lite praksis som intervjuer med forskning som mål, men var bevisst på de erfaringene jeg hadde opparbeidet meg gjennom de menneskemøter jeg har hatt som veileder over mange år.

Å skape en atmosfære av tillit var viktig, og jeg var oppmerksom på aktiv lytting – og å anerkjenne informanten gjennom intervjuet. Selv om jeg opplevde intervjusituasjonen som noe positivt, var det likevel utfordringer som fulgte med å intervju digitalt.

I samtaler hvor man møtes fysisk vil den non-verbale kommunikasjonen kunne gi informasjon som skaper mening i samtale. Kvale og Brinkmann (2015, s.126) referer til betydningen av det non-verbale i det kvalitative forskningsintervjuet, det vil si at kroppsspråk er en viktig kilde i et kvalitativt forskningsintervju. Det var noen av intervjuene som var utfordrende rent datateknisk, episoder med dårlig dekning slik at bildet på skjermen frøs og lyden ble «hengende». Jeg valgte da å gjenta det jeg hadde oppfattet, og informanten korrigerer ved behov. Under et par av intervjuene ble informanten avbrutt av jobbtelefon eller noen som banket på døren. Det er slike avbrudd som sannsynligvis ikke ville skjedd i en fysisk intervjusituasjon. Utfallet av slike brudd i samtalen var at jeg kunne miste tråden, eller informanten kom ut av refleksjonen den var i.

Innledningsvis i intervjuene forklarte jeg kort formålet med intervjuet og avklarte hva informanten husket fra informasjon – og samtykkeskjema gitt før intervju. I det første spørsmålet sto informanten fritt til å reflektere om fenomenet håp. Det som pekte seg ut som spesielt utfordrende for flere av informantene, var å finne en forståelse av fenomenet håp knyttet til seg selv og med utspring i hvordan det kom frem i deres roller ved arbeidsplassen. Dette gjaldt både ledere og ansatte. Det ble tydelig for meg gjennom intervjuene at ens forforståelse for et sosialt fenomen som håp er svært ulikt, og baserer seg på erfaringer og opplevelser som preger hvert individ sin forståelse av et fenomen. Jeg erfarte at flere lett satt søkelys på pasient- og pårørendeperspektivet. I denne fasen veiledet jeg dem til å reflektere over fenomenet i lys av sin egen rolle og arbeidsplassen, slik at spørsmålene videre ledet i retning av problemstillingen. Det er diskusjoner knyttet til om ledende spørsmål er fordelaktig eller ikke i kvalitativt forskningsintervju. Kvale og Brinkmann (2015, s.202) sier det er ikke avgjørende om intervjuer stiller ledende spørsmål eller ei, men om spørsmålene kan lede til ny kunnskap.

Transkribering

Hørselshemmet og tilpasning

Jeg er selv døv og tunghørt, noe som gir tolkerettigheter gjennom NAV tolketjeneste. I møter benytter jeg skrivetolk som støtte i kommunikasjon. Det er utfordrende å få tilgang på skrivetolker, og ingen tolker var ledig til å bistå i intervjuene i denne studien.

For å gi leseren en innsikt i hvordan jeg teknisk sett fikk med meg hva informanten sa, og kunne avspille diktafon for transkribering velger jeg gi en forklaring hvordan det var teknisk mulig. Det kobles en mikrohøytaler til bærbar PC som kobles via telefonapp til høreapparatet. På den måten får jeg samtalen inn i høreapparatet, og det samme gjøres da med lydfil av intervjuene. For å kvalitetssikre egen transkribering, ble lydfilene skrivetolket av NAV tolketjeneste og sendt tilbake til meg via kryptert fil fra NAV. Jeg kunne på denne måten kvalitetssikre egne transkriberinger. I transkriberingsprosessen fra muntlig til skriftlig form, forsvinner den non-verbale informasjonen som ligger i kroppsspråket under et intervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s.204-206). I de digitale intervjuene var det ikke anledning å tolke kroppsspråk på samme måte som ved fysiske møter. Samtidig ble jeg ekstra oppmerksom på informantens ansikt og øyekontakt, som eksempelet i intervjuet som opplevdes utfordrende. Jeg valgte i transkriberingen å avskrive så ordrett som mulig, slik at uttrykk som «mm», «hm» kom med. Dette valgte jeg også for å understreke at informanten stoppet opp i setningen eller innledningsvis så ut til å tenke seg om før den svarte. Kvale og Brinkmann (2015, s.212) vektlegger betydningen av hvordan transkriberingen kan få ulike uttrykk utfra hvor man for eksempel setter komma og punktum, og på den måten er man allerede inn i en fortolkningsprosess. Transkriberingsprosessen vekker også etiske spørsmål, som blant annet ivaretagelse av konfidensialitet (Kvale og Brinkmann, 2015, s.211). Alle taleopptak ble lagret trygt og slettet etter studiens ferdigstillelse.

3.2 Analysemetode

3.2.1 Temaanalyse

Jeg har i analysearbeidet valgt en temaanalyse basert på Braun og Clarke (2012) og Wæraas (2022). Analysen har en induktiv tilnærming, som vil si jeg at forholder meg til innholdet i dataene med et «nedenfra og opp» fokus, og koder og temaene som frembringes kommer fra innholdet i dataen (Braun & Clarke, 2012). Hadde jeg valgt en deduktiv tilnærming, ville jeg tilført ulike emner eller ideer *til* koding og tolkning av dataene, en «ovenfra og ned tilnærming». Det er samtidig viktig å påpeke at temaanalyse ikke kan være *helt* induktiv, da forsker innehar forhåndskunnskap og teoretisk innsikt i forhold til temaene som datamaterialet analyseres ut fra (Wæraas, 2022). I studien har jeg vært interessert i å forstå erfaringene til informantene relatert til forskningsspørsmålene, og med meg i prosessen er min forforståelse basert på teoretisk kunnskap og egen erfaring.

Temaanalyse er en måte å systematisk identifisere, strukturere og få en innsikt over temaer på tvers av et datamateriale. Temaanalyse lar forskeren beskrive og tolke betydningen av data, gjennom å lage koder, redusere koder til aktuelle temaer og videre produsere analyse og presentasjon av temaene (Braun & Clarke, 2012; Wæraas, 2022). Metoden er hensiktsmessig når man ønsker å forstå meningen på tvers av datamaterialet, og er egnet når man søker å identifisere fellestrekk ved et emne eller tema. Temaanalyse bidrar til en strukturert tilnærming til datamaterialet, samtidig som den trekker inn forskerens subjektive tolkning. Forskeren får handlingsrommet til å være kreativ gjennom analyseprosessen, da temaanalyse systematisk dokumenterer alle trinnene i prosessen. Denne faktoren anses også som en av styrkene til analysemetoden (Wæraas, 2022, s.155).

3.2.2 Analyseprosessen

Å bli kjent med datamaterialet og kode

Første delen av analysearbeidet handler om å sette seg godt inn i datamaterialet som er produsert, slik at forskeren kan komme i dybden av datamaterialet (Braun & Clarke, 2012).

Jeg startet analysearbeidet med å lese gjennom transkriberingen i flere omganger, parallelt satt jeg med notater tatt under intervjuet. Jeg noterte aktuelle stikkord i marginen, og markerte fortløpende tekst som jeg mente var relevant. Under intervjuene ble det stilt oppfølgings spørsmål utfra hva informantene svarte. Å se gjennom oppfølgings spørsmål i transkriberingen, og svarene opp mot relevans i problemstilling ble viktig. Det ga meg oversikt over de tilfeller informantene delte andre refleksjoner om ikke relevante temaer for oppgaven, det var til hjelp i strukturingsarbeidet. Jeg la også inn «merknader» til meg selv hvilke refleksjoner som dukket opp underveis i arbeidet. Refleksjonsnotatene bar preg av spørsmål som kunne være relevant i analysen.

Videre fulgte arbeidet med å kode materialet. Koder er byggesteiner i tematisk analyse sier Wæraas (2022, s.155). I kodingsprosessen går man systematisk gjennom teksten, og merker tekst som fremstår relevant for forskningsspørsmålene. Koding er det første skrittet for å identifisere mønstre som går igjen i dataene, og som kan skape mening (Braun & Clark, 2012). Kodene kan komme i form av ord eller setninger, og Wæraas (2022, s.156), vektlegger betydningen av at den kodede teksten må være stor nok til å beholde meningen når det tas ut av en kontekst. God koding handler om å være åpen for teksten, identifisere og merke tekst av interesse og relevans. I kodingsprosessen valgte jeg å bruke latente koder, det vil si fortolkende koder (Braun & Clark, 2012). Informantenes språklige formulering fordret at jeg lagde koder hvor jeg kunne tolke informantenes språkbruk ut fra det teoretiske rammeverket for studien. Å kode var krevende, og jeg gikk stadig tilbake i transkripsjonene for å se etter sammenhenger og relevant meningsinnhold. Gradvis dannet det seg et tydeligere bilde av datamaterialet, og hvilke temaer som jeg tolket ga mening til problemstillingen.

Å finne aktuelle temaer og vurdere disse

Å finne temaer handler om å sette sammen koder i grupper som kan være anvendelig i kartleggingen av nøkkelfaktorer, som igjen kan bidra til å lage aktuelle temaer (Braun & Clark, 2012; Wæraas, 2022). Forskningsspørsmålene var her en veileder for å holde søkelys på hvilke grupperinger av koder som kan si noe om mønstre i teksten. Jeg gikk systematisk gjennom koding og nøkkelord/-setninger i flere omganger, for deretter å vurdere kodene

opp mot hverandre og se etter sammenhenger. Det dannet seg da tre aktuelle temaer. Braun og Clark (2012, s.65) anbefaler å gå kritisk gjennom valg av temaer, for eventuelt å vurdere om noen temaer kan være sammenfallende eller ikke aktuelle i forhold til problemstillingen.

Å definere temaer og produsere rapport

Under prosessen med å velge temaer, valgte jeg ut sitater som jeg tolket som relevante for å illustrere budskapet til temaene. Datamaterialet må tolkes, og min oppgave er å fortelle *hva* som er interessant og *hvorfor* i forhold til forskningsspørsmålet, og det vitenskapelige og teoretiske landskapet jeg beveger meg i (Braun & Clark, 2012).

Etter å ha valgt tre temaer, ble det viktig å se på rekkefølgen av temaene, slik at det skulle bli en historie som ga sammenheng. Braun og Clark (2012, s.66) anbefaler å oppsummere valgte temaer med noen setninger som skal konkretisere hva temaene handler om. Dette kan bidra til å klargjøre om temaene innehar de kvaliteter som besvarer forskningsspørsmålet. Tema-rekkefølgen ble endret i flere omganger underveis i analysearbeidet. Å finne en naturlig flyt i temaovergangene opplevdes som en prosess, og jeg hadde behov for å lese gjennom transkriberingene for å kvalitetssikre temavalgene.

Temaene som presenteres i resultatkapittelet:

- 1) Håp gjennom relasjoner
- 2) Håp i praksis
- 3) Håp i arbeidsspråket

Temaene vil besvare problemstillingen:

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

3.3 Forskningsetikk

En intervjuundersøkelse innebærer menneskelig samspill, hvor relasjonen mellom informanten og intervjuer påvirker kunnskapen som produseres i intervjuet.

Intervjuforskning innebærer derfor moralske og etiske spørsmål som må tas hensyn til i hele forskningsforløpet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.95). Valg av tema for studien kan sies å være det første etiske spørsmålet i forskningsprosessen. Tema kan si noe om formålet med studien, det bør ha en nytteverdi utover den vitenskapelige verdien, og kunne bidra til forbedring for menneskene som er i situasjonen forskningen pågår i, sier Kvale og Brinkmann (2015, s.97). Temaet, håp i ledelse og organisasjonskontekst, er et område der det er ytre behov for mer forskning, og anses både kan gi nytteverdi og skape en refleksjon og mulig forbedring for de involverte i studien. Videre vektlegger Kvale og Brinkmann (2015) fire etiske retningslinjer i intervjuundersøkelser som kan utgjøre en etisk ramme under den praktiske utøvelsen av intervjuforskningen; *informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle* (Kvale & Brinkmann, 2015, s.110).

3.3.1 Informert samtykke

Informert samtykke innebærer at informantene i undersøkelsen skal få forståelig informasjon om formålet for undersøkelsen, og hovedtrekkene om hva som skal undersøkes i forskningsprosjektet. Informert samtykke sørger for at informantene er med frivillig, og at de innehar informasjon om at de kan velge å trekke seg fra undersøkelsen. Informantene skal ha informasjon om hvordan dataen behandles, hvem som får adgang til materialet og deres egne rettigheter til adgang på transkribering og analyse av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien fikk informantene tilsendt en invitasjon og forespørsel om å delta i intervju hvor informasjon om formålet for studien ble presentert, informantene som takket ja fikk tilsendt skriv om informert samtykke (vedlegg 2) som ble returnert signert før oppstart av intervju.

3.3.2 Fortrolighet

Fortrolighet handler om at informantene har innsikt i hva som skjer med dataene som er utfallet av deres deltakelse. Fortrolighet er spesielt viktig med hensyn til personvern og

spørsmål om informantene kan bli identifisert i forskningen. Et etisk dilemma som eksemplifiseres av Kvale & Brinkmann (2015, s.106), er at på en side skal fortroligheten sikre anonymiteten til informant, og på den andre siden kan det gi forsker et rom for å tolke informantens utsagn uten at informanten kan si imot. I forbindelse med denne studien var det ingen spørsmål i intervjuguiden som ba om personlige opplysninger, og all data som ble utviklet ble behandlet konfidensielt og det var kun jeg som hadde tilgang på dataene¹. Informantene er anonymisert i forskningsrapporten og alle lydopptak ble slettet etter oppgavens slutt.

3.3.3 Konsekvens av deltakelse

I forkant av et forskningsprosjekt bør forskeren reflektere over hvilken risiko og hvilke fordeler informantene vil ha ved å delta i forskningsprosjektet, samt eventuelle konsekvenser for hva resultatet av forskningen kan frembringe. Dette handler blant annet om å gi god informasjon i forkant av forskningsprosjektet (ref. informert samtykke). Å skape en trygg atmosfære rundt intervjuet er viktig, samtidig som forsker bør ha tenkt gjennom hvordan man møter informantene som opplever de har delt mer enn de ønsker, eller har følelsesmessige reaksjoner på temaer eller spørsmål. Et annet etisk dilemma handler om hvilken relasjon og nærhet forsker har til informantene i et kvalitativt intervju. Dette kan eksemplifiseres i tilfeller hvor forsker har et forskningsprosjekt på egen arbeidsplass. Her bør forsker vurdere ulike konsekvenser både før, under og etter forskningsintervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.107).

Jeg har gjennom forskningsprosessen vurdert i forkant, under- og i etterkant om spørsmålene i denne studien kunne oppleves utfordrende for informantene. Da ingen av spørsmålene etterlyste sensitive opplysninger, og informantenes anonymitet er bevart gjennom hele forskningsprosessen, anser jeg at informantene er ivaretatt. Det jeg har reflektert over med tanke på en fordelaktig konsekvens for informantene i studien, er at de ga et positivt uttrykk for at de fikk en bevissthet på fenomenet håp som de ikke har relatert til seg selv tidligere.

¹ Skrivetolkene hadde tilgang på dataene ved transkriberingen, men slettet disse ved fullført transkribering.

3.3.4 Forskerens rolle

Forskeren er redskapet i et kvalitativt forskningsintervju, den som skal innhente kunnskap gjennom samspill og dialog med informantene. Kvale & Brinkmann (2015, s.108) sier at forskerens kunnskap, ærlighet, erfaring og moral legger grunnlag for god forskningsetikk, i dette ligger det også å ha bevissthet om forskerens sårbarhetsfaktor – som kan medføre spørsmål om kvaliteten på forskningen. Sårbarhetsfaktorer kan handle om den profesjonelle avstanden, eller den personlige nærheten til informantene kan skape spørsmål om troverdighet. Forskeren kan bli påvirket, eller selv påvirke informanten i intervjusituasjonen. Det stilles etiske krav til det vitenskapelige arbeidet som forskeren legger frem, i dette ligger det at forskning skal være representativ for forskningsområdet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.108).

Som forsker har jeg i dette prosjektet etterstrebet å være nøyaktig, ærlig, empatisk og engasjert i all kontakt med informantene. Som hørselshemmet ble det viktig for meg å sikre at transkriberingen ble så nøyaktig som mulig, dette for å sikre kvaliteten på forskningen. Dette ble som nevnt tidligere ivaretatt gjennom bistand fra tolketjenesten, slik at jeg da kunne sammenligne egne notater med skrivefolkens oversettelse. Alle informantene var informert om min hørselsstatus i forkant av intervjuene.

3.3.5 Metoderefleksjon

Kvalitative studier, sier Thagaard (2018, s.181) preges at man utvikler teoretiske perspektiver på basis av analyse av datamateriale, og det teoretiske utgangspunktet vi har fra tidligere studier. En målsetting er at kvalitative tekster skal presentere en innsikt av de fenomener som studeres. Å vurdere kvaliteten av forskningen, handler om dens *troverdighet*. I troverdighet ligger vurderingen om forskningen er utført på en måte som er tillitsvekkende. I vurderingen av forskningens troverdighet, finner vi begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. En troverdig forskning betyr i praksis at forsker viser selvrefleksjon gjennom forskningsprosessen. I metodekapittelet har jeg bestrebet å gi en mest mulig detaljert beskrivelse for å underbygge kvaliteten i forskningen.

3.3.6 Refleksivitet og forforståelse

I det kvalitative forskningsintervjuet produseres kunnskap i en sosial kontekst, i en samhandling mellom intervjuer og informant. I denne interaksjonen er det intervjuers kompetanse, kunnskap, tekniske – og personlige ferdigheter som kan være avgjørende for kvaliteten av kunnskapen som produseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s.83-86). I dette ligger det et stort ansvar hos intervjuer, å vektlegge betydningen av å ha en selvreflekterende holdning til eget forskningsarbeid.

Refleksivitet til eget arbeid i kvalitativ forskning, handler om å se seg selv i forskningsprosessen, hva jeg trekker med meg inn av forforståelse og hvordan denne kan påvirke forskningen og være åpen om dette (Malterud, 2001). Min personlige bakgrunn, yrkesbakgrunn fra helse- og omsorgssektor, mine erfaringer med ansatte, pasienter og pårørende og mitt interessefelt for mellommenneskelige relasjoner danner bakteppe for min forforståelse av tema håp i forskningen. Min drivkraft gjennom masteroppgaven har vært min undring over at fenomenet håp ikke faller som et naturlig begrep i litteraturen rettet mot ledelse og organisasjonsutvikling. Dette i seg selv har bidratt til egen refleksjon, hvorfor synes jeg dette er underlig, og spørsmål som «er det behov for håpsfokus i leder- og organisasjonssammenheng?» Gjennom utarbeidelsen av teorikapittelet om håp, erfarte jeg at jeg kunne identifisere meg med én teori fremfor de andre. Det var interessant å oppleve akkurat det refleksivitet handler om, å være bevisst sin forforståelse og se med kritisk blikk på egen forskning. Denne erfaringen var viktig å ta med videre, og har vært en refleksjon som har fulgt meg gjennom hele forskningsprosessen.

3.3.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningsresultatets troverdighet og konsistens (Brinkmann & Kvale, 2015, s.276). Innenfor kvantitativ forskning kan dataene som presenteres, etterprøves, det vil si at en annen forsker som bruker samme metode, skal kunne komme frem til samme resultat. I kvalitativ forskning, som her ved kvalitativt forskningsintervju, pågår datainnsamlingen fortløpende gjennom samtalen mellom forsker og informant. Seal (1999, i Thagaard, 2009, s.199) påpeker at for å oppnå en form for reliabilitet i kvalitativ forskning må forskeren redegjøre dypgående for forskningsprosessen, som bidrar til at en

utenforstående kan følge forskningsprosessen steg for steg. Videre handler det om å være mest mulig transparent i forhold hvilken teoretisk plattform forskeren baserer sine fortolkninger på. Thaagard (2009, s.199) sier reliabilitet kan forsterkes der hvor flere forskere deltar sammen eller samarbeider rundt forskningsprosessen.

I kvalitativt forskningsintervju handler utfordringer rundt reliabilitet også om forskerens evne til å stille spørsmål og transkriberingsprosessen. Ledende spørsmål fra forsker kan påvirke svaret til informantene som kan oppleve forskeren har en forventning til informantens svar, dette kan skje helt ubevisst og handle om uerfarenhet fra forsker (Kvale og Brinkmann, 2015, s.276). Da jeg har benyttet en semistrukturert intervjuform gir det informantene en mulighet til å utdype sine meninger og tanker om temaet som berøres. Som forsker ønsker jeg å forstå hvilken betydning informantene legger i temaene som utforskes i intervjuet, her fordrer det at jeg i størst mulig grad er presis i meningsfortolkningene (Kvale og Brinkmann, 2015, s.47).

I forhold til transkriberingsprosessen kan reliabiliteten utfordres i forhold til at transkribering er en fortolkningsprosess mellom talespråket og skrevet tekst. Dette kan medføre at vektlegging av pauser i samtalen, non-verbale uttrykk som «hm» kan fortolkes ulikt i transkriberingen (Kvale og Brinkmann, 2015).

Gjennom å vise egenrefleksjon i forhold til forskerrollen gjennom datainnsamlingsprosessen, kan påliteligheten til forskningen øke (Thagaard, 2009). Ved å presentere en mest mulig detaljrik beskrivelse av forskningsprosessen, søker jeg å styrke studiens reliabilitet. Det handler også om å vise egen refleksjon over de valg som er gjort i forskningsprosessen. Å intervju engasjerte informanter var spennende, og en takknemlig erfaring som fersk forsker. Under intervjuene var det noen erfaringer jeg opplevde var utfordrende, og som jeg ønsker å eksemplifisere i dette kapittelet om reliabilitet for å understreke mitt mål om en transparent forskningsprosess. I ett intervju delte informantene refleksjoner om tema som falt utenfor problemstillingen, og jeg valgte å lytte uten å avbryte. Årsaken til at jeg ikke brøt inn, var fordi jeg ikke ønsket risikere å miste den tilliten informantene viste ved å dele sine erfaringer. Etter hvert ble det naturlig å føre informantene tilbake til tema. Denne frekvensen

i intervjuet kan ha ført til at jeg «mistet» noe av fokuset under intervjuet, og at informanten selv ikke kom inngående nok inn i tema for intervjuet som var målet. Ved en annen anledning opplevde jeg det utfordrende å få flyt i samtalen, og informanten uttrykte kun korte refleksjoner rundt spørsmålene som ble stilt. Som intervjuer var det en krevende manøver, og jeg følte meg utilpass og ble opptatt av å komme gjennom spørsmålene. Jeg reflekterte i etterkant over hva som skjedde, og hvordan jeg kunne valgt å møte situasjonen på en mer hensiktsmessig måte med tanke på å få flyt i samtalen. Jeg har lang arbeidserfaring med veiledningssituasjoner hvor personen kan være «lukket», men har da likevel hatt mer å spille på gjennom å lese deres kroppsspråk og komme videre i samtalen. Jeg konkluderte med at den fysiske avstanden utfordret meg spesielt når informanten ikke ga blikkontakt mot skjermen, og det var vanskelig å tyde kroppsspråket. Jeg har ingen tidligere erfaringer med forskningsintervjuer, og det kan vurderes at med mer erfaring ville jeg forberedt strategier for å bedre håndtere scenarioer som nevnt. Jeg vurderer at alle intervjuene ga viktig informasjon til studiens formål, da informantene opplevdes som troverdige og ærlige i sine refleksjoner.

3.3.8 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning legger vekt på i hvilken grad en metode undersøker det den faktisk skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s.276). Validitet handler ikke kun om metode, men også om forskeren som person, i dette legger Kvale og Brinkmann (2015) vekt på forskerens moralske integritet og dyktighet. Validering av et forskningsprosjekt omfatter alle fasene i kunnskapsproduksjonen, fra valg av tema til den ferdigstilte rapporten.

Valideringen inkluderer å være kritisk til egne fortolkninger, og gjennom hele forskningsprosessen kontrollere funn i datamaterialet opp mot pålitelighet, troverdighet og sannsynlighet (Kvale & Brinkmann, 2015, s.278-279). Thagaard (2009, s.201) viser til forskerens evne til å være transparent i fortolkningsprosessen. Dette handler om at forskeren belyser grunnlaget for fortolkningene, gjennom å utdype hvordan analysen underbygger de konklusjoner som forsker kommer frem til. Valideringen styrkes også med at forsker reflekterer over egen posisjon i feltet den forsker på. Thagaard (2009) påpeker at om forsker har kjennskap til miljøet som studeres, kan det gi fordeler og ulemper. Med kjennskap til miljøet, vil man ha bedre grunnlag for forståelse av fenomener som studeres,

og tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer (Thagaard, 2009, s.203). Ulemper ved tilknytning til miljøet, kan være at forsker ikke evner å åpne for nye perspektiver, men er låst i sine egne erfaringer. Er miljøet nytt for forskeren, kan det være hensiktsmessig at forsker tilegner seg kunnskap om informantens miljø, og hvilken oppfatning informanten har om fenomenet som skal forskes på. Videre kan forsker samhandle med informanten om dens tolkning, men samtidig ikke konkludere med dens oppfatning. Det handler om at forsker bruker samhandlingen for å få kunnskap om hvordan informanten oppfatter sin situasjon, som igjen blir en del av tolkningsprosessen til forskeren. Validiteten styrkes om leseren kan vurdere forskerens posisjon med tanke på å påvirke tolkningen av resultatene (Thagaard, 2009, s.204).

Med min bakgrunn fra helsevesenet hadde jeg noe kjennskap til organisering ved sykehus, og min erfaring som klinisk sykepleier og leder i helsevesen var med på å underbygge min forforståelse. Med denne erfaringen fra miljøet jeg forsker på, ble det viktig å være bevisst på egne antagelser gjennom hele forskningsprosessen slik at jeg ikke mistet viktige funn, eller tillate utsagn en mening som var basert på egen fortolkning og ikke informantens. Kjennskap til sykehuset miljøet, og egen faglig bakgrunn kan ha styrket validiteten til mine tolkninger, samtidig som det ikke kan utelukkes at dette kan ha bidratt til å gi informantens uttalelser et meningsinnhold påvirket av egne antagelser. Validitet krever begrunnelser for hvilke tolkninger som er gjort underveis (Thagaard, 2009), og jeg har etterstrebet å gi en detaljrik beskrivelse av analyse og resultat som kan ivareta grunnlaget for validiteten i størst mulig grad i forskningen.

4 Resultat

I dette kapitlet presenteres leseren for mine funn, basert på min tolkning av informantenes bidrag i det kvalitative datamaterialet. Jeg har gjennom analysearbeidet hatt til hensikt å besvare studiens problemstilling:

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

Gjennom analysearbeidet var det tre temaer som fremsto som meningsbærende for å besvare problemstillingen;

1. Håp gjennom relasjoner
2. Håp i praksis
3. Håp i arbeidsspråket

I oppstarten av intervjuene hadde samtlige informanter behov for en oppdatering av formålet for forskningen og problemstillingen, for å tone seg inn på intervjuet. De uttrykte at arbeidstittelen «Organisering av håp²» vekket nysgjerrighet, og at det var et spennende tema for både lederne og de ansatte. Med dette som utgangspunkt ble informantene spurt om å dele sine tanker om hva håp betød for dem, deres eget perspektiv på begrepet håp. For å forske på hvordan ledere kan fremme håp hos sine ansatte og i organisasjonen, var det vesentlig å få en forståelse av hva informantene selv beskrev som håp. Hva var håp for den enkelte? Ved å starte der, ga det informantene en knagg å henge håpsbegrepet sitt på, og som la grunnlag for hvordan de reflekterte videre gjennom intervjuet. Gjennom å få innsikt i både ledere og ansattes forståelse av begrepet håp, ga det meg muligheten til å sammenligne deres forståelser, og avklare fellestrekk og ulikheter fra både leders og ansattes perspektiv.

Analysens første funn og tema, handler om informantenes forståelse av håp, og hva de har til felles; «*Håp gjennom relasjoner*». Gjennom å tolke informantenes håpsforståelse, åpnet datamaterialet seg for mitt andre funn. Tema 2 handler om hvordan håp fremstår i praksis

² Basert på studiens funn ble det naturlig å endre tittelen til «Håp i arbeidsspråket»

hos informantene; «*Håp i praksis*». Det siste funnet i analysen har tema «*Håp i arbeidsspråket*». Her belyses hvordan lederne og de ansatte selv reflekterer over hvordan håp kan innlemmes i deres bevissthet i lederskap, arbeidsprosesser og arbeidsmiljø.

Temaene presenteres i den rekkefølgen jeg anser som naturlig, for at leseren skal kunne følge tolkningen av dataene for å belyse problemstillingen. Det benyttes sitater fra informantene for å underbygge egne tolkninger. Informantene refereres til som leder 1, 2, 3 og 4, og ansatt a og b. Hvert tema avsluttes med en oppsummering

4.1 Håp gjennom relasjoner

4.1.1 Fellesskapet

Informantene ga uttrykk for at tema for oppgaven både var ukjent i organisasjonskontekst, og at vinklingen var spennende og savnet i ledelses- og organisasjonsfaget. En leder utbrøt «... at du tar tak i dette med håp i organisasjoner, ikke bare pasienten. Få det inn i organisering og helsevesenet». Leder 4. Temaet håp var ikke nytt for informantene, men det var konteksten håp fremsto i som var ny. En av lederne sa «... det får meg til å føle at dette må jeg ta med meg og snakke om håp, for det jo faktisk en veldig viktig innfallsvinkel» Leder 2.

Med både lederes og ansattes perspektiver på håpsforståelsen, var det spesielt ett fellestrekk som ga seg til kjenne; håpet fremsto gjennom relasjoner til andre. Informantenes håp var forbundet med fellesskapet på arbeidsplassen. Det handler om samhørighet mellom ledere, i team og avdelinger – og håp gjennom samhandling til målgruppen sykehuset jobber for – pasientene.

To av lederne relaterte umiddelbart håp til deres relasjon til sine ansatte. Det å drive en avdeling hvor de ansatte trives, opplever mestring, har en faglig utvikling og meningsfulle arbeidsdager, preger deres beskrivelse av håp. Samtidig formidlet de også sitt personlige håp i lederrollen:

«... som leder da, så er mitt håp, det går veldig mye for de ansatte. At jeg i min rolle som leder kan legge til rette for at eller håper jeg kan legge til rette godt nok for at de skal oppleve faglig eller at de gjør en meningsfull jobb. Jeg er med på drive denne prosessen så er det kanskje håp i forhold til min egen rolle som leder. Sånn at jeg her at jeg gjør en sånn god jobb». Leder 1

«... det dreier seg veldig mye om de ansatte og deres, hva skal jeg si, velbefinnende da. Det er jo håp knyttet til at jeg skal kunne drive en avdeling der de ansatte trives, utvikler seg og er fornøyde med både meg som leder, det er på en måte det egoistiske i det, men også det at de gjør en meningsfull jobb der de klarer å utnytte hverandres potensiale ... og ja, mange håp rundt å skape den perfekte arbeidsplassen egentlig. Men for min egen del, og det gir meg mening og håp ...» Leder 2

Lederne ser også på håp i pasientperspektivet, selv om lederne ikke er utøvende i behandlingen. Her handler det om lederrollen og ansvaret som ligger i det, og håpet om å gjøre en god jobb som leder.

«Også på personlig plan, å lykkes i jobben min. For om jeg lykkes i jobben der jeg får avdelingen til å fungere så bra at det kommer pasientene våre til stor nytte og glede». Leder 2

«... kjenner på at det er meningsfylt det de ansatte gjør og det gjør en forskjell for pasientene. Det er der fokuset mitt i sluttlinjen er. Det er pasientene som er i sentrum for oss alle». Leder 1

Lederne relaterte sitt eget håp til lederrollen og i relasjonen til sine ansatte. Det å se de ansatte oppleve *meningsfulle* hverdager, og som leder sørge for å *utstyre dem* med *riktige verktøy* for å utføre jobben, ga lederne håp og drivkraft i arbeidshverdagen. Lederne knytter en velfungerende avdeling med godt fellesskap, faglig dyktighet og trivsel opp mot håp, om å gi pasientene den best mulige forutsetningen for å lykkes i behandlingen. Kvaliteten på relasjonen som er mellom leder og ansatte og relasjonene i arbeidsmiljøet, kan her vise seg viktig for å bevare håpet hos lederne.

4.1.2 Håp, utvikling og endring

En av lederne jobber på administrativt nivå i organisasjonen, uten ansvar for klinisk personale. Det var ønskelig å få innsyn i hvordan håp kan relateres på flere nivåer i en stor organisasjon, hvor ledere ikke jobbet i direkte kontakt med pasientgruppen.

Leder 3 responderte raskt på håpsspørsmålet: «... men jeg er ikke en kliniker ... jeg har ikke noe med pasienter å gjøre.» Dette tolker jeg som at leder knyttet håpsbegrepet umiddelbart til pasient eller klinikkledelse. Ved å tydeliggjøre spørsmålet hva som var håp for lederen, uavhengig av rolle i organisasjonen, fremsto håpet hos leder i samsvar med de to foregående lederne. Leders håp sto i relasjonen til sine ansatte, og sørge for å utvikle de ansatte og skape en velfungerende avdeling.

«... jeg håper at mine ansatte kan utvikle det å være selvgående, selvstendige og kan ta ansvar, fordi jeg vet man vokser ved å ta ansvar». Leder 3

Leder uttrykte flere ganger at håp som emne ikke var noe de jobbet med på overordnet nivå. Samtidig kan leders håp tolkes utfra forventninger til egne ansatte, og hvordan deres leveranser kan gi positive ringvirkninger for organisasjonen, og til hovedfokuset som er pasientene:

«... ja, jeg håper jo min avdeling leverer alt så smidig, smertefritt og sømløst som mulig da. Slik at pasientene våre, og kliniske ledere og personalet i klinikken får en så god arbeidsdag som mulig». Leder 3

Det at leder 3 ikke jobber i klinikk eller pasientnært kan bidra til at håp blir et tema som oppleves som diffust og lite konkret. Hun sier:

«Vi har sånne ting vi håper på et mer filosofisk nivå ... vi er nødt til å være veldig konkrete på det vi leverer ...»

Jeg tolker det som at lederen ikke viser det samme eierskap til håpsbegrepet som øvrige informanter. Samtidig som hennes uttrykk av hva hun håper i egen lederrolle og avdeling, sier noe om at håpet skjer gjennom relasjonen til sine ansatte.

Hos leder 4 var håp noe som var positivt ladet, og forbundet med retning og endringer. Lederen forteller at avdelingen står midt i en omstilling, og leders håp er spesielt relatert til at de ansatte skulle forstå hensikten med endringen:

«Vi snakker om at det må skje en endring, og målet er der, også er det et håp at de ansatte ser og skjønner hvorfor vi gjør som vi gjør».

En tolkning av leder 4 sin håpsforståelse, kan ses gjennom håpet å få med seg sine ansatte i omstillingsprosessen. Håpet kan vokse frem i relasjonen med de ansatte i endringsprosessen.

4.1.3 Håp og mål

For de ansatte som jobber med pasientene, er håp i utgangspunktet pasientnært. I helse- og sosialfag utdannes man til å gi og bære pasientenes håp. Ikke overraskende var det naturlig for de ansatte å spontant referere til pasientenes håp.

Ansatt a innledet med at *«håp er at pasienten skal komme ut bedre enn når de kommer inn»*. Ansatt a ble oppfordret til å flytte fokus fra pasient og ta utgangspunkt i sitt eget håp. Hun responderte raskt at det var et godt spørsmål, og var samtidig tydelig på at hennes håpstanke primært var forbundet med pasientene: *«... det er de som gjør at jeg vil gå på jobb og som holder mitt håp oppe også»*. Hun beskrev videre at hun opplevde at håp henger sammen med alle prosesser på arbeidsplassen. Håp handler om pasienten, samarbeidet mellom ansatte og hvordan lederen møter de ansattes behov.

«... jeg tenker håp er et - hva skal jeg si - et underord av arbeidsplassen ... for at jeg skal holde mitt håp oppe på jobb, det er jo det her med godt arbeidsmiljø og jobbe tverrfaglig ... så tror jeg lederne også her legger til rette for at vi skal ha det bra og det holder jo håpet oppe for hele gjengen». Ansatt a

Jeg tolker ansatt a sitt håp som noe som fremstår gjennom relasjoner på arbeidsplassen. Det handler om kontakten med pasientene, fellesskapet i teamet, og hvordan lederen støtter opp de ansatte. Avdelingene jobber aktivt med målplan både for avdelingen (bl.a. faglig utvikling og arbeidsmiljø) og i pasientbehandling. For teamet er målplanen styringsverktøyet, og alle informantene trekker inn målplanen som deres arbeidsverktøy, og

noe de jobber med i fellesskap. Ansatt a ser på mål og håp som en forlengelse av hverandre når teamet jobber med målplan:

«Vi jobber tett med målplan ... og man kommer ingen vei uten å bevare håpet, når man jobber mot de målene her, så de henger jo sammen ... det er noe med ... jeg tror det påvirker hele prosessen, når du har håpet inne».

Den samme forståelsen kan ses hos ansatt b som sier: «... vi setter alltid kortsiktige mål ... da bevarer man håpet». Isolert sett kan det se ut som håpsbeskrivelsen handler om pasienten. Samtidig kommer det frem at teamet jobber i forkant av mottak av pasienter, for å danne seg et bilde av hva som er realistisk i behandlingsløpet. I denne konteksten vokser håp frem i fellesskapet:

«Jeg tenker håp er smittsomt ... Vi jobber tverrfaglig ... sammen samler vi informasjon og danner oss et bilde ... hvordan skal vi tenke ... hva er realistisk ... har et håp»
Ansatt b.

De ansatte ga inntrykk av at deres håpsforståelse fremsto i relasjon til de mennesker de omgås med i arbeidshverdagen, både kolleger, leder og pasienter. De begge formidlet sterke følelser knyttet til fellesskapet i avdelingen rundt pasientarbeid, og lederens evne til å hjelpe dem å bevare håpet i arbeidshverdagen. Dette vil bli eksemplifisert i tema; «Håp i praksis».

Oppsummering

I mine funn fremstår håp gjennom de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen. Håp har sitt utgangspunkt i informantenes *individuelle* ønske eller mål, for lederne handler det blant annet om å være en god leder, og ha en velfungerende avdeling gjennom å utvikle selvstendige ansatte, at de trives og opplever meningsfulle arbeidsdager. Hos de ansatte er det først deres eget ønske om å gjøre pasienten bedre som fremtrer. Likevel fremstår håpsforståelsen gjennom informantens *beskrivelse* av de *relasjoner* de har på arbeidsplassen. Som ansatt a sa: «... jeg tenker håp er et - hva skal jeg si - et underord av arbeidsplassen ...» Håp får sitt virke gjennom samhandling mellom leder og de ansatte, i fellesskap i team og mot pasienten. Det første funnet, det relasjonelle håpet, utøves av informantene i den praktiske hverdagen. Dette bringer meg videre til mitt andre funn og tema; håp i praksis.

4.2 Håp i praksis

Når håpet ses i en relasjonell kontekst, vokser den frem i situasjoner hvor samhandling utøves på arbeidsplassen. Det skjer gjerne ubevisst hos lederne og ansatte, da håpsbegrepet ikke er en naturlig del av deres arbeidsspråk (foruten relatert til pasientbehandling). Mitt neste funn vil belyse hvordan håp kan fremstå i den praktiske hverdagen for informantene.

Lederne er gjennomgående opptatt av å skape en arbeidsplass hvor de ansatte opplever sitt arbeid meningsfullt, og at de har den faglige tryggheten og kompetansen til å mestre oppgavene sine, både individuelt og som gruppe. Videre er ivaretagelse av et godt arbeidsmiljø et område informantene uttrykker er spesielt viktig, det å skape trygge relasjoner i avdelingen hvor de får ut det beste av hverandres potensiale. Informantene reflekterte over situasjoner på arbeidsplassen hvor de opplevde å gi og motta håp.

4.2.1 Leders handlekraft

For én leder var medarbeidersamtaler en arena der hun opplevde å kunne gi håp til sine ansatte, og selv få bekreftelser på håpet om å få til lederrollen:

«Ja, når jeg har medarbeidersamtaler gjør jeg vel det ... da får jeg bekreftelse på at de ofte ... kjenner på at det er meningsfylt det de gjør og det å gjøre en forskjell for pasientene ... jeg må liksom utstyre de ansatte og gi de verktøyene de trenger for kunne gjøre en så god jobb sånn at det gir håp for at pasienten får en bedre hverdag ...» Leder 1

«... og pluss dette med faglig vekst. Det at de, de ofte er håpefulle om å få, når de kommer i en sånn medarbeidersamtale at de skal få en aksept for de skal få det da, ikke sant ... og dette med arbeidsmiljøet også, at jeg kan være med på å gjøre en endring der de føler det ikke er bra». Leder 1

I medarbeidersamtalen kan leder bidra til å gi håp gjennom å anerkjenne den ansattes ønsker og håp. Det kan handle om å gi psykologisk støtte i en utfordrende arbeidshverdag, godkjenne kurs som bidrar til faglig vekst og sette mål sammen med den ansatte.

Medarbeidersamtalen kommer frem som eksempel fra ansatt a som opplever at håp er et

tema i medarbeidersamtalen, men at det nødvendigvis ikke er håpsbegrepet som blir uttrykt, hun forteller:

«Ja, fordi man spør om hvordan man har det på jobb og hva man vil fokusere på og det brukes kanskje ikke direkte ordet håp, men mer det her: hva er ditt ønske for hver arbeidsdag, hva er din motivasjon til å komme på jobb, og i det ligger jo litt håp innpakket i det». Ansatt a

Relasjonen mellom leder og ansatte, og i teamene, er viktig for at det praktiske håpet skal tre frem. For ansatt b, handler det om hvordan lederen skaper håp gjennom å se de ansattes behov, og iverksette tiltak for å ivareta de ansatte. Hun forteller:

«...vi skulle få inn en tøff case, leder var tydelig på at her skulle det et psykososialt team inn ... Jeg husker vi satt i auditoriet før pasienten skulle komme. Ble møtt av det interne teamet, da fikk en sånn stolthet, da ble jeg litt rørt ... Satt der med en gjeng og forberedte oss på en tøff case. Lederen hadde fått noen til å komme, fine folk som ville heie på oss og hjelpe oss. Den følelsen, vi er et lag ... selv om det var en kjempetøff case, fikk verktøy, hadde en kjempedårlig følelse, men likevel, vi var samlet». Ansatt b

Lederens handlekraft og evne til å se de ansatte var en viktig kilde til å gi de håp, og som frembrakte en følelse av fellesskap og håp om at dette skulle de klare sammen. Lederen ga dem rammene for å stå tryggere samlet.

4.2.2 Målplan – håp i målarbeidet

Målplaner er styrende for informantenes hverdag, det gjelder for mål i avdelingen, for team og pasient. I arbeidet mot målene, fremstår håp som en drivkraft – og en leder forteller hvordan hun ser håp utspille seg hos de ansatte i det praktiske arbeidet med målplan:

«... opp mot ansatte ser jeg jo håp uttrykke seg ved fornøydhet også, litt jubel: i dag klarte de det, det vi har jobba med så lenge». Leder 2

Her tolker jeg det som mål og håp henger sammen i praksis for de ansatte, også for lederen som uttrykker videre: «... hos meg da, så blir jeg veldig glad når jeg hører at pasientene

opplever at de faktisk jobber mot mål som er viktig for dem ... det gir meg håp, for at vi gjør de riktige tingene» Leder 2.

En leder beskriver hvordan personalet blir bærere av pasientens håp, og dette krever sin bevissthet. Hun sier:

«Vi gjør det med omhu. Vi er veldig på å jobbe etter målplan, det er veldig sentralt i arbeidet vi gjør ... det er styringsskjemaet vårt, også for pasienten. Det er verktøyet vi jobber rundt som prøver å være sentralt ... når man plutselig går ut fra stien, så det er noe med å dra inn igjen i forhold til hva vi skal jobbe med. Det kan være til en stor hjelp i en slik situasjon». Leder 1

Målplanen gir retning til ansatte og pasienten, og det tolkes som om det langs denne veien mot målet, så bærer de ansatte pasientens mål – men også sitt eget. Som referert til fra leder 2 over, som så håpet uttrykke seg gjennom glede når målet var nådd. Ansatt b underbygger sammenhengen mellom mål og håp når hun forteller: *«Vi setter realistiske og målbare mål ... det er med å hele tiden bevare håpet ... det må vi som team være med å lage samtidig som det skal være pasienten sitt eget mål» Ansatt b.*

4.2.3 Endringsprosesser og medvirkning

En annen arena hvor håp i praksis kan utfolde seg, er i endrings- og omstillingsprosesser. Organisasjonen har systemer som skal sørge for gode medvirkningsprosesser når endringer skal gjennomføres. Leder 3 forteller: *«Det er jo tradisjon og system for gode medvirkningsprosesser ... og vi bruker selvfølgelig tid på å motivere, selge inn det vi tror er gode løsninger».* Å medvirke kan gi en følelse av å bli sett og å få uttrykke hvilke håp man har med endringen. Samtidig vil det være endringer som leder må gjennomføre med tydelighet, til tross for motstand: *«Viktig å ha en tydelig leder-trøye og leder må ta ansvaret og vedkommende må tåle at folk blir misfornøyde en periode» Leder 3.* For leder 4 som står i endringsprosessen med egen avdeling har endringsbegrepet blitt et «motstandsbegrep» for noen ansatte, gjentatte endringer gir ikke positiv gjenklang. Hun etterlyste en annen måte å prate om endringer på: *«... går jeg ut i organisasjonen nå og sier det skal gjøres en endring, så vil de si «enda en endring», men det å si hvorfor vi gjør det og se HÅPET i det.».* Håp i praksis kan her også handle om hvordan vi bruker språket vårt, altså hvordan ting fremstilles

i arbeidsspråket. Dette kan handle om hvordan endringer skal formidles, det å ha en bevissthet i forhold til språket som brukes mellom ledere og de ansatte. Som ansatt a sier: *«Ja, hvordan lederen formidler håp til sine ansatte. Det har veldig mye å si»*. Jeg vil komme tilbake til språkets betydning i håpskonteksten i mitt siste funn, tema «håp i arbeidsspråket».

Å *miste* håp er også en del av hvordan håp fremstår i praksis hos informantene. Perioder med vanskelige caser, mål som ikke nås og ansatte som opplever utfordrende pasienttilfeller, påvirker både ledere og ansatte. Leder 2 kan kjenne på fravær av håp i perioder det er spesielt krevende i avdelingen, og når hun ser de ansatte sliter og det er hektisk, men sier; *«... jeg vet jo det går i bølger, så håpet ligger alltid der og lur»*. Lederen har mange års ledererfaring og viser bevissthet i forhold til at håp er noe som kan komme og gå; *«Men for meg er det ikke vanskelig å hente opp igjen, for dette trives jeg med»*. For de ansatte kan håpet svinne hen når de opplever at målene de jobber mot sammen med pasienten ikke innfris. Ansatt b forteller om en case til teamet:

«... det var lite fremgang. Alle var frustrerte og ekstremt lei seg ... hele tiden var det noe som skurra litt. Har aldri vært så sliten før, fordi håpet forsvant hele tiden ... da tenker jeg at nå begynner pasienten å innse at det ikke skjer så mye. Da tenker jeg at håpet forsvant litt. Da forsvant det veldig for meg og».

Oppsummering

«Håp er smittsomt» sa ansatt b. Håp kan gis og tas imot, og håp kan skape positive ringvirkninger. Det kan også mistes, fordi den kan ha evne til å være «smittsom». Hvordan og på hvilken måte ledere kan fremme håp hos de ansatte, tar utgangspunkt i ledernes og de ansattes forståelse av håp, og en bevissthet om hvor og på hvilken måte håp kan vokse frem på arbeidsplassen/organisasjonen.

Håp i praksis skjer på flere arenaer i organisasjonen. Det er ikke nødvendigvis en bevisst refleksjon i hverdagen, men informantene var tydelige på hvor de kunne beskrive håpet i det praktiske. Det handler også om relasjonen mellom ledere, ansatte og avdelingene, og kvaliteten relasjonen har som kan gi trygghet til å gi, få og be om håp i arbeidshverdagen.

4.3 Håp i arbeidsspråket

4.3.1 Å skape en bevissthet

Mitt siste funn handler om at gjennom å åpne for refleksjon om tema håp hos ledere og ansatte, skapes nye måter å se håp inn i ledelses- og organisasjonskontekst. Jeg vil her belyse hvordan informantene ser på måten å organisere håpsbegrepet inn i arbeidsspråket. Ingen av informantene har tidligere erfart å bli spurt om hva deres håp er, eller hvordan de forstår begrepet, og ingen av lederne har brukt denne formuleringen mot sine ansatte. En leder sier:

«... det hadde vært et interessant spørsmål å ta opp, og da tenker jeg ikke på forhold til pasientene. Hvis hadde formulert det sånn: Hva betyr det for deg i jobbsammenheng da eventuelt, måtte jeg vinklet det ... det kunne man tatt opp på en type avdelingsmøte» leder 1.

Lederen forteller at håp er noe som alltid har vært utadrettet, at det handler om pasientene, og dette er felles for informantene. Den samme lederen sier *«Hvordan kan vi kanskje prøve å fokusere litt mer på det ... det er noe positivt ladet med håp så hvordan kan vi ha litt ... hva er målet eller håpet mitt med å være på jobb. Være litt mer selvbevisste!»*. Det å være bevisst hvordan man kan bruke håpsbegrepet i arbeidsspråket, kan gi rom for utvikling hos både ledere og ansatte.

Leder 4 reflekterer over hva hun tenker er grunnen til at ens eget håp eller de ansattes håp er vanskelig eller ikke naturlig å prate om i jobbsammenheng: *«... tenker det har med kultur, hva vi har om håp i grunnutdanningen. Det er mye snakk om pasientens håp ... om håp i andre deler av organisasjon ... det er ikke håp i organisasjonsledelse»*. Denne refleksjonen setter jeg i sammenheng med min innledning i dette forskningsprosjektet; at tema håp har sitt utspring i helse- og omsorgsutdanningen, teologi og filosofi, hvor håp eies av pasienten, klienten eller den som er «utsatt». Lederen blir under intervjuet spesielt opptatt av hvordan hun kan bruke håpsbegrepet aktivt inn i språket som gjelder endringsprosesser. Hun sier: *«... det er noen ord som er slitt, og som er forbundet med negative ting»*. Lederen ønsket å løfte

håpsbegrepet inn i den endringsprosessen avdelingen sto overfor, og avslutter intervjuet med å si: «Jeg gleder meg veldig, og blir veldig motivert».

Når leder ønsker å fremme bevissthet om håp hos ansatte og i arbeidsmiljøet, fordrer det at lederne selv og de ansatte har en egenforståelse av hva håp er for dem. Dette betinger at leder legger til rette for at de skal utvikle en forståelse, og hvordan den aktivt kan brukes i deres organisering og arbeidsspråk. En synergieffekt av å jobbe med håp, kan handle om å skape en trygghet blant de ansatte. Gjennom å sette søkelys på hva den enkeltes håp er i arbeidslivskontekst, har man mulighet til å bli tryggere på hverandre som gruppe. Dette kan igjen føre til selvrefleksjon av hva som er viktig for en selv, samtidig som man kan få økt forståelse for reaksjoner som oppstår hos kolleger.

4.3.2 Arbeidsmiljø – et mulighetsrom

En leder forteller om hvordan dynamikken i arbeidsmiljøet trigges i tilfeller der pasientens behandlingsforløp ikke går som håpet, eller gruppen ikke når de mål de har satt. Leder forteller:

«Da er det kanskje da man merker best når det har vært noen utfordringer da. Eller det da man merker best at vi er forskjellige. Noen opplever det ikke så dramatisk, men andre opplever det som at noen ikke har gjort jobben sin så noen som har ødelagt hele prosessen. Mens andre tenker mer på at det kanskje er sånn noen ganger» leder 2.

Lederen beskriver hvordan arbeidsmiljøet kan utfordres når håp og forventninger ikke innfris. De ansattes ulike reaksjonsmønstre kan ha sammenheng med hvilket håp de gikk inn med i situasjonen. I denne konteksten kan lederen ha nytte av å løfte frem håp som tema, både med hensikt å avklare hvilke forventninger de ansatte hadde, og for å skape en felles forståelse for hverandres reaksjoner. Om leder og ansatte tilegner seg et arbeidsspråk til å prate om hvilke håp de har i forhold til sitt arbeide, kan leder jobbe strategisk med å organisere hvordan arbeidsmiljøet jobber i forhold til hvilke håp de har for oppgaver og mål de står overfor.

For de ansatte handlet integrering av tema håp, om hvordan ledelsen skapte rammer for refleksjon om håp i arbeidsmiljøet. Ansatt a sier:

«Da tror jeg vi måtte ha et møte hvor fokuset skulle være for de ansatte, hvor det var utelukkende ... hvor det var fokus, ikke pasientene ... så spurt hver enkelt hva er deres håp, og kanskje beskrive håp. At hver og en skulle beskrive sitt syn på håp, hva man legger i det. Jeg tror det veldig ulike oppfattelser av begrepet håp. Så det hadde vært veldig spennende å høre hva de ulike tenker ... Hva lederen ville gjort, jeg tror det hadde vært lurt og spurt hver enkelt og fått en refleksjon i gruppa, og drøfte det sammen rett og slett».

Den ansatte formulerer at håp er individuelt, og ved å hente frem forståelse av håp i fellesskap, kan det gi grunnlag for drøfting. Hun sier videre: «... og en viktig del av det også er kanskje det å bevisstgjøre ... Ja, det er egentlig et veldig viktig ord som man bruker mye uten å være klar over det». Leder kan gjennom en aktiv tilnærming til å jobbe med håpsforståelsen til sine ansatte, øke bevisstheten om håp og bidra til å endre hvordan håpsbegrepet brukes i arbeidsspråket.

4.3.3 Forankring i ledelsen

Ansatt a sine refleksjoner forteller om betydningen av at leder legger føringen for hvordan håpsbegrepet kan få en ny mening i arbeidskonteksten. For ansatt b er det viktig at håp er noe som forstås fra øverst i organisasjonen frem til de ansatte. Hun formidler at håp er noe som er pasientrettet i organisasjonen, men hvis håpsbegrepet handler om hva håpet betyr for hele organisasjonen, kan det fremstå som et mer bærekraftig håp. Hun sier:

«Men organisering, da skal det komme håp ovenfra, det er mer bærekraftig. Hvis vi har det bra kan vi gjøre en god jobb for pasienten ... enn at vi er avhengig av pasienten. Det er mange caser hvor pasienten ikke gir mye håp, den gode følelsen vi jakter på. Det er det jeg tenker».

Min tolkning, er at de ansattes håp fremstår avhengig av pasienten, men hvis ledelsen ser på håp fra organisasjonsperspektiv, hvor de ansattes håp blir bevisstgjort, kan «den gode følelsen» få plass uavhengig av pasienten.

Lederen som har sin rolle på administrativt nivå sier avslutningsvis i intervjuet: «... men jeg skulle sikkert sagt - å ja, vi har masse fokus på håp og vi har det i alle mulige programmer og sånt - men det er ikke noe vi har snakket om ...» leder 3. Et uttrykk sier «det blir mer av det man prater om», som lederen sier, det er ikke noe vi prater om, og derfor heller ikke naturlig med i deres bevissthet, eller arbeidsspråk. Strategi- og målplaner er ofte arbeidsverktøyet i organisasjoner, og derfor en viktig arena for hvor man kan implementere håpsbegrepet.

Leder 1 delte noen tanker om hvordan hun så for seg å kunne organisere for håp i sin avdeling:

«Jeg tenker det må være noe konkret, det skal være noe vi jobber mot. En type mål som vi da setter inn i en type felles forståelse for hva si skal jobbe frem mot ... Så kan vi sette det inn i om det er en medarbeidersamtale, at jeg bruker det for hver enkelt. Hva de har som mål for dette året, eller håp for dette året. Også er det det som er felles for avdelingen, hva vi jobber mot som fellesmål ...» leder 1.

Å skape en bevisstgjøring om håp i arbeidsmiljøet kan fremstilles på ulike måter. I eksempelet fra leder 1, innlemmes håpsbegrepet som del av en prosessplan og mål. Hun referer til medarbeidersamtalen og hvordan de kan jobbe i fellesskap, at alle skal ha en felles forståelse for målet. Leder 1 sier innledningsvis i dette tema at håp i jobbsammenheng er noe hun kunne spurt om i avdelingsmøte. Min tolkning er at dette understøttes av de ansattes tilnærming til hvordan ens eget håp kan få plass i de ansattes bevissthet, gjennom at ledelsen aktivt legger rammene for at håp blir en naturlig del av arbeidsspråket.

En leder reflekterte over hvorfor ens eget håp kan være vanskelig å sette ord på, spesielt for de ansatte som jobber pasientnært:

«Man må jo inn i noen prosesser som kanskje er litt ubehagelig også da ... man kan håpe for andre, for det er så uforpliktende, men om man skal kjenne på eget håp så er det litt dypere inn i deg selv, det kan være skummelt» leder 2.

Å tilegne seg et eierskap til sitt eget håp kan være utfordrende som, leder 2 formidler. Samtidig viser ansattes refleksjoner at gjennom å sette håp på agendaen i ledelses- og organisasjonsperspektiv, kan det frembringe ny bevissthet i hva håp kan bidra med for den enkelte og fellesskapet i organisasjonen.

Oppsummering

Informantenes forståelse av håp har vokst frem gjennom intervjuene, og i denne prosessen har deres bevissthet om hvordan håp kan få innpass i deres arbeidsspråk og arbeidshverdag utviklet seg. Ved at ledelsen velger å utforske sin egen håpsforståelse, og introdusere håp for sine ansatte i arbeidsmiljøet kan det åpne seg nye perspektiver for både individet og fellesskapet. Det handler om å få håpsbegrepet inn i arbeidsspråket. Lederne viser i sine refleksjoner at håp åpner for nye måter å organisere og lede sine ansatte/avdeling. Det kan omhandle hvordan leder samtaler om endringsprosesser, målplaner, utviklingssamtaler og prosesser som gjelder arbeidsmiljøet.

4.4 Avslutning

Jeg har nå presentert mine tre funn, *håp gjennom relasjoner, håp i praksis og håp i arbeidsspråket*, og gitt leseren min tolkning av informantenes bidrag til å belyse studiens problemstilling. Å fremme bevissthet om håp hos sine ansatte, fordrer at leder har et eierskap til håpsbegrepet, og på hvilken måte håp kan fremstå hos de ansatte og i arbeidsmiljøet. Informantenes håpsforståelse tyder at på håp forståes og oppleves i relasjonene på arbeidsplassen. Det er samtidig ikke gitt at det er noe man er bevisst på, hvis ikke håpsbegrepet løftes inn i arbeidslivskonteksten. Etter at informantene utviklet en tydeligere forståelse av håpsbegrepet, var det enklere å komme med eksempler på hvordan de opplevde at håp fremsto i den praktiske hverdagen. Gjennom å invitere til refleksjon om håp inn i ledelse og organisasjonskontekst, åpnet det seg en ny bevissthet hos informantene. Deres bevissthet ga seg til uttrykk i refleksjoner og eksempler på hvordan de kunne integrere håp i deres arbeidsspråk.

5 Drøfting

Når jeg nå går over til å drøfte mine funn opp mot presentert teori og forskning i kapittel 2, henviser jeg leseren til studiens problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

- På hvilken måte organiserer ledere for å skape håp hos de ansatte?

- På hvilken måte fremtrer håp i arbeidsmiljøet?

Jeg anser det mest hensiktsmessig å strukturere drøftingen ut fra temaene i resultatkapittelet. Håpsteoriene vil bli drøftet i alle temaer, og ledelsesteori drøftes i «håp i arbeidsspråket». Under tema 1 og 2 vil håpsteoriene drøftes ut fra temaet de står i forhold til. Samtidig påpekes det at tema 1 og 2 er overlappende, da håp i relasjoner kan beskrives gjennom håp i praksis. Forskning på håp i ledelses- og organisasjonsfeltet med en relasjonell tilnærming er som nevnt smalt. Det er også med på at tema 1 og 2 drøftes ut fra samme teorier med ulike perspektiver. Resultatet av denne studien anser jeg som et bidrag til det relasjonelle håpsperspektivet.

5.1 Håp gjennom relasjoner

Det første funnet viser til at informantene har sine individuelle håp, samtidig som det er gjennom de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen at håpet fremstår. Å definere og beskrive håp i en relasjonell kontekst er kjent fra tidligere forskning fra Ludema et al. (1997) og deres tilnærming til håp. De beskriver den relasjonelle kvaliteten som den grunnleggende egenskapen i håp; håp er skapt i relasjoner. Ludema et al. (1997) hevder håp dannes når man opplever gjensidig støtte, at man utvikler felles verdier og etablerer et fellesskap. Hos informantene var det relasjonen de hadde til sine kolleger, sine ansatte, sin leder og pasientene som fremsto meningsbærende for dem i håpsforståelsen. Fellesskapets betydning kom tydeligere frem i deres håpsrefleksjoner gjennom intervjuene. Håp ble fremstilt som et underord av arbeidsplassen, hvor et godt arbeidsmiljø, mulighet til å jobbe tverrfaglig og god ledelse er bærende for beskrivelsen.

Det var samtidig tydelig at håp ikke var en naturlig del av informantenes bevissthet eller daglige språkbruk i arbeidsmiljøet. Språkets betydning i håpskonteksten vektlegges hos Ludema et al. (1997), som viser til hvordan håp kan vokse frem gjennom dialog og visuelle uttrykk. Jeg vil komme tilbake til språkets betydning i kapittel 5.3 «håp i arbeidsspråk». Selv om håp ikke var del av informantenes bevissthet i utgangspunktet, ga intervju situasjonen et mulighetsrom hvor håp ga seg til kjenne i bevisstheten. Dette kan ses i forhold til Ludema et al. (1997), som hevder at håp kan være kilde til en positiv drivkraft hvor man åpner for å se nye muligheter gjennom dialog. Denne drivkraften tolkes som at den vokser frem hos flere av informantene under intervjuene, og det åpner dem for nye måter å forstå håp på i arbeidslivssammenheng. Hos en leder åpnet det seg et nytt perspektiv på hvordan håp kunne fremstå i oppfølging av de ansatte. Hun sier: «... jeg har hatt mange perspektiver, men kanskje ikke det med håp ... viktig tema!» leder 2.

Informantene jobber etter målplan, som er deres styringsverktøy i arbeidet. Målene er fremtidsrettet og gir informantene en retning. Å jobbe med målplaner handler om å se fremover, og vurdere hva som er mest hensiktsmessig for å nå målene. Ludema et al. (1997) beskriver håp som noe som er fremtidsrettet, og kan påvirkes. Det er assosiert med en positiv forventning om hva som venter der fremme. Denne tilnærmingen ser man og hos Carlsen et al. (2012), som beskriver håp som noe fremtidsrettet, eller at håp fremtrer når man er åpen for nye muligheter. Deres bidrag drøftes videre i kapittel 5.2. Det påpekes at Carlsen et al. (2012) ser sin forståelse av håp i en forlengelse av Ludema et al. (1997) sitt relasjonelle håp, og Snyder (2002) sin målorienterte tilnærming.

Motivasjon

Til tross for at informantenes håp fremstår i den relasjonelle konteksten, så uttrykker lederne sitt eget håp opp mot forventninger knyttet til lederrollen. Det individuelle håpet kan ses i sammenheng med Snyders (2002) målorienterte håpsteori. Han hevder menneskers handlinger er målrettede, og avhenger av personens evne til å finne rett vei for å nå målet, og dens motivasjon for å oppnå ønsket mål. For lederne handler det individuelle håpet om å gjøre en god jobb som leder, som er knyttet til å drifte en velfungerende avdeling med ansatte som trives og mestrer jobbene sine. For de ansatte fremstår håp som relasjonelt, samtidig kommer det til uttrykk en indre motivasjon for håpet; «Min motivasjon er å være

her for pasientene» ansatt a. De ansattes engasjement, evnen til å se styrken i fellesskapet i team, og motivasjon for å tilegne seg kunnskap for å nå målene, gir gjenklang i Snyders (2002) målorienterte tilnærming. Jeg går nå over til å drøfte hvordan det relasjonelle håpet utøves i praksis. Som nevnt innledningsvis, er kapittel 5.2 en forlengelse av første tema.

5.2 Håp i praksis

Når informantene åpnet for en bevissthet om sin egenforståelse av håp, var det lettere å beskrive hvor håp utfoldet seg arbeidshverdagen. Hos informantene handlet det om arenaer som medarbeidersamtaler, arbeid med målplaner, arbeidsmiljø og i omstillings- og endringsprosesser. Kontekstene som informantene formidler skjer der samhandling pågår, mellom ledere, mellom leder og ansatte og i arbeidsmiljøet, den relasjonelle konteksten.

5.2.1 Arenaer for håp

I medarbeidersamtalen er det rom for leder og ansatt å gi og få tilbakemelding og anerkjennelse. Leder 1 omtaler i kapittel 4.2 at hun får anledning til å kjenne på eget håp, og muligheten til å gi håp i medarbeidersamtaler. Dette sammenfaller med ansatt b sin forståelse, som referer til at håp er med i medarbeidersamtalen, selv om det nødvendigvis ikke er håpsbegrepet som benyttes. Medarbeidersamtalen er en dialog mellom leder og ansatt, hvor tema omhandler nåsituasjon og ønsket fremtid. En medarbeidersamtale kan ses som en aktiv handling hvor håp er en integrert del av prosessen mellom leder og ansatte. Carlsen et al. (2012), bidrar til å belyse denne framstillingen; de sier at ved å se håp som et verb, kan det hjelpe mennesker til å ta mer aktivt grep om prosesser de befinner seg i. Medarbeidersamtaler er et forum hvor både leder og ansatte har mulighet til å påvirke fremtidige ønsker og mål. Det er en arena hvor begge parter har en mulighet til å være aktiv deltagende i de prosesser de har som håp å iverksette. Ludema et al. (1997) referer også til den aktive delen av håp, hvor håp presenteres som en kilde til drivkraft som genererer handlinger. Ludema et al. (1997) og Carlsen et al. (2012) håpsbeskrivelser er begge fremtidsrettet.

Der de fremstår ulike er hvor Carlsen et al. (2012) er opptatt av at alle emosjoner, både positive og negative, gir håpet dens mobiliserende effekt. I dette ligger det at håp ikke nødvendigvis alltid er drevet av positive følelser, men at alle de følelser som dukker opp bringer med seg en bevegelse, som kan åpne for nye muligheter. Vi kan tolke denne tilnærmingen gjennom ansatt b (kap. 4.3) sin beskrivelse fra da teamet sto overfor en krevende case. Teamet hadde i liten grad positive følelser og forventinger til det som ventet dem. Gjennom lederens handlekraft til å iverksette nødvendig oppfølging og ressurser til å ivareta teamet, skapte leder en bevegelse av håp. Teamet opplevde å bli sett av sin leder, og en opplevelse av fellesskap da de gikk inn i arbeidet som ventet. Selv de vanskeligste følelser kan mobilisere mennesker fremover, og på den måte åpne for nye muligheter; åpnings-håp (Carlsen, 2016). Det relasjonelle samspillet vektlegges fra både Ludema et al. (1997), Carlsen et al. (2012) og Carlsen (2016), hvor håp kan ses som en bindende kraft i fellesskapet.

Åpnings-håp (Carlsen, 2016) kan også ses i sammenheng med leder 4 sitt håp i de endringsprosessene avdelingen står overfor, samt hos leder 3 som belyser hvordan organisasjonen bestreber å ha gode medvirkningsprosesser når endringer skal gjennomføres. Ved å fremme hva man håper med endringen, kan de mulighetene som ligger ved endringen tre frem.

5.2.2 Mål og håp i arbeidsmiljø

Håpets innvirkning på fellesskap og dens mobiliserende kraft kan ses i informantenes arbeid med målplan, og hvordan håp fremstår som en drivkraft i arbeidet. Informantene gir uttrykk for at mål og håp henger sammen, da håp utspiller seg i samarbeidet mot måloppnåelsen. Når mål nås, gir håp seg til kjenne i en positiv forventning mot neste mål. Ansatt a beskriver i et eksempel:

«Hvis man har bevart håpet gjennom hele perioden og du når de målene som er satt, det gir bare positive innvirkninger på neste pasient og neste jobb. Man ser at man jobber bra sammen, og at vi sammen får det til og at vi er avhengig av hverandre ... Det er veldig håpefullt og godt føle seg som en del av det teamet».

Målarbeidet fremstår som noe som skjer i fellesskap, og formuleringene til informantene omtales i hovedsak i «vi» form. Carlsen et al. (2012) viser til at håp bør ses i samspillet mellom individene i organisasjonen, fremfor den individuelle måloppnåelsen. Dette kan se ut til å være i samsvar med funn i denne studien. Til tross for at informantenes håp ses i det relasjonelle samspillet, så kan det antas at hvert individ må inneha motivasjon og handlekraft for å nå målene. I den forståelsen er Snyders (2002) håpsteori aktuell å drøfte.

Informantene formidler at målplan er deres styringsverktøy, både individuelt og i fellesskapet. Snyder (2002) hevder at mennesker er målstyrte, og håp fremtrer i menneskets evne og motivasjon til å generere ulike veier for å nå ønsket mål. En person som har handlekraft og motivasjon til å jobbe målrettet, og mestrer å finne alternative løsninger når det oppstår motstand, betegner han som håpefull. På den andre siden av denne skalaen beskrives personen med lite håp, den som ser hindringer fremfor muligheter, og som kan miste håpet på vei mot målet (Snyder, 2000; Snyder et al., 2002). Ved en arbeidsplass har alle et medansvar for et godt arbeidsmiljø, og jobbe sammen mot felles mål for avdelingen. Det er samtidig slik at alle mennesker er ulike, og hvordan de forstår håp og bærer sitt eget håp er individuelt. Å jobbe mot felles mål om et godt arbeidsmiljø i en omstillingsprosess, eller i pasientbehandling, fordrer at leder kjenner sine ansatte og hva som skal til for at de sammen kan lykkes. Informantene brukte selv uttrykket «håpefull», om ansatte som fremsto løsningsfokuseret og positive i arbeidsmiljøet:

«Det er en gjeng, eller at det noen som utmerker seg veldig med å dra med seg resten av gjengen i en positiv retning. Når det kommer nye ting, spesielt hvis det er omstilling eller noe nytt som skal innføres» leder 1

«De søker løsninger, er først på nå det er nye prosjekter, det vil de være med på ... da er de håpefulle eller som er støttende miljøet, samtidig som de ikke bare tenker på seg selv, men for fellesskapet» leder 4

En ansatt assosierer håpefulle ansatte med de som har motivasjon i arbeidet sitt. Hun sier:

«Noen er på jobb for å tjene penger og være der de timene de skal ... mens andre er på jobb for å virkelig gjøre en bedre dag for pasientene og for å gjøre en god jobb den

*dagen. Der tenker jeg håpet spiller inn, at de er klar over det, hvorfor de er på jobb»
ansatt a*

Snyder (2002) referer til at menneskers tidligere erfaringer påvirker ens evne til å møte hindringer. Der håpefulle ansatte kan gi seg selv positivt selvsnakk, vil de med lite håp være sårbare for indre kritikk og ha utfordringer med å se løsninger. Informantene beskrev hvordan de opplevde ansatte og kolleger med lite håp:

*«... dette skal de ikke være med på, og dette blir ikke bra. Sånn vil det være overalt»
leder 1*

«De som ikke er håpefulle tenker jeg er ... de bremser utviklingen ... de gjør en kjempejobb når de er på jobb, men det er ikke mer å hente. Den personen er fin å ha, men det er det vi får» leder 4.

Som leder 1 sier, er det mennesker med lite håp ved alle arbeidsplasser, utfordringen kan være når de med lite håp påvirker sine kolleger, fravær av håp kan også smitte. Peterson og Byron (2007) viser i sin forskning til at personer med lite håp er svakere problemløsere, og at det individuelle håpet kan påvirke relasjonene på arbeidsplassen. Vi finner lignende beskrivelser fra Adams III et al. (2010), som refererer til at mennesker med lite håp er mer utsatt for stress og mistriksel, og forholder seg dårligere til endringer i arbeidslivet. På den andre siden viser forskning til at de håpefulle er tilpasningsdyktige, har en positiv innvirkning på arbeidsplassen, og med evne til å gi sosial støtte innad i arbeidsmiljøet (Adams III et al., 2010; Reichard et al., 2013). Håpefulle ansatte kan være en ressurs for leder, en viktig medspiller for at avdelingen skal nå sine mål og bygge et godt arbeidsmiljø. En leder uttrykker det slik:

«Det er godt, så utrolig godt å ha sånne i et team, og flere av de gjerne. Fordi du vet hvem du skal spille på når du vet at, nå dukker det opp et navn i hodet mitt med en gang, ikke sant. Det den jeg skal sparre med eller den ha med på mitt lag» leder 1.

Informantene tolkes som at de viser en innsikt i hva det innebærer å være håpefull, og hva håpefulle og personer med lite håp kan bidra med inn i arbeidsmiljøet på godt og vondt.

Noe av kritikken mot Snyder (1991, 2002) omhandler at teorien er for individrettet, og ikke tar inn det relasjonelle perspektivet. Samtidig kan det tolkes som Snyder (1991, 2002) sin beskrivelse, at håpefulle og personer med lite håp har en påvirkning på det *relasjonelle* samspillet i et arbeidsmiljø og i organisasjonen. Adams III et al. (2010) viser til hva som karakteriserer håpefulle organisasjoner; *medvirkning, høy grad av tillit mellom leder og ansatte, trygghet i arbeidsmiljøet og eierskap til håp* forankret opp mot mål, beskrives som viktige faktorer. Det handler om samspillet i organisasjonen.

Reichard et al. (2013) uttaler det er behov for mer forskning på hvordan håp fremstår i praksis. I denne studien som består av et lite utvalg er det utfordrende å generalisere. Samtidig kan resultatet være retningsgivende for hvordan håp i praksis kan forskes videre på, og at håp i praksis skjer i flere kontekster i organisasjonen.

For å forstå hva håp er i praksis, og for å utvikle naturlige arenaer for håpsfokus, må det fremmes en bevissthet om håp i arbeidsmiljøet. Denne bevisstgjøringen krever en innsats fra alle medlemmer i en organisasjon, men arbeidet og ansvaret starter hos leder. Dette bringer oss til siste drøftingskapittel, «håp i arbeidsspråket».

5.3 Håp i arbeidsspråket

I dette kapittelet vil jeg drøfte ledelses- og håpsteori i forhold til hva ledere bør ta hensyn til for å organisere håp inn i arbeidsspråket.

5.3.1 Lederskap

Hvordan leder kan fremme håp hos sine ansatte influeres av hvilken relasjon leder har til de ansatte, og leders formidlingsevne. Som ansatt a sier «*Ja, det henger veldig tett sammen, hvordan leder formidler håp til sine ansatte*». Hos informantene er ikke begrepet håp naturlig i arbeidsspråket, og det fordrer at det må vokse frem et engasjement for å samtale om håp på arbeidsplassen. For å få håp inn i arbeidsspråket, behøver leder å skape en bevissthet om og eierskap til håpsforståelsen. Ansatt b uttalte at håp kan bli bærekraftig om den har sitt eierskap ovenfra i organisasjon, og det er nok en forutsetning for at leder skal

kunne skape eierskap til håpsbegrepet i resten av organisasjonen. Det er viktig å trekke frem ansattes medvirkningsansvar, og hvilken påvirkningsmulighet alle har i en organisasjon.

5.3.2 Relasjonell ledelse gjennom sosiale prosesser

Ledelse handler blant annet om å påvirke holdninger og atferd til mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Å inneha roller som har innflytelse på arbeidsmiljøet, skjer også utenfor leder-ansatt relasjonen. Informantene har beskrevet hvordan arbeidsmiljøet kan påvirkes av ansatte som fremstår håpefulle og de med lite håp. I disse «uformelle» rollene har ansatte innflytelse på arbeidsmiljøet, på godt og vondt. De håpefulle ansatte kan påvirke holdninger, og har evne til å gi sosial støtte i arbeidsmiljøet, sier Adams III et al. (2010). Det fremstår i denne studien at lederne opplever det tilsvarende; de håpefulle er støttespillere og viktige bidragsyttere til å fremme et godt arbeidsmiljø. Å starte en prosess med å skape forståelse av hvordan håp kan fremstå i arbeidsspråket, forutsetter medvirkning fra de ansatte og leders evne til å åpne for innspill og dialog. En suksessfaktor for et slikt endringsarbeid, kan for ledere være å ha med seg de håpefulle ansatte som støttespillere i prosessen.

Når Adams III et al. (2010) viser til de håpefulle ansattes påvirkning, kan vi se nærmere på Uhl-Bien (2006) sitt bidrag innen relasjonell ledelsesteori (RLT). Hennes teori viser til verdien av de uformelle lederrollene i en organisasjon. Hun ser ledelse ut fra to perspektiver, enhetsperspektivet og det relasjonelle perspektivet. Jeg vil her drøfte det relasjonelle perspektivet. Uhl-Bien (2006) hevder at ledelse nødvendigvis ikke er avhengig av hierarkiske posisjoner, men kan utfolde seg gjennom de pågående sosiale prosesser i organisasjonen. I dette perspektivet utøves ledelse gjennom de relasjonelle kontekstene hvor dialog, samtaler og historier deles i felleskap. Det er i disse sosiale situasjonene hvor verdier, holdninger og atferd kan påvirkes og utvikles, hevder Uhl-Bien (2006). I denne studien viser informantene til den positive påvirkningen de håpefulle ansatte har på fellesskapet, og de kan i lys av Uhl-Bien (2006) sin teori, fremstå som utøvere av lederskap i sine roller i organisasjonen.

Uhl-Bien (2006) er opptatt av språket i organisasjonen, både i kommunikasjonsprosessene som pågår på arbeidsplassen, men også hvordan språket utvikler de sosiale konstruksjonene i organisasjonen. Dette kapittelet dreier seg om hvordan leder kan jobbe med å innføre

begrepet håp i arbeidsspråket, men også hvilken verdi den uformelle ledelsesutøvelsen kan ha for å spre budskapet gjennom språket i de sosiale kontekstene på arbeidsplassen.

5.3.3 Språkets påvirkningskraft

Språkets betydning i den relasjonelle sammenhengen, finner vi også i håpsforskningen til Ludema et al. (1997). De sier at håp kan gjøre seg til kjenne i dialogen, i samtalen, historiene både hjemme og på arbeidsplassen, og beskriver det som «vocabularies of hope». Når jeg velger å inkludere Ludema et al. (1997), relatert til relasjonell ledelsesteori, handler det om å vise at hvordan vi velger å bruke språket på arbeidsplassen, har en innvirkning på hvordan vi formidler endringer og jobber med holdninger og atferd.

Ved å være bevisst på at ledelse kan utøves utenfor de hierarkiske rollene i en organisasjon, kan man aktivt jobbe med å definere hvilke roller de ansatte har i arbeidsmiljøet. I denne studien, kan de håpefulle ansatte være en viktig brikke for å formidle budskapet med å skape bevissthet om håpsbegrepet hos de ansatte, og hvordan det kan vokse frem i arbeidsspråket.

5.3.4 Relasjonskvalitet

Lederne fremsto tydelige i sin lederstil, og beskrev den som tillitsbasert og relasjonell. Som beskrevet i kapittel 4, er lederne opptatt av de ansattes velbefinnende, både i arbeidsmiljøet og hvordan de mestrer det faglige i arbeidet. Det tolkes som at lederne hadde sammenfallende lederstil:

«... jeg har en lederstil som er veldig tydelig, det kan være positivt og negativt i det ... så tydelig, men omsorgsfull leder vil jeg si ... jeg er veldig ivaretagende for den enkelte ... godt overblikk over de ansatte ... Jeg er alltid tilgjengelig, og lydhør ... det tolker jeg også som de har tillit og opplever de er ivaretatt» leder 1

«Jeg har en ekstremt sann tillitsbasert lederstil, der folk må ta ansvar for å levere på det de har sagt de skal levere. Så må de si fra dersom de ikke kan gjøre det ... det er fordi jeg håper at mine medarbeidere kan utvikle det å være selvgående, selvstendige og ta ansvar» leder 3

«... stor tillit til egne ansatte, veldig stor variasjon, spenn i både personlighet og fagnivå ... jeg må ha tillit til at de kan løse den, og jeg må være der for å støtte og finne løsninger om det er problemer» Leder 2

«... stoler på de ansatte, gir mye frihet ... jeg er ikke ovenfra og ned, jeg tenker at dette skal vi løse sammen» leder 4

Lederne har et tillitsforhold til de ansatte. Slike relasjoner kan generere frihet under ansvar, og en forventning om at de ansatte ber om støtte når de har behov. Fra de ansattes perspektiv, kan tillit og medvirkning synliggjøres gjennom å få tildelt ansvarsområder. Ansatt a beskriver følelsen når hun ble tildelt en tilleggsrolle i avdelingen; *«... det bevarer jo litt av det å ha tiltro fra leder ... så det og synes jeg har bidratt til å bevare et håp hos meg på jobb ...»*.

Å utvikle trygge relasjoner

Lederne fremstår som sikre i den relasjonelle konteksten, likevel er det uklart hvordan de jobber med relasjonsbygging i fellesskapet i avdelingen. Om man skal bringe begrepet håp inn i arbeidsspråket, krever det gode medvirkningsprosesser, og et fellesskap som hjelper hverandre med å få et eierskap til håpsbegrepet. Å utvikle et trygt arbeidsmiljø, innebærer å skape en sosial aksept for ulikheter, og en hverdag hvor ansatte opplever det er trygt å diskutere og vise seg sårbare uten å være redd for å bli avvist.

Å utvikle gode relasjoner på arbeidsplassen, refererer til å være bevisst kvaliteten på relasjonene. Som vist i punkt 5.2 påvirkes relasjoner og arbeidsmiljø av om ansatte fremstår håpefulle eller med lite håp (Snyder, 2002). Informantene har innsikt i at arbeidsmiljøet alltid vil være dynamisk.

Å introdusere verktøy som kan utvikle arbeidsplassen til et sted ansatte opplever de har trygge relasjoner, både til leder og i arbeidsmiljøet, er en investering. Opplever man trygghet på arbeidsplassen, åpner mulighetene seg for å løfte opp temaer som kan kjennes ubehagelig, eller ukjent – uten å være engstelig for å bli avvist.

Dutton & Heaphy (2003) hevder at trygghet og samarbeid i de mellommenneskelige relasjonene, er grunnleggende for et velfungerende arbeidsmiljø. Gjennom å jobbe med kvaliteten på relasjonene, både mellom leder og ansatte og i hele personalgruppen, er man bedre rustet til å møte motgang, utvikle gjensidig tillit til hverandre og trygghet. Dutton & Heaphy (2003) bruker uttrykket High-Quality-Connection, HQC. HQC beskriver møter der to parter eller en gruppe opplever gjensidig positiv energi, en følelse av trygghet og av å bli anerkjent. Ved å aktivt jobbe med å etablere HQC på arbeidsplassen, kan de ansatte utvikle en gjensidig tillit, en tilkobling til hverandre og få en robusthet til å tåle utfordringer sammen.

Informantene tolkes å ha erfart hvordan HQC kan oppleves på arbeidsplassen. Når HQC er til stede, dreier det seg blant annet om at leder *ser* de ansatte, er *tilstedeværende* i menneskemøtene og er *bevisst* på hva de ansatte *trenger* for å *mestre* jobben. I kapittel 4, forteller de ansatte om mestringsfølelsen ved bli tildelt oppgaver, og leders tilstedeværelse når teamet står i en tøff emosjonell case. Å skape en HCQ arbeidsplass, sier Dutton (2014), har best vekstvilkår når det er kontinuerlig tilbakemeldingsflyt mellom leder og ansatte/gruppen. Gjennom å ha en åpen tilbakemeldingskultur kan leder tilpasse oppgavene etter ansattes mestringssevne, samtidig som det gir leder en mulighet til å avklare hva som trengs for å utvikle de ansattes ferdigheter videre. Dutton (2014) understreker at tillit er en brobygger i arbeidet med å utvikle en HQC arbeidsplass. Hun sier samtidig at tillit kan være den største utfordringen å etablere, da mennesker har ulike behov.

5.3.5 Psykologisk trygghet

Dutton (2014) refererer til menneskers ulikheter, og i et arbeidsmiljø bærer de ansatte med seg sin usynlige ryggsekk av livserfaringer, personlighet, egenskaper og faglig ståsted. Man er deltagende i arbeidslivet med ulikt utgangspunkt, men det som fremtrer som felles er behovet for å føle en tilhørighet og et fellesskap. Informantenes arbeidsplass er, som Dutton (2014) beskriver, et mangfold av mennesker med tverrfaglig kompetanse, ulike aldersspenn og kompetansenivå. Alt dette virker inn på hvordan fellesskapet tar imot endringer, små eller store. Hvis leder skal introdusere begrepet håp inn som tema, kan gruppens evne til å være nysgjerrig og åpne for hverandre refleksjoner, være spesielt nyttig.

Håp som tema kan også bringe med seg usikkerhet blant de ansatte da de ikke har eierskap til begrepet. Som leder 2 formulerte, så kan det å formidle sitt eget håp virke utrygt, det forplikter mer enn å uttrykke andres håp. Så hvordan kan man utvikle et arbeidsmiljø som oppleves som trygt nok til å åpne for egne og andres refleksjoner, uten frykt for å føle seg sårbar eller utenfor? Det bringer oss til psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Verdien av å jobbe med psykologisk trygghet, har de siste årene vært fremmet i ledelses- og organisasjonssammenheng av Edmondson (2019). Hun sier psykologisk trygghet handler om å ha et arbeidsklima hvor ansatte kan ytre sine tanker, stille spørsmål og være feilbarlig uten å være engstelig for å bli sanksjonert av omgivelsene. Hun vektlegger at psykologisk trygghet ikke handler om at alt er harmoni, men at relasjonene er robuste nok til å tåle uenigheter uten at det forringer tryggheten. Å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø er en lederoppgave, men ansvaret bæres ikke av leder alene. Alle har et medvirkningsansvar ved arbeidsplassen til å ivareta et trygt arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2-3). De ansatte kan medvirke til å etablere tillitsrelasjoner gjennom blant annet å være åpne for andre synspunkter, være nysgjerrige og ikke dømmende for ulikheter. Edmondson (2019, s.44) referer til at diskusjoner som gir ulike perspektiver kan bidra til utvikling, men avhenger av at partene klarer lytte til hverandres argumenter uten å gå i konflikt. Endringer og omstillinger er blitt en naturlig del av organisasjonslivet. Ved å bygge psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet vil endringer kunne vokse frem som nye muligheter. Carlsen (2016, s.227) sier endringsarbeid i organisasjoner kan bringe med seg fornyelse, og fremhever hvordan håp bæres i søken etter nye horisonter. Gjennom å etablere en forståelse for håp i arbeidslivskontekst, kan håp få en vei inn i arbeidsspråket.

6 Avslutning

Jeg har i denne studien gjennomført 6 semistrukturerte intervjuer med 4 ledere og 2 ansatte. Ved å inkludere både ledere og ansatte, anser jeg at det bidrar til å gi et mer helhetlig bilde av hvordan håpsbegrepet kan forstås i en organisasjon, og et bedre grunnlag for å besvare studiets problemstilling:

Hvordan kan ledere jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte?

og forskningsspørsmålene:

- *På hvilken måte organiserer ledere for å skape håp hos de ansatte?*
- *På hvilken måte fremtrer håp i arbeidsmiljøet?*

6.1 Praktiske implikasjoner

Jeg innledet denne masteroppgaven med å vise til at håp som begrep er til stede i hverdagslivets samtaler og i de indre tankerekker. «*Det er alltid håp ...*», «*... vårt håp er å bli ferdig med anbudet før sommeren, vi må alle bidra ...*». Mennesker har et forhold til håp, bevisst eller ubevisst. Temaet håp relatert til ledelses- og organisasjonskonteksten, fremstår som et fagområde det er vist lite oppmerksomhet til i forskning og teori. Som presentert i teorikapittelet i denne studien, etterlyses det mer forskning på temaet. Studiens problemstilling har åpnet for at håp er et begrep som fortjener større plass i ledelses- og organisasjonsfeltet. Dette oppmuntrer til ytterligere forskning på håpsbegrepets effekt på enkeltmennesket og grupper i arbeidslivet.

Denne studien viser at håp er til stede i enkeltmennesket og i fellesskapet på arbeidsplassen. Håpsbegrepet ser derimot ikke ut til å ha funnet en naturlig plass i arbeidsspråket innen ledelses- og organisasjonskonteksten.

Studien viser at håp har potensiale til å utvikle nye måter å kommunisere på i arbeidslivet. Det handler om å få et eierskap til håpsbegrepet, og bevissthet rundt bruken av det, i hele organisasjonen - fra ledere til ansatte, individet og gruppen. Informantene uttrykker en nysgjerrighet og undring til studiens tema, og at håp oppleves som et viktig og nytt område i

ledelses- og organisasjonskonteksten. Den praktiske implikasjonen for denne studien er først og fremst at håp som begrep kan åpne for nye måter å kommunisere på i organisasjoner. Ved at en organisasjon utvikle et eierskap til håpsbegrepet, kan håp være en sterk drivkraft i organisasjonsutvikling.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Håpsforskning i ledelses- og organisasjonsfeltet erfares å være smalt, og det har vært medvirkende til mitt ønske om å forske på temaet. Denne studien består av et lite utvalg informanter, og det gir derfor en begrenset innsikt i hvordan håpsbegrepet kan forstås og fremstå i en organisasjon. Det vil av den grunn være interessant å forske på andre typer virksomheter med samme problemstilling.

Videre, basert på funn i denne studien, er det mange muligheter som åpner seg for videre forskning. Hvordan kan håpsbegrepet i praksis få plass i arbeidsspråket i en organisasjon, og hvilken effekt kan det ha på relasjoner og kommunikasjon på arbeidsplassen? Et forslag her vil være å forske på et lederteam og deres ansatte, hvor håpsbegrepet implementeres og systematisk blir brukt i arbeidsmiljøet. Undersøkelsesformen kunne her være observasjoner, dagbok og intervjuer over en lenger prosjektperiode.

En annen vinkling vil være å forske på hva håp betyr i gruppesammenheng for psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet. I hvilken grad deler ansatte sine egne tanker om hvilke håp man har på arbeidsplassen, relatert til oppgaver, arbeidsmiljø, mål og endringsprosesser? Er det sammenheng mellom ansattes åpenhet om eget håp og psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet? Vil åpenhet om sitt eget håp generere større forståelse for hverandres reaksjoner, atferd og holdninger i et arbeidsfellesskap?

Mitt håp er at flere beveger seg ut i dette forskningsfeltet og åpner for mulighetsrommet som håpsbegrepet ser ut til å kunne gi i ledelses- og organisasjonsfaget.

6.3 Konklusjon

Å forske på håp i ledelses- og organisasjonskontekst var et tema som opplevdes som «nytt» for informantene. Håpsbegrepet var ikke naturlig i deres vokabular i den sammenhengen. Deres forståelse av håp ble derfor retningsgivende for best mulig å besvare problemstillingen; hvordan ledere kan jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos de ansatte.

For at en leder skal kunne jobbe med å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte, og kunne organisere for å skape håp, må håpsbegrepet få innpass hos leder og ansatte. Studien viser at håp fremstår i det relasjonelle samspillet, og håp er å finne i den praktiske hverdagen, om enn ubevisst. Håp fremsto i studien som et begrep med potensiale til å få plass i deres arbeidsspråk. Slik jeg tolker annen håpsteori og forskning, så er håpsbegrepet gjerne «pakket inn» i andre ord, som tro, forventning, ønsker og mål. Informantene eksemplifiserte selv at de nok kunne tenke på håp, men uttrykte det med andre ord.

Hos informantene var det ingen som hadde erfart å få spørsmålet om hva deres håp var, det skapte også en undring hos dem. En ny måte å se håpsbegrepet på.

Skal man jobbe med å fremme bevissthet om håp er det å vite hva håp betyr for den enkelte viktig, og at man bruker begrepet «håp» aktivt i språket. Ved å ikke «pakke det inn», så får håpsbegrepet større plass i bevisstheten og i ordforrådet. Håpsbegrepet fremstår som en positiv forventning, en drivkraft og som er mobiliserende for informantene.

Å se håpsbegrepet i ledelseskonteksten var for én informant utfordrende, og lederen var usikker på om hun var aktuell for intervju da hun ikke jobbet pasientnært. Er det slik at håpsbegrepet vil være krevende å etablere i en organisasjon som ikke jobber innen helse- og sosialfeltet? Her anser jeg at svaret er nei. Dette fordi det handler om å tenke nytt om et begrep som håp, uavhengig av arbeidsplass.

Gode medvirkningsprosesser fremstår som stikkord om ledere skal organisere for å skape håp, og få en bevissthet inn i arbeidsmiljøet. Det handler om å skape et engasjement og et eierskap til håp blant til de ansatte, på den måten kan begrepet få naturlig innpass i arbeidsspråket.

Studien viser at informantene hadde et bevisst forhold til hva som lå i rollebeskrivelsene: *en håpefull ansatt, og en ansatt med lite håp*. Informantene hadde erfaring med at begge roller hadde en påvirkning på arbeidsmiljøet, på godt og vondt.

Ledere som har innsikt i hvilke ansatte som har uformelle lederroller, eller fremstår som «håpefulle ansatte» i arbeidsmiljøet, kan være viktige støttespillere i arbeidet med å fremme bevissthet om håp hos de ansatte. Å reflektere over hva man selv har som håp i arbeidssammenheng, kan invitere til undring, men også motstand. Som to av informantene viste til, er det å bære andres håp ikke like forpliktende som å ytre sitt eget håp. I denne sammenheng kan kvaliteten i relasjonene på arbeidsplassen, og graden av psykologisk trygghet, være medvirkende til hvordan håpsbegrepet tas imot.

Å fremme bevissthet rundt håp hos ansatte, fremstår ikke som en lederoppgave alene, men noe alle ansatte kan medvirke til å skape bevissthet rundt.

Litteraturliste

- Adams III, V.H., Snyder, C.R., Rand, K.L., O`Donnell, E.A., Sigmon, D.R. & Pulvers, K.M. (2010). Hope in the Workplace. I R.A. Giacalone, & C.L. Jurkiewicz, (2010). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. (2nd eds.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Arbeidsmiljøloven. (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§2-3>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal Akademisk.
- Carlsen, A. (2016). Når det synger i livsnerven: Motivasjon i organisasjoner fra et narrativt perspektiv. I R. Buch, A. Dysvik og B. Kuvaas (Eds.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 214-232.
- Carlsen, A., Hagen, L.A., & Mortensen, T.F. (2012). Imagining hope in organizations. From individual goal attainment to horizons of relational possibility. I K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.). *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press, 288-303.
- Dalland, O. (2020). *Metode og Oppgaveskriving* (7.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dutton, J. (2014). Build High Quality Connections. I J. Dutton and G. Spreitzer (Eds.), *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impacts* (s.11 – 21), Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.

- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Helland, M. R., & Winston, B.E. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (2), 42-54.
<https://doi.org/10.1177/10717919051200204>
- Idebanken (u.å). *Slik kan du skape psykologisk trygghet på din arbeidsplass*. Hentet 5. Januar 2023 fra [Slik kan du skape psykologisk trygghet på din arbeidsplass - Idébanken \(idebanken.org\)](https://www.idebanken.org)
- Ingersoll, R.E. (2010). Spiritual Wellness in the Workplace. I: Giacalone, R.A, & Jurkiewicz, C. L. (2010). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. (Second edition.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.) Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Gyldendal Akademisk.
- Lohne, V. & Severinsson, E. (2006). The power of hope: patients' experiences of hope a year after acute spinal cord injury. *Journal of Clinical Nursing*, 15(3), 315–323.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01301.x>
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483. [https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)
- Michigan Ross, Center for Positive Organizations, University of Michigan. (2022, 21.11). *Immerse: Positive Organizational Scholarship*. [Positive Organizational Scholarship - Center for Positive Organizations Center for Positive Organizations \(umich.edu\)](https://www.positive-organizations.org/)
- Nilstun, C. (2020, 12.juni). Organisere. I *Store norske leksikon*.. Hentet 6. februar 2023 fra [organisere – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://www.snl.no/organisere)
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership &*

Organizational Studies 12 (2), 55-64, 2005.

<https://doi.org/10.1177/107179190501200205>

Peterson, S.J., & Byron, K. (2007). Exploring the role of hope in job performance: results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 785–803 (2008)

<https://doi.org/10.1002/job.492>

Pleeging, E., van Exel, J. & Burger, M. (2022). Characterizing Hope: An Interdisciplinary Overview of the Characteristics of Hope. *Applied Research Quality Life* 17, 1681-1723 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09967-x>

Reichard, R.J., Avey, J.B., Lopez, S. & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (4), 292-304. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.800903>

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1037/0022-3514.60.4.570>

Snyder, C.R., Hoza, B., Pelham, W.E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., Highberger, L., Ribinstein, H., & Stahl, K.J. (1997). The Development and Validation of the Children's Hope Scale. *Journal of Pediatric Psychology*, Volume 22, Issue 3, June 1997, Pages 399–421, <https://doi.org/10.1093/jpepsy/22.3.399>

Snyder, C.R. (2002). Rainbows in the mind, *Psychological Inquiry*, Volume 13, No.4, pp. 249-275, [Hope Theory: Rainbows in the Mind on JSTOR](https://www.jstor.org/stable/2751111)

Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Pulvers, K. M., Adams, V. H. III, & Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94(4), 820–826. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.4.820>

Spurkeland, J. (u.å). *Ledelse handler om tillitsfulle relasjoner*. Idebanken.

<http://idebanken.org>

- Sælør, T.S. (2016). *Hinderløyper, halmstrå og hengende snører. En kvalitativ studie av håp innenfor psykisk helse- og rusfeltet* [Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen]. DUO Vitenarkiv. <http://hdl.handle.net/1956/11911>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. Enn innføring i kvalitativ metode* (3.utg.) Fagforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.) Fagforlaget.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk.
- Yotsidi, V., Pagoulatou, A., Kyriazos, T. & Stalikas, A. (2018). The Role of Hope in Academic and Work Environments: An Integrative Literature Review. *Psychology, 9*, 385-402. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.93024>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly, 17*(6), 654-676.
- Vince, G. (2020, 9. April). *Rainbow as signs of thank you, hope and solidarity*. [Rainbows as signs of thank you, hope and solidarity - BBC Culture](#)
- Wæraas, A. (2022). Thematic Analysis: Making Values Emerge from Texts. I: Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., Wæraas, A. (Eds) *Researching Values*. Palgrave Macmillian, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_9

Intervjugal – individuelt semistrukturert intervju

Mål: Utforske informantenes tanker og refleksjoner om begrepet håp. Samtale og refleksjon om deres egen håpsforståelse, og om – og hvordan de erfarer håp har plass i arbeidsplassen.

Åpne spørsmål, og oppfølgingsspørsmål der det faller seg naturlig. Spørsmålene er hovedsakelig like til ledere og ansatte. Spørsmål som er spesielt rettet mot ansatte står i kursiv. Noen få spørsmål er kun til ledere (dette fremgår av spørsmålene).

Struktur	Spørsmål	Hensikt
<p>Innledning: skape tillit, takk til informantene som ønsker delta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avklare om informanten ønsker mer informasjon om bakgrunnen for studien. - Tidsrammen for intervjuet. - Hvor informanten jobber, antall ansatte, hvor lenge jobbet der. 	
<p>Introduksjonsspørsmål: Tema for studien, hjelpe informant inn i refleksjon.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hva tenker du når du hører begrepet håp? - Hva er håp for deg? 	Hva er informantens håpsforståelse.
<p>Nøkkelspørsmål: Mer spesifikt rettet inn mot forskningsspørsmål. Samtidig åpen for refleksjon og naturlige oppfølgingsspørsmål.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - I møte med ansatte, får du tilbakemelding om at du har gitt de håp? - <i>Opplever du leder gir eller er bevisst å gi ansatte håp?</i> Hvordan, hvilke arenaer (eksempler)? - Hvilke refleksjoner får du når jeg sier «organisering av håp» i forhold til din lederrolle? - I arbeidsmiljøet; opplever du at håp utspille seg der? Eventuelt på hvilken måte? - Hvordan vil du beskrive din lederstil? 	<p>Få innsikt i:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan håp kan forstås av ledere og ansatte i en organisasjonskontekst. - Hvilke arenaer håp kan fremstå i - Er informantene bevisst håpsbegrepet? - Er informantene interessert i å utforske håp i arbeidslivskonteksten?

Vedlegg 1

	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan bevarer du ditt eget håp i arbeidet?	
Oppfølgingsspørsmål:	<ul style="list-style-type: none">- Hvis jeg spør deg om arbeidsstedet, jobber med håp – hva tenker du da? Eventuelt på hvilken måte?- Om du skulle organisere håp i avdelingen, på hvilken måte vil du gjøre det?- <i>Hvis leder hadde satt håp som tema i avdelingsmøte, hva tenker hadde kommet frem da?</i>- Hvordan oppleves det å bli spurt om håp i en arbeidslivskontekst?	Forlengelse av å tilegne en innsikt i hvordan informantene forstår håpsbegrepet.
Avslutning: Takk for intervjuet Si noe om prosess videre, og gjenta at data blir slettet når oppgaven er ferdigstilt.	<ul style="list-style-type: none">- Takk for din tid og refleksjon- Har du noen spørsmål?- Kan jeg ta kontakt med deg om det er noen oppfølgingsspørsmål?	

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Organisering av håp»?

Jeg håper du har ønske om og mulighet til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan fenomenet **håp** fremstår i organisasjoner, fra ledelse til de ansatte – altså håp i praksis. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg studerer master i verdibasert ledelse ved VID, vitenskapelige høgskolen i Oslo (deltid). Jeg skal nå skrive min avsluttende oppgave, og har valgt temaet **håp** i min forskning. Håp som fenomen er noe vi alle gjerne har et forhold til, spesielt helsepersonell som jobber med pasienter og pårørende i sårbare situasjoner.

Hvordan forholder vi oss til vårt eget håp relatert til den jobben som daglig utøves? Er det en bevissthet rundt håp i organisasjonen, fra ledelse til den praktiske utøvelsen hos ansatte i førstelinjen.

Jeg ønsker gjennom forskningsprosjektet å bygge videre på eksisterende forskning innenfor temaet håp, men med søkelys på hvordan håp utspiller seg blant ansatte i *organisasjoner* som aktivt skal bidra til å *fremme håp til de sårbare menneskene*. Resultatene av denne forskningen kan gi informasjon om hvordan faglige arbeidsmiljøer, ledelse og organisasjonen selv forholder seg til håp, hvordan fenomenet oppleves og erfares i organisasjonen.

Foreløpig problemstilling:

Hvordan jobber ledere med å fremme bevissthet rundt håp hos medarbeiderne?

Forskningsspørsmål:

Hvordan organiserer ledere for å skape håp hos de ansatte?

Hvordan kommer bevissthet rundt håp som fenomen frem i arbeidsmiljøet?

Resultatet av forskningen og oppgaven vil bli gjort tilgjengelig for de medvirkende om de ønsker dette. Prosjektet er planlagt avsluttes november 2022, og alle personopplysninger vil da slettes.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID, vitenskapelig høgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vedlegg 2

Det ble sendt en forespørsel til HR-avdelingen og klinikkledelsen ved Sunnaas sykehus om de var interessert i å delta i forskningsprosjektet. De var positive til formålet. Det er ønskelig å få ha en tverrfaglig gruppesammensetning til intervjuene, både ledere (3-4 ledere) og fagpersonell som jobber med pasienter og pårørende, eksempelvis sykepleier, psykolog, fysioterapeut eller ergoterapeut. På den måten er det mulig få innblikk i ulike perspektiver både faglig og personlig på de ulike nivåer i organisasjonen. Det var plan om et gruppeintervju med tverrfaglig sammensetning, men på grunn av smittesituasjon (januar 2022) i samfunnet vil intervjuene foregå Join og derfor mer hensiktsmessig med én til én intervju. Dette er godkjent av NSD som sikker plattform.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet ønsker jeg å invitere til et individuelt intervju. Intervjuet vil tas opp med en lydopptaker, og opptak via Join for så å transkriberes. Join er godkjent av VID, personvern avdelingen som sikker digitalplattform. Da jeg er hørselshemmet kan det være med skriveolk i intervjuet. Skriveolken er ansatt av NAV, og vil skrive alt som blir sagt under samtalen på en skjerm hvor jeg kan avlese som støtte. Skriveolken er underlagt taushetsplikten. Spørsmålene vil være åpne med mål om refleksjon rundt fenomenet håp, og din erfaring og opplevelse av håp i din lederhverdag/yrkesutøvelseshverdag, og organisasjonen du jobber i. Jeg vil stille oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen, om det er naturlig. Tidsramme: ca. 30 - 40 min.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som har tilgang på materialet, vil være

Prosjektveileder: førsteamanuensis Gry Espedal ved fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag. VID, Oslo.

Student: Marlin Markholm

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med kode eller fiktive navn. Disse lagres adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres på kryptert minnepenn, og samtykkeskriv lagres innelåst.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio november 2022. Alle personopplysninger slettes etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

Vedlegg 2

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 VID, vitenskapelige høgskolen 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:

Prosjektansvarlig: VID, Vitenskapelige høgskolen ved Gry Espedal, Førsteamanuensis. epost: gry.espedal@vid.no eller telefon 90747150

Student: Marlin Markholm. epost: marlinmarkholm73@gmail.com eller telefon: 46401150

Vårt personvernombud ved VID: Nancy Yue Lie, epost: personvernombud@vid.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

student

Gry Espedal, førsteamanuensis

Marlin Markholm

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Organisering av håp», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju som tas opp på lydbånd (og Zoom) og videre transkriberes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

[Meldeskjema](#) / [Organisering av håp](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

681149

Vurderingstype

Standard

Dato

16.09.2022

Prosjekttittel

Organisering av håp

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig

Gry Espedal

Student

marlin markholm

Prosjektperiode

06.09.2021 - 01.03.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.03.2023.

[Meldeskjema](#) **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 01.03.2023 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Vi vil følge opp ved ny planlagt prosjektslutt for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Eva J. B. Payne

Lykke til videre med fullføring av prosjektet!