
VID
vitenskapelige
høgskole

Relasjonsbasert ledelse og arbeidsmiljø

En litteraturstudie basert på erfaringer og meninger fra helsepersonell og ledere i helse - og sosialsektoren

Bacheloroppgave i vernepleie

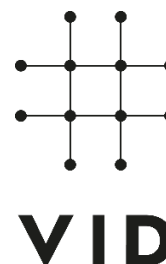
Kandidatnummer: 44, 32 og 2

Campus: VID vitenskapelige høgskole Stavanger

Kull: VP19D

Antall ord: 12 944

Innleveringsfrist: 16. mai 2023, klokken 12:00



Sammendrag

Hensikt: Mellomledere i helse- og omsorgssektoren står overfor store utfordringer de kommende årene. Eldrebølgen vokser, vi lever lengre, vi er mer bevisst på kvaliteten på tjenestene og effektivisering og kostnadsbesparing er i fokus. Likevel ser det ut til at en leders evne til å ivareta sine ansatte er høyt verdsatt. Formålet med denne studiet er derfor å undersøke hvordan relasjonsorientert mellomledelse kan bidra til gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø i helse- og sosialsektoren.

Metode: Vi har foretatt et litteraturstudium hvor vi har analysert 5 kvalitative forskningsartikler som belyser problemstillingen.

Funn: Resultatene tyder på at det er tre faktorer som kan fremme gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø: Lederens relasjonskompetanse, lederens egenskaper og lederens organisering av arbeidsmiljøet.

Konklusjon: Kjennskap til hvordan man ivaretar sine ansatte er avgjørende for å danne et godt arbeidsmiljø og en motstandsdyktig personalgruppe.

Nøkkelord: arbeidsmiljø, mellomleder, relasjon,

Abstract

Purpose: Frontline managers in health and social care face major challenges in the upcoming years. To succeed a manager's care for his employees seems to be of high importance. The aim of this study is to examine how relation-oriented frontline management can contribute to good relationships and a good working environment in this sector.

Method: We have performed a literature review where we've analyzed 5 qualitative research articles that shed light on the issue.

Findings: The results indicate that there are three factors that can promote good relationships and a good working environment: The manager's relationship skills, the manager's characteristics and the manager's organization of the work environment.

Conclusion: Knowledge of how to take care of your employees is decisive for creating a good work environment and a resilient staff.

Keywords: working environment, manager, relationship

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning	6
1.1. Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Vernepleiefaglig relevans.....	6
1.4 Oppgavens oppbygning.....	7
2 Grunnleggende teori	8
2.1 Ledelse.....	8
2.1.3 Ledelse i helsesektoren.....	8
2.2. Relasjon og relasjonskompetanse.....	9
2.2.1 Relasjonsorientert ledelse.....	11
2.2.2 Leader-member exchange (LMX).....	11
2.3 Arbeidsmiljø.....	12
2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø.....	12
2.3.2 Basale psykologiske behov i arbeidslivet.....	13
2.3.3 Sense of Coherence.....	14
2.4 Egenskaper.....	14
2.5 Forskningskunnskap frem til nå.....	15
3 Metode	17
3.1 Rammeverk for forskningen.....	17
3.1.1 Innledende søk.....	17
3.2 Systematisk metode.....	17
3.2.1 PICO-modell.....	18
3.2.2 Inkluderings- og ekskluderingskriterier.....	19
3.2.3 Kvalitativ metode.....	19
3.2.4 Databaser.....	20
3.3 Systematisk litteratursøk.....	20
3.3.1 Indre reliabilitet og validitet.....	22
3.3.2 Presentasjon av de fem forskningsartiklene.....	22
3.4 Utfordringer og metodediskusjon av artiklene.....	31
3.5 Metodekritikk.....	31
3.6 Analyse-tematisering av forskningsartiklene.....	32
4 Resultat	35
4.1 Relasjon.....	35
4.2 Organisering.....	36
4.3 Lederens egenskaper.....	38

5 Diskusjon.....	40
5.1 Metodediskusjon.....	40
5.2 Relasjon.....	40
5.3 Organisering.....	42
5.4 Lederens egenskaper.....	46
6 Konklusjon.....	49
7 Etske overveielser.....	51
8 Ytre reliabilitet og validitet.....	51
9 Videre forskning.....	51
Litteraturliste.....	53
Vedlegg.....	59
Vedlegg 1 Databaser.....	59
Vedlegg 2 Søkeshistorikk tabell.....	60
Vedlegg 3 Sjekkliste av artikler.....	64
Vedlegg 4 Litteratormatrise.....	66

1 Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema

I vår arbeidskarriere har vi møtt mange forskjellige ledere og opplevd deres påvirkningskraft på arbeidsmiljøet. Ledelse spiller en sentral rolle i forhold til konflikthåndtering, motivasjon, tverrfaglig kommunikasjon, faglig utvikling, innovasjon og et godt arbeidsmiljø (Einarsen & Skogstad, 2015; Cummings et al., 2010). Tradisjonelt sett har forskning på ledelse fokusert på den individuelle lederens egenskaper (Dinh et al., 2014; Day et al., 2014), men det har vist seg vanskelig å peke ut personlighetstrekk som er viktigere enn andre (Raaheim, 2019, s. 96). I tillegg har det vært vanskelig å validere studier som peker på egenskaper som avgjørende for en effektiv ledelse (Hughes, 2005, s. 26). I senere tid har fokuset endret seg til at ledelse handler om samhandling og er avhengig av kontekst og situasjon (Dinh et al., 2014; Day et al., 2014). Det legges med andre ord større vekt på lederstilen og hvordan lederen forholder seg til sine ansatte (Aalateeg, 2017). Etter vår kunnskap er det marginal forskning og kunnskapen rundt vernepleiere som ledere (Ledernytt, 2023; FO, 2023). Vi ønsker derfor å utforske hvilke tilnærminger og egenskaper en leder bør besitte for å danne gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. I lys av resultatene vil vi se på sammenhengen mellom vår grunnutdanning, vernepleier, og funnene i studien.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan relasjonsorientert mellomledelse bidra til et godt arbeidsmiljø i helse- og sosialsektoren?

1.3 Vernepleiefaglig relevans

Vernepleiere er en ettertraktet yrkesgruppe som besitter en unik kompetanse, nemlig sammenflettingen av helse-, sosial-, psykologiske- og pedagogiske fag (FO, 2022: Nordlund et al. 2015, s. 18). Utdanningen til vernepleiere har stort fokus på miljøarbeid og habilitering, og habiliteringen skal alltid være tverrfaglig (Nordlund et al., 2015, s. 18-19). Det kan tyde på at vernepleiere besitter tverrfaglig kompetanse som kan være en fordelaktig for en leder i helse- og sosialsektoren. spisskompetanse på sosiale relasjoner og livskvalitet, som kan være en styrke i en leder-ansatt relasjon (Nordlund et al., 2015, s. 23). Ifølge Camilla Leraand (2019) har miljøterapien et stort fokus på relasjonsbehandling og relasjonsterapeutiske

prinsipper (Leraand, 2019, s. 63). Vi kan derfor si at en vernepleier har spisskompetanse på sosiale relasjoner og livskvalitet, som kan være en styrke i en leder-ansatt relasjon (Nordlund et al., 2015, s. 23; Leraand, 2019, s. 63).

Vernepleierens arbeidsmodell (GAVE-modellen) har mange likhetstrekk med punkt 4-7 i forskriften "Ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten" (Nordlund et al., 2015, s. 65; Helsedirektoratet, 2018). Denne samlede informasjonen kan tyde på at vernepleiere er ettertraktede som ledere innenfor helse- og omsorgssektoren, noe som samsvarer med utlyste lederstillinger på finn.no (Finn, 2023).

1.4 Oppgavens oppbygning

Vi begynner med å introdusere grunnleggende teori rundt tematikken. Her vil vi ta opp grunnelementer som ledelse, arbeidsmiljø, relasjonskompetanse, egenskaper og forskning frem til nå. Deretter vil vi presentere fremgangsmåten i litteraturstudiet vi har gjennomført før vi går videre med å presentere resultatene av våre artikler. Avslutningsvis vil vi diskutere våre funn opp mot relevant teori og vernepleiefaglig relevans.

2 Grunnleggende teori

2.1 Ledelse

Ifølge Burns (1978) er ledelse et av de mest observerte fenomenene på jorden, men minst forstått. Det er mange definisjoner av ledelse, men vi har valgt å anvende Aalatengs (2017) definisjon av ledelse:

“Leadership is dyadic and dynamic process, where leaders understand and professionally influence followers to transcend self-interest for the greater good of the organization, through motivating, inspiring a shared vision, and supporting higher level of need of the followers; and defining a competent rewarding system, so as achieve the challenging organizational goals, effectively and efficiently, through collective efforts.” -Aalateng (2017).

Som vi ser er ledelse en kompleks rolle som omfatter mange oppgaver. I denne oppgaven skal vi fokusere på det relasjonelle perspektivet som handler om leder-personal relasjon. Anne Marie Berg poengterer at «nærhet mellom leder og de som blir ledet [...] ser ut til være et viktig kriterium for vellykket drift» (Berg, 1995 s. 167).

Dagens ledere trenger mer enn noen gang aksept fra sine ansatte og derfor må en lære seg å samhandle med andre og leve i relasjoner for å få innflytelse og kunne påvirke sine ansatte på en positiv måte (Spurkeland, 2017, s. 14). God ledelse handler om å opparbeide sitt lederskap på tillit og respekt. Lederne skal vise ydmykhet, interesse og medfølelse (Martinsen, 2015, s. 135). En god leder er avgjørende for de ansattes produktivitet, helse og trivsel (Høst, 2014, s. 64).

2.1.3 Ledelse i helsesektoren

I Norge er de fleste tjenestene i helse- og sosialsektoren underlagt det offentlige. Det innebærer at lederne er underlagt demokratiske politiske rammebetingelser. I tillegg til politisk styring påvirkes ledelsen i helse- og sosialsektoren av offentlig finansiering, ulike krav fra forskjellige interessegrupper, offentlig eksponering og psykisk belastende arbeidsoppgaver (Holte et al., 2019; Høst, 2014). Siden 90-tallet har helsesektoren vært

inspirert av NEW Public Management-tenkning i tillegg til å latt seg inspirere av den private sektoren i forhold til kostnadsbesparelse og effektivisering (Strømstad, et al., 2018, s. 124). Dagens ledere i helse- og omsorgssektoren står overfor store endringer og utfordringer. Omstillinger og omorganiseringer hvor man får ansvar for flere og mer krevende tjenester, økte forventninger og krav fra befolkningen, kontinuerlig forbedring og effektivisering, innstramming av økonomiske midler, økt fokus på sømløse og skreddersydde tjenester for brukere og økt fokus på brukerinvolvering (Holte et al., 2019; Thomas et al., 2019). For å møte disse utfordringene på en god måte kreves det ledere som er innovative, kompetansehevende og som ivaretar sine ansatte (KS, 2022; KS, 2018). Ifølge Strømstad et al. (2018) må en leder som skal lede et behandlingsmiljø innhente inspirasjon fra andre retninger enn ledelsesfaget for å lykkes.

“Det er bare én sektor i Norge som i sum har levert i ypperste verdensklasse kontinuerlig i langt mer enn et halvt århundre; kommunene. Der leveres det velferd i verdensklasse, daglig! Jeg vil påstå at de fleste gode ledere i privat sektor ville blitt spist levende til frokost i kommunen. Der må ledere lokke frem det beste i alle sine medarbeidere gjennom primært å styrke indre motivasjon ettersom ytre virkemidler som lønn og frynsegoder er fraværende”. - Erik Slinning (Ledernytt, 2020).

2.2. Relasjon og relasjonskompetanse

“Å vise omtanke for andre og å gi oppmerksomhet er noe av den sunneste atferden en kan tenke seg i et miljø.” (Spurkeland, 2020, s. 18).

Relasjon omhandler vår aktive og passive interaksjon til andre mennesker. En relasjon dannes gjennom tre faser; innledningsfasen, interaksjons- og vedlikeholdsfasen og nedbrytningsfasen (Schiefløe, 2011, s. 337). Innledningsfasen består i å innlede interaksjon hvor man vurderer den andre og prøver og feiler. I interaksjons- og vedlikeholdsfasen finner man felles og ulike interesser og synspunkter. Vi danner en sosial realitet hvor vi finner måter å forholde oss til den andre på. Noen relasjoner blir værende livet ut, andre blir underlagt nedbrytningsfasen. I nedbrytningsfasen finner en eller begge parter ut at de ikke lengre har interesse for den andre og ønsker ikke å bruke ressurser på å vedlikeholde relasjonen (Schiefløe, 2011, s. 338).

På en arbeidsplass befinner vi oss i påtvungne relasjoner. Det vil si at vi ikke har bestemt hvem vi skal arbeide med og vi må forholde oss til alle i personalgruppen om vi ønsker det eller ikke. Det vil si at interaksjons- og vedlikeholdsfasen vil være krevende i de relasjonene vi egentlig ønsker å nedbryte. Her kommer relasjonskompetanse inn som et faglig begrep. Relasjonskompetanse defineres som " Ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker" (Spurkeland, 2020, s. 19). Spurkeland har utviklet et måleverktøy på relasjonskompetanse som består av 14 dimensjoner:

1. *Menneskeinteresse*: Fokus på menneskers atferd og evnen til å bli kjent med andre mennesker.
2. *Tillit*: Selve ryggraden til relasjon. Beskrivelse av hvordan dette bygges i samhandling mellom mennesker.
3. *Dialog, individ*: En beskrivelse av dialogledelse, teknikker og samtalekvalitet.
4. *Tilbakemeldinger*: Beskriver kunsten om å gi og ta imot ros og kunsten om å gi og ta imot korrigerende.
5. *Dialog, gruppe*: Handler om ferdigheter innenfor ledelse av møter og gruppesamtaler.
6. *Relasjonsbygging*: En dimensjon som handler om hvordan man aktivt bygger nettverk som leder.
7. *Synlighet*: Bevissthet rundt leders egen synlighet.
8. *Utvikling*: Coaching og lederstil fokusert på utvikling.
9. *Kreativitet*: Beskrivelse av tilrettelegging for at andre kan bruke flere sider av seg selv og hvordan kreativitetsledelse er en innovativ lederstil.
10. *Konflikthåndtering*: Ferdighetene og evnene vedrørende håndtering av oppståtte konflikter
11. *Emosjonell modenhet*: Emosjonell intelligens og empati.
12. *Humor*: Den relasjonelle ferdigheten som påvirker nærvær, helse, ledelse og arbeidsmiljø.
13. *Prestasjonshjelp*: Byggingen av andre sin kompetanse, selvfølelse og å gjøre de gode.

14. *Resultatorientering*: Omhandler evnene til å skape og gi resultater. Fungerer som et kontrollpunkt for å se om hvordan de andre dimensjonene påvirker resultater (Spurkeland, 2020).

Spurkelands arbeid har gjort relasjonskompetanse lærbar. Han hevder dog at vanlig intelligente mennesker kan lære seg faglige og administrative oppgaver, mens læring av relasjonskompetanse krever spesialbehandling. Forfatteren hevder videre at relasjonskompetanse er selve grunnlaget for å lykkes som leder. En leder med høy relasjonskompetanse bidrar til å styrke trivsels-, helse- og miljøfaktorer og tilrettelegger for et arbeidsmiljø med gode relasjoner (Spurkeland, 2020).

2.2.1 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsledelse er et paraplybegrep for lederstiler med relasjon som hovedfokus. Relasjonsledelse bygger på et humanistisk og etisk menneskesyn hvor lederen skal sikre sine ansatte mot maktmisbruk, urettferdighet, psykisk og fysisk skade. Relasjonsledelse bygger på prinsippet om at vi må ta vare på andre for å selv bli ivaretatt. Slik har relasjonsledelse et sterkt fokus på å styrke den psykiske atmosfæren i arbeidsmiljøet ved at en bryr seg om og ivaretar den andre parts utvikling og trivsel (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse er en lederstil med mindre kontroll, men med mer innflytelse. Dette bygger på Carl Rogers sitt prinsipp om at dersom man gir sine ansatte mer kontroll og selvledelse (empowerment), vil man få større innflytelse ettersom tillit og selvstendighet tillegges relasjonen (Spurkeland, 2017). Relasjonen mellom lederen og den ansatte er med andre ord grunnmuren i arbeidsmiljøet og den ansattes trivsel. Kommunesektorens organisasjon anser viktigheten i en relasjonsorientert leder og anser det som en basal ferdighet for å lykkes som leder i helsesektoren (KS, 2018).

2.2.2 Leader-member exchange (LMX)

Leader-member exchange teori bygger på at ledere bør strebe etter å danne positive relasjoner til sine ansatte og at lederens suksess ligger nettopp i kvaliteten på denne relasjonen. Interaksjon mellom leder og ansatte med høy kvalitet preges av tillit, gjensidig respekt, og lojalitet. Gjennom denne positive relasjonen dannes en følelse av tilhørighet og

det å bli verdsatt som ansatt. Dette fører igjen til økt effektivitet og trivsel blant de ansatte (Erdogan & Bauer, 2015, s. 642).

2.3 Arbeidsmiljø

Samhandling og gode sosiale relasjoner er utgangspunktet for et godt arbeidsmiljø og her spiller lederen en sentral rolle (Einarsen & Skogstad, 2021: Spurkeland, 2020, s. 17: Furunes, 2020, s. 136). Arbeidsmiljøet er forholdene som foreligger for arbeidstaker. Dette kan være de fysiske arbeidsforholdene som inneklime, ergonomi, støy o.l. eller de psykososiale som relasjonen til sine kollegaer og sin leder. I Norge er arbeidsmiljøet lovfestet i arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven er en vernelov som skal sikre inkludering og trygge arbeidsforhold for arbeidstaker (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1). Arbeidsmiljøloven legger rammeverket for hvordan arbeidsgiver skal legge til rette for et godt arbeidsmiljø og at lovverket blir opprettholdt (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2). Arbeidsmiljøloven har som hensikt å motarbeide det ubalanserte maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Arbeidsmiljøsentret, 2021). I tillegg skal arbeidsmiljøloven danne grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1). Loven skal sikre at arbeidstaker har et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø og gir arbeidstaker rett til medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøsentret, 2021).

2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Det psykososiale arbeidsmiljøet innebærer våre individuelle psykologiske opplevelser, fortolkninger og mestring i arbeidsrelatert forhold i tillegg til de sosiale interaksjonene og innflytelsene i våre mellommemneskelige relasjoner (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 17). Vi kan si at det psykososiale arbeidsmiljøet er knyttet til tre typer forhold på arbeidsplassen. For det første har vi de indre mentale prosessene som påvirker individets jobbtrivsel, helse og arbeidsytelse. For det andre organisasjonsklimaet, kolleganes atferd på jobb og arbeidsorganisering. For det tredje samspillet mellom disse indre og ytre påvirkningene. På individnivå vil et anstrengende psykososialt arbeidsmiljø komme til uttrykk i form av helseplager, utbrenthet, arbeidsytelse og jobbengasjement. På systemnivå vil et anstrengende psykososialt arbeidsmiljø komme til uttrykk gjennom sykefravær, gjennomtrekk, organisasjonstilørighet og effektivitet (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 18).

Indre motivasjoner som ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning har innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet og er avgjørende for vedkommendes høye ytelse, lave fravær og jobbtrivsel (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 21).

Stress er en svært viktig faktor og avgjørende for det psykososiale arbeidsmiljøet. Stress oppstår når individet opplever at arbeidet er belastende. På arbeidsplassen kan dette være faktorer som for høye arbeidskrav, urealistiske rolleforventninger, rolleoverbelastning og manglende rolleavklaring, manglende autonomi, kontroll og forutsigbarhet, destruktive sosiale relasjoner og utfordringer i egen karriereutvikling (Einarsen & Skogstad, 2021). I sistnevnte faktor tenker vi på utfordringer i forhold til at personen får en karriereutvikling som overskrider eller ikke utnytter vedkommendes evner og ferdigheter i tillegg til manglende utløp for karrieremessige ambisjoner. Alle disse stressrelaterte faktorene kan medføre negative konsekvenser som utmattelse, psykosomatiske plager og hjerte- og karsykdommer (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 26).

2.3.2 Basale psykologiske behov i arbeidslivet

Autonomi, tilhørighet og kompetanse er de tre basale psykologiske behovene som er essensielle for motivasjon, prestasjon og trivsel på jobben (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 92). Autonomi innebærer at vi har et behov for å oppleve at våre ønsker, interesser og preferanser ligger til grunn for våre handlinger og at disse handlingene innebærer en grad av fri vilje. Tilhørighet er evolusjons bundet i oss som mennesket og vi har et behov for en sosial tilknytning. Dersom vi ikke har et par personer som vi kan snakke med og lene oss til vil dette få store konsekvenser for vår psykiske helse. Vårt behov for kompetanse er knyttet opp mot mestring og utfoldelse av våre evner og talenter. Kompetansebehovet handler om å møte utfordringer, lære, utvikle seg selv og mestring. Arbeidshverdagen i realiteten er ofte variabel og fylt av kompromiss. Det kan derfor være vanskelig å legge til rette for at de basale behovene blir dekket. Det vil derfor være en leders oppgave å finne situasjoner i arbeidshverdagen som kan være med å dekke disse behovene til en akseptert grad (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 95-96).

2.3.3 Sense of Coherence

Sense of Coherence, en salutogenetisk modell utviklet av sosiologen Aaron Antonovsky. Et salutogenetisk perspektiv fokuserer på faktorer som bidrar til god helse og velvære. Sense of Coherence tar utgangspunkt i å beskrive hvordan noen individer klarer å stå i stressende situasjoner, holde seg friske og forbedre helsen, mens andre ikke klarer det. Modellen består av tre komponenter:

- *Begripelighet*: Følelsen av at man forstår hendelsene i miljøet rundt deg og til en viss grad kan forutsi hva som skal skje videre.
- *Håndterbarhet*: En tro på at du har evnene, hjelpen, ressursene og støtten du trenger for å løse oppgavene du er forventet å løse. En følelse av at du klarer å håndtere det du står overfor og har kontroll.
- *Meningsfullhet*: Når du synes elementer i omgivelsene er interessante og disse elementene tilfredsstillende deg. Å føle at det du gjør er verdt noe, for en grunn og har en hensikt.

I tillegg til disse tre komponentene rettes det også fokus på individets evne til å bruke ressurser fra hans kognitive, emosjonelle og ytre miljø for å håndtere vanskelige situasjoner og opprettholde god helse (Eriksson og Lindström, 2007).

2.4 Egenskaper

Egenskaper defineres som personlige karaktertrekk som holder seg stabile over tid og som opprettholdes i ulike situasjoner (Larsen et al. 2017, s. 49). Kombinasjonen av egenskaper utgjør vår personlighet og atferd. Det er rimelig enighet i at egenskaper holder seg stabile over tid og konsekvente i ulike situasjoner, men det er graden av hvor konsekvente og stabile egenskapene er som har vært kontroversiell og fokuset for forskning (Larsen et al. 2017, s. 50). Våre egenskaper dannes ut ifra vår genetiske disposisjon i kombinasjon med det miljøet vi oppholder oss i (Larsen et al., 2017). Selv om det er klare tegn på at egenskaper holder seg relativt stabile og konsekvente, kan samtidig ikke dette overskygge det økende empiriske beviset på at visse individer viser klare endringer i sin personlighet (Larsen et al., 2017, s. 119; Dweck, 2008; Stieger et al., 2021; Cooper et al. 2020). Forskere på personlighet

konstaterer på lik linje at det vil forekomme endringer i atferdsmessige manifestasjoner uten at det nødvendigvis forekommer endring i egenskapene (Larsen et al. 2017, s. 76).

2.5 Forskningskunnskap frem til nå

Cummings et al. (2018) konstaterer at lederen spiller en sentral rolle i utformingen av et godt arbeidsmiljø. I sin forskning har de kartlagt hvilken type lederstil som er mest anvendelig for å skape et godt arbeidsmiljø i helsesektoren og da primært for sykepleiere. De kom frem til at en relasjonsorientert lederstil kan være den mest anvendelige og den ga klart bedre resultater på å danne et god arbeidsmiljø i motsetning til en posisjonsorientert lederstil.

Perez (2021) konstaterer i sin forskning på ledelsesstiler i helsesektoren, at de relasjonsorienterte lederstilene, transformasjonsledelse og autentisk ledelse, er foretrukket i helsesektoren og at disse lederstilene promoterte jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og lavere sirkulering av ansatte.

Zonneveld et al., (2020) konstaterer at man bør se nærmere på lederens atferd i kontekstuelle situasjoner i stedet for å ha fokus på hvilken lederstil som anvendes.

Harris et al. (2022) forsket på hva som kreves av ledere i tverrprofesjonelle team i helse- og sosialsektoren. De konkluderer blant annet med at det er mangelfull kunnskap rundt ledelsesstiler innenfor denne type ledelse. Ett av Harris et al. 2022 største funn var at lederens personlige egenskaper og evner var avgjørende for å skape motivasjon, inspirasjon og trivsel blant de ansatte. De viser til egenskaper som troverdig, autentisk, emosjonell intelligens, selvsikker, synlig, handlingskraftig og entusiastisk. På lik linje trekker de frem at det ikke kun er egenskapene som er avgjørende for en leder, de må også være kunnskapsrike, profesjonelle og ha kunnskap om de daglige arbeidsoppgavene til de ansatte.

Harris et al. (2022) trekker også frem et interessant perspektiv på utfordringene med maktfordeling og empowerment. For at maktfordeling skal fungere må det foreligge tillit og ærlighet mellom leder og de ansatte. Dersom dette ikke foreligger vil den ansatte stå i fare for å føle seg oversett, maktesløs og truet. Harris et al. (2022) reiser herav spørsmålet om

det egentlig er mulig med maktfordeling i organisasjoner med personalgrupper som består av tverrprofesjonelt ansatte og der utdanningen gir forskjellig maktfordeling. I en slik personalgruppe vil det lett forekomme skjevhet i maktfordelingen. På den andre siden viste det seg at ledere som promoterte autonomi og empowerment var godt likt av de ansatte og de ansatte følte seg validerte.

Som vi ser viser nyere forskning at relasjonsorientert ledelse kan være avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø i helsesektoren. Samtidig viser Harris et al. (2022) og Zonneveld et al. (2020) til at lederens egenskaper og atferd også kan spille en sentral rolle i hvordan relasjoner og arbeidsmiljøet dannes og utfolder seg. Dette er et kontroversielt fokus og strider med Dinh et al., (2014), Day et al., (2014) og Raaheim (2019) konklusjon om at en leders egenskaper ikke lenger er i fokus for forskning.

3 Metode

Metode betyr fremgangsmåte og vi vil i dette kapittelet utdype valg av metode og beskrive fremgangsmåten vi har benyttet oss av for å svare på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Vi ønsker med dette å beskrive hvordan vi har løst vårt problem og hvordan vi kommer frem til ny kunnskap (Sverdrup, 2020, s. 55).

3.1 Rammeverk for forskningen

Det overordnede rammeverket for vår forskning er et litteraturstudie. Et litteraturstudiet er en systematisk gjennomgang av allerede eksisterende forskning hvor man trekker frem de mest sentrale forskningsartiklene for å belyse sin problemstilling (Thidemann, 2019, s. 77). Hensikten med et litteraturstudium er å gjengi eksisterende forskning med oppdatert kunnskap om emnet som igjen skaper ny kunnskap (Thidemann, 2019, s. 81). I dette studiet har vi valgt å ta utgangspunkt i fem forskningsartikler som analyseres tematisk.

3.1.1 Innledende søk

Vi hadde innledende søk i oria, google scholar og ebsco. Det innledende søket hadde som hensikt å gi oss en innsikt, oppdatering og forforståelse for eksisterende forskning på fagfeltet. Vi leste en del litteraturstudier og Meta-analyser for å kartlegge oss på området om ledelse, relasjoner og godt arbeidsmiljø. Flere av disse artiklene er nevnt i punkt 2.5 Forskningskunnskap frem til nå. I det innledende søket konkluderte vi med at det primære forskningsfokuset på fagområdet var kvantitative studier med overvekt av tverrsnittstudier. Vi ønsket derimot å sette oss inn i lederens og de ansattes opplevelser og erfaringer for å kunne kartlegge hvordan lederen kan bidra til gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. Metoden som er mest hensiktsmessig å anvende for å belyse denne tematikken er kvalitativ metode (Sverdrup, 2020, s. 58), mer om dette under 3.2.3 Kvalitativ metode.

3.2 Systematisk metode

I et litteratursøk er det grunnleggende at søket er systematisk. Dette innebærer at vi planlegger nøye hvordan vi går frem. Vi dokumenterer fremgangsmåten og begrunner den slik at den kan etterprøves (Thidemann, 2019, s. 82). Vi operasjonaliserte søket vårt ved å utarbeide en PICO-modell og en modell for inkluderings- og ekskluderingskriterier.

3.2.1 PICO-modell

En PICO-modell danner grunnlaget for hvordan problemstillingen vår blir søkbar og presis (Thidemann, 2019, s. 82). Skjemaet skaper en forståelse for hvilke forskningsartikler vi skal innrette søket vårt etter (Thidemann, 2019, s. 83). Vi tok utgangspunkt i Helsebibliotekets PICO-skjema i vår utforming av modellen (Helsebiblioteket, 2021). Comparison (C) delen valgte vi å utelate ettersom vi ikke skulle sammenligne tiltak i denne studien (Thidemann, 2019, s. 84). I PIO-tabellen spesifiserer vi vårt fokus området og hvilke søkeord vi har anvendt (Tabell 1).

Population	Intervention	Outcomes
Mellomledere i helse- og sosialsektoren	Ledelse som danner gode relasjoner	Godt arbeidsmiljø
Engelske søkeord:	Engelske søkeord:	Engelske søkeord:
Frontline managers Leadership Manager Health- and social care	Relationship to employees Collaboration Leader-member exchange (LMX)	Healthy work environment High job satisfaction Well-being Good working conditions

Tabell 1, PIO-skjema

3.2.2 Inkluderings- og ekskluderingskriterier

For å ytterligere innsnevre og spesifisere søket vårt utarbeidet vi en inkluderings- og ekskluderingskriterie tabell (Thidemann, 2019, s. 83-84). Her spesifiserer vi blant annet metodetype, geografisk område, forskningsstruktur, sektor, overførbarhet m.m. (tabell 2).

Inklusjonskriterier	Ekskluderingskriterier
Vitenskapelige artikler	Review-, Meta- og fagartikler
Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning og kombinasjonsstudier
Parameter: siste 5 år	Parameter eldre enn 5 år
Fagfellevurdert	Ikke fagfellevurdert
Forskning fra Skandinavia, Vest-Europa, USA, Storbritannia og Australia. (Overførbare til norsk helsesektor)	Resterende land med store kulturforskjeller fra norsk velferd. (Ikke overførbart til norsk helsesektor)
Mellomledere	Organisasjon- og systemledelse
Følger IMROD-struktur	Følger ikke IMROD-struktur
Relasjonsorientert ledelse	Posisjonsledelse, (Task-oriented leadership)
Psykososialt arbeidsmiljø: Relasjon mellom leder og de ansatte, arbeidstrivsel og kommunikasjon	Det fysiske arbeidsmiljø
Arbeidsplasser aktuelle for en vernepleier	Sykehus

Tabell 2, inkluderings- og ekskluderingskriterier

3.2.3 Kvalitativ metode

Som tidligere nevnt anså vi kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige metoden for å belyse vår problemstilling (se 3.1.1). Kvalitativ metode bygger på hermeneutikk og fenomenologi. Disse betegnelse brukes hver for seg, men også sammen. Fenomenologi er læren om fenomener, mens hermeneutikk er fortolkningslære (Dalland, 2018, s. 45). Med fenomenologi undersøker man det som viser seg eller som kommer til syne (Dalland, 2018, s. 45). Hermeneutikken handler om å tolke disse fenomenene, og beskrive vilkårene slik at

forståelse av mening skal være mulig (Dalland, 2018, s. 46). Fortolkningen slik hermeneutikken definerer det, er å se på sammenhengen mellom delene og den helheten det utgjør (Dalland, 2018, s. 46).

Artiklene vi har analysert, har brukt intervju som en metode for å innhente informasjon til forskningen. En semistrukturert intervjuguide har vært grunnlaget for selve intervjuene, som innebærer at intervjuer har en liste med åpne spørsmål. Ofte er det ikke spesifisert en rekkefølge, og intervjuer kan alternere mellom spørsmålene, alt etter hvordan intervjuet utarter seg (Sverdrup, 2020).

3.2.4 Databaser

Vi ønsket å finne forskningsartikler fra nordiske og engelskspråklige databaser.

Engelskspråklige databaser ble foretrukket ettersom det faglige utvalget er mye større enn databaser kun knyttet opp mot det nordiske språket. Ved valg av databaser gikk vi gjennom VID sin databaseliste og valgte databaser som inneholdt vernepleierfaglig relevans i forhold til vår problemstilling (se vedlegg 1).

3.3 Systematisk litteratursøk

Gjennom vårt systematiske søk endte vi opp med å lese 743 abstrakter og 64 artikler. I tillegg leste vi et ukjent antall abstrakter og artikler da vi søkte usystematisk, mer om dette i kapittel 3.3.3 Metodekritikk. Under vårt systematiske søk benyttet vi en rekke ulike ordkombinasjoner. Vi skal ikke gå i detalj i alle disse kombinasjonene her, men heller presentere ordkombinasjonene som ble benyttet da vi fant våre fem forskningsartikler. For en dypere innsikt i resultatene i de forskjellige databasene, se vedlegg 2. Søkene ble avgrenset til de siste 5 år og til fagfelleverderte artikler i de databasene hvor dette var et mulig avgrensingskriterium.

Den første søkeord kombinasjonen som ga oss en relevant artikkel for vår problemstilling var ordkombinasjonen "leadership" AND "work environment" AND "social care". I databasen Idunn avgrenset vi videre med "Research Article", men søkeresultatet ble for høyt. Vi valgte å avgrense dette søket nærmere i en ny søkesekvens som ikke dokumenteres her, ettersom

søket ikke ga noen relevante artikler. Den første søkekombinasjonen ga et variabelt resultat med alt fra 292 til 0 forskningsartikler avhengig av database (vedlegg 1). Vi leste 41 abstrakter og 6 artikler. Dette søket ga oss en relevant artikkel. I databasene Academic search elite, Cinahl with full text (heretter Cinahl) og Scopus fant vi artikkelen "Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how." av Vidman & Strömberg (2020).

Den andre søkekombinasjonen som ga resultater var ordkombinasjonen "leadership" AND "work environment" AND "(social and health care)". I databasen Idunn avgrenset vi videre med "Research Article", men søkeresultatet ble igjen for høyt. Vi valgte å avgrense dette søket nærmere i en ny søkesekvens som ikke dokumenteres her, ettersom søket ikke ga noen relevante artikler. Den andre søkekombinasjonen ga et tilfredsstillende resultat i de fleste databaser med alt fra 172 artikler til 0 artikler (Vedlegg 1). Dette søket ga oss to relevante artikler. I databasene Cinahl og PubMed fant vi artikkelen "Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective" av Furunes et al. (2018) og i databasen Scopus fant vi artikkelen "Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study" av Remtulla et al. (2021).

Den tredje søke kombinasjonen som ga oss resultater var ordkombinasjonen "Relationships" AND "Manager" AND "Employee" AND "Well-being". Søket ga veldig variable resultater avhengig av database. Idunn fikk en tilleggsavgrensningen "Research Article", men dette ga fremdeles for mange treff. I likhet hadde Scopus for mange treff og vi valgte dermed ikke å lese noen abstrakter før vi hadde innsnevret det mer. Dette ble gjort i en annen søkesekvens som ikke dokumenteres her, ettersom søket ikke ga oss noen relevante artikler. Vi leste 51 abstrakter og 10 artikler. I databasen Cinahl fant vi artikkelen "Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work" av Schön Persson et al. (2018).

Den fjerde søke kombinasjonen som ga oss resultater var ordkombinasjonen "Leadership" AND "Job satisfaction" AND "Health care". Søket ga variable resultater avhengig av database. Idunn fikk en tilleggsavgrensningen "Research Article". PubMed hadde et resultat på 200 artikler, men vi valgte til tross å screene gjennom dem. Vi leste 81 abstrakter og 11 artikler. I

databasen Cinahl fant vi artikkelen “How is leadership experienced in joy-of-life-nursing-homes compared to ordinary nursing homes: a qualitative study” av André et al. (2022).

3.3.1 Indre reliabilitet og validitet

I vårt litteraturstudie leste vi gjennom flere relevante forskningsartikler. For å utøve god kildekritikk og vurdere kvaliteten på artiklene benyttet vi oss av Helsebibliotekets sjekkliste for kvalitative studier (Vedlegg 3). Sjekklisten reiser spørsmål ved om studiens metodevalg er hensiktsmessig, om det svarer på problemstillingen, om utvalg, datainnsamlingen, etiske forhold, utførelse av analysen og resultatene. Sjekklisten er et godt pedagogisk verktøy til å kritisk vurdere de kvalitative vitenskapelige artiklene (Thidemann, 2019, s. 91). Kildekritikk er nødvendig for å vurdere om litteraturen i en oppgave er troverdig og faglig begrunnet (Dalland, 2018, s. 152).

I søket på våre forskningsartikler avgrenset vi tidshorisonten de siste 5 årene. Dette gjorde vi for å sikre den interne validiteten til studiet. Fagfeltet vi forsker på er i stadig endring og det er derfor nødvendig at litteraturen i studiet er oppdatert og anvendbar (Dalland, 2018, s. 158). Når det kommer til vurdering av den indre reliabiliteten vil andre forskere kunne benytte seg av samme ordkombinasjoner (vedlegg 2) som vi foretok i samme databaser. Dette danner grunnlag for gjenskapelse. En svakhet ved den indre reliabiliteten er at søkeresultatene i de forskjellige databasene fra de søkene som ikke ga oss noen relevante artikler ikke er oppgitt. Vi vurderer til tross for at reliabiliteten er god og at studien er reproduserbar. Vi vil anbefale nye forskere å utelukke databasene Idunn og SveMed+ ettersom disse databasene ga lite konkrete søk og/eller få resultater.

3.3.2 Presentasjon av de fem forskningsartiklene

Presentasjonen av artiklene tar utgangspunkt i Thidemanns litteraturmatrise.

Litteraturmatrisen er et godt verktøy for å analysere de vitenskapelige artiklene våre (Thidemann, 2019, s. 95). Matrisen består av 9 kategorier og vi valgte å tilføre en tiende, Relevans, hvor vi beskriver hvorfor vi valgte akkurat den artiklene. I utarbeidelsen av

litteratormatrisen leste vi nøye gjennom artiklene, tok notater og reflekterte kritisk rundt materialet for å få en god forståelse for artiklenes innhold. Under blir artiklene presentert hver for seg i 5 litteratormatrise tabeller.

Artikkel 1 - Tittel	Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how.
Referanse	Vidman, Å. & Strömberg, A. (2020). Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how. <i>Leadership in Health Services</i> (2007), 34(1), 1. https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0041
Hensikt	Formålet med studien var å identifisere lederskap i Sveriges eldreomsorg som bidro til et sunt arbeidsmiljø.
Metode	Dataene i artikkelen er innhentet fra en større kvalitativt intervjustudie hvor hensikten var å avdekke, ut fra de ansattes perspektiv, hvilke faktorer i arbeidsmiljøet som promoterte den ansattes helse. I studien delte de opp resultatene i forskjellige datasett og vår artikkel baserer seg på datasettet, Ledelse som bidrar til et godt arbeidsmiljø. I analyseprosessen ble Graneheim og Lundman tre-trinns modell (2004) anvendt.
Utvalg	14 ansatte fra forskjellige eldrecenter i Sverige. Herav 13 kvinner og 1 mann i aldersgruppen 31-65 år. 12 av deltakerne er født i Sverige og 2 deltakere hadde annet opphav. En hadde universitetsutdanning og resten var fagutdannede.
Resultater	Hovedfunnene viser at ledelse bidrar til et sunt arbeidsmiljø. De ansatte uttrykker at ledelse ikke bare handler om lederen og hans/hennes evner og egenskaper, men også hva lederen gjør og hvordan det gjøres. Lederen må inneha egenskaper som har fokus på handling og samhandling. Samtidig viser resultatene at

	<p>lederens egenskaper alene ikke er nok for å danne et sunt arbeidsmiljø. Lederen må i tillegg ha relasjonskompetanse og det er når lederen anvender sine egenskaper og relasjonskompetanse samtidig at den sunne innvirkningskraften på arbeidsmiljøet oppstår.</p>
Kvalitetsvurdering	<p>Artikkelen følger IMRoD struktur, er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelig tidsskrift, Emerald Publishing. I vurderingen av artikkelen oppfylte artikkelen kravene i tråd med Helsebibliotekets sjekklister for kvalitative studier Helsebiblioteket, 2016).</p>
Redegjørelse for etiske overveielser	<p>Alle deltakerne ble informert både muntlig og skriftlig om formålet med studien, at deres identiteter ville forbli anonyme, at deres deltakelse var frivillig og at deres deltakelse ikke ville påvirke deres ansettelse. Artikkelen er publisert under Creative Commons Attribution (CC BY 4.0)-lisensen.</p>
Relevans for problemstillingen	<p>Vi valgte denne artikkelen ettersom den går i kjernen av problemstillingen og belyser kompleksiteten i det å være en leder. Den belyser hva som kreves av en leder i form av tilnærming atferd og egenskaper for å danne et sunt arbeidsmiljø.</p>

Tabell 3, artikkel 1.

Artikkel 2 - Tittel	Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective.
Referanse	Furunes, T., Kaltveit, A., & Akerjordet, K. (2018). Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective. <i>Journal of Clinical Nursing</i> , 27(23-24), 4290–4301. https://doi.org/10.1111/jocn.14621
Hensikt	Formålet med studien var å øke kunnskapen rundt helse-promoterende arbeidsmiljø og helse-promoterende ledelse i primærhelsetjenesten, sett ut fra erfarne sykepleieres erfaringer og forståelse.
Metode	Semi-strukturert intervju med Graneheim og Lundman tre-trinns modell (2004) som analyse.
Utvalg	Totalt ble 12 sykepleiere med minimum 5 års erfaring fra gamle hjem intervjuet. Fire av dem var i alderen 30-39 år og hadde 6-8 års erfaring, mens 8 var i alderen 40-62 år og hadde mer enn 10 års erfaring.
Resultater	Et helse-promoterende arbeidsmiljø bør legge til rette for autonomi, fagutvikling, ansattes inkludering i avgjørelser og sosial støtte. En helse-promoterende leder må se sine ansatte, vise handlekraft og holde en åpen dialog.
Kvalitetsvurdering	Artikkelen følger IMRoD struktur, er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelig tidsskrift, <i>Journal of Clinical Nursing</i> . I vurderingen av artikkelen oppfylte artikkelen kravene i tråd med Helsebibliotekets sjekklister for kvalitative studier (Helsebiblioteket, 2016).
Redegjørelse for etiske overveielser	Studien følger retningslinjene fra Norwegian Social Science Data Services og det ble gitt skriftlig og muntlig informasjon om

	formålet med studien. Utvalgte fikk informasjon om at deltagelsen var frivillig og at de til enhver tid kunne trekke seg fra studien.
Relevans for problemstillingen	Vi valgte denne artikkelen ettersom den belyser hva som definerer et godt arbeidsmiljø og hva som kreves av en leder for å danne gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø.

Tabell 4, artikkel 2.

Artikkel 3 - Tittel	Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study.
Referanse	Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G., & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. BMC Health Services Research, 21(1), 269–269. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7
Hensikt	Formålet med studien var å kartlegge hva som promoterte og hva som dannet barrierer for det psykologiske arbeidsmiljøet i tverrfaglige team i primærhelsetjenesten.
Metode	Dataene er innhentet gjennom semistrukturerte intervju av medlemmer i tverrfaglige team og Braun og Clarké seks-fasemodell ble benyttet i analysen.
Utvalg	Totalt 20 personer fra fire forskjellige primære omsorgsteam ble intervjuet. De intervjuede bestod av allmennleger, teamledere, sykepleiere, helsefagarbeidere og pårørende.
Resultater	Studien konkluderer med fire barrierer som har negativ innvirkning på det psykologiske arbeidsmiljøet og 8 faktorer som promoterer det psykososiale arbeidsmiljøet i tverrfaglig samarbeidsteam.

	<p>Barrierer:</p> <p>Hierarkisk maktbruk, manglende kunnskap, autoritær lederstil og dominerende personlighet.</p> <p>Promoterende faktorer:</p> <p>Relasjonsorientert ledelse, åpen kultur, teammedlem med samme profesjonskompetanse, sterk relasjon, små grupper, selvsikkerhet, ordstyrer og en nøkkelperson som binder sub-gruppene i teamet.</p>
Kvalitetsvurdering	<p>Artikkelen følger IMRoD struktur, er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelig tidsskrift, BMC Health services Research. I vurderingen av artikkelen oppfylte artikkelen kravene i tråd med Helsebibliotekets sjekklister for kvalitative studier (Helsebiblioteket, 2016).</p>
Redegjørelse for etiske overveielser	<p>Studien fikk etisk godkjenning av College Research Ethics Committee (ICREC) og informantene ga skriftlig godkjenning til å delta i studien. Ut over dette er det ikke vurdert eller spesifisert mer om etikk i artikkelen.</p>
Relevans for problemstillingen	<p>Vi valgte denne artikkelen ettersom den belyser utfordringene med å danne et trygt arbeidsmiljø i tverrprofesjonelt samarbeid. Tverrprofesjonelt samarbeid er et krav og en voksende realitet i helsesektoren. Dette danner grunnlag for å innhente informasjon om hvordan en leder bør tilrettelegge for et tverrfaglig arbeidsmiljø. Artikkelen belyser ikke direkte lederens innvirkningskraft, men den beskriver hva som kreves av en leder og av et medlem av et tverrfaglig team for å danne et trygt psykososialt arbeidsmiljø.</p>

Tabell 5, artikkel 3.

Artikkel 4 - Tittel	Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work.
Referanse	Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2018). Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. <i>Society, Health and Vulnerability</i> , 9(1), 1547035–1547039. https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035
Hensikt	Formålet med studien var å få en bedre forståelse av positive relasjoner mellom ansatte og ledere i kommunehelsetjenesten. De to forskningsspørsmålene som ble reist var: Hva er forutsetningene for positive arbeidsplassrelasjoner mellom de ansatte og ledere i kommunehelsetjenesten? Hvordan er synet på positive arbeidsplassrelasjoner forskjellig mellom de ansatte og lederne?
Metode	Dataene er innhentet gjennom kvalitative intervjuer og er analysert ut ifra komparativ hermeneutisk metode.
Utvalg	Totalt 27 personer fra forskjellige kommunale instanser i Sør-Sverige ble intervjuet. Utvalget bestod av 4 ledere, 1 fysioterapeut, 2 ergoterapeuter, 2 registrerte sykepleiere og 18 helsefagarbeidere.
Resultater	Hovedfunnene viser at en leder må variere mellom å ha en symmetrisk og en asymmetrisk relasjon til sine ansatte for å skape en helsefremmende relasjon. Det er situasjonen som er avhengig av om relasjonen må være symmetrisk eller asymmetrisk. I tillegg må det foreligge en aksept blant de ansatte for at lederen går inn og ut av den symmetriske relasjonen.
Kvalitetsvurdering	Artikkelen følger IMRoD struktur, er fagfellevurdert og publisert i

	vitenskapelig tidsskrift, Taylor & Francis Group. I vurderingen av artikkelen oppfylte artikkelen kravene i tråd med Helsebibliotekets sjekkliste for kvalitative studier (Helsebiblioteket, 2016).
Redegjørelse for etiske overveielser	Forfatterne opplyser om at deltagelsen var valgfri, at de har fulgt den svenske etiske loven, SFS 2003:460 og fulgt retningslinjene i Helsingforserklæringen. Regional Ethical Review Board ved Universitetet i Lund har gitt etisk godkjenning av studien. Forfatterne viser også åpenhet rundt finansiering av studien, interessekonflikter og samarbeid.
Relevans for problemstillingen	Vi valgte denne artikkelen ettersom den belyser dualiteten i lederens og de ansattes opplevelse av hva som skal til for å skape positive relasjoner seg imellom og hvordan dette igjen påvirker trivselen til de ansatte.

Tabell 6, artikkel 4.

Artikkel 5 - Tittel	How is leadership experienced in joy-of-life-nursing-homes compared to ordinary nursing homes: a qualitative study.
Referanse	André, B., Jacobsen, F. F., & Haugan, G. (2022). How is leadership experienced in joy-of-life-nursing-homes compared to ordinary nursing homes: a qualitative study. BMC Nursing, 21(1), 73–73. https://doi.org/10.1186/s12912-022-00850-0
Hensikt	Formålet med studien var å kartlegge hvordan ledere påvirker arbeidsmiljøet i gamle hjem og hvordan ledere som praktiserer "Joy-of-Life-Nursing-Homes" utarter seg i forhold til leder som ikke praktiserer "Joy-of-Life-Nursing-Homes".
Metode	Semistrukturerte intervju og Kvale's analysemetode.
Utvalg	Totalt 19 ansatte i gamle hjem ble intervjuet. Utvalget bestod av 7

	<p>sykepleiere, 8 helsefagarbeidere, 2 ergoterapeuter, 1 sosialarbeider og 1 vernepleier. 9 av deltakerne arbeidet på gamle hjem uten implementering av "Joy of life", mens 10 av deltakerne arbeidet på gamle hjem hvor "Joy of life" var implementert. Alle deltakerne var kvinner med arbeidserfaring fra 3-40 år.</p>
Resultater	<p>Hovedfunnene diskuterer forskjellene mellom gamle hjem og "Joy of Life" gamle hjem i kategoriene: Viktigheten av ledelse og Ledelsens betydning for arbeidsmiljøet.</p>
Kvalitetsvurdering	<p>Artikkelen følger IMRoD struktur, er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelig tidsskrift, Taylor & Francis Group. I vurderingen av artikkelen oppfylte artikkelen kravene i tråd med Helsebibliotekets sjekklister for kvalitative studier (Helsebiblioteket, 2016).</p>
Redegjørelse for etiske overveielser	<p>Det Norwegian Center for Research Data og Data Protection Services ble informert om studien. På forhånd hadde forfatterne sendt inn en søknad til Regional Committee for Medical and Health Research Ethics, men ble informert om at søknaden ikke var nødvendig grunnet Norwegian Health Research Act. Deltakerne ble gitt informasjon om formålet med studien og fikk skriftlig informasjon om at deltagelsen var frivillig og at de til enhver tid kunne trekke seg fra studiet.</p>
Relevans for problemstillingen	<p>Vi valgte denne artikkelen ettersom den belyser sentrale elementer i hva som kreves av en leder for å skape et godt arbeidsmiljø. Studien er et sammenligningsstudie, men tar opp tematikk i de to polene som er relevante for vår problemstilling.</p>

Tabell 7, artikkel 5.

3.4 utfordringer og metodediskusjon av artiklene

Det har vært utfordrende å finne relevante kvalitative artikler fra nyere tid som kunne relateres til vernepleieryrket. En del av de nyere litteraturstudiene benyttet forskningsartikler som var langt eldre enn våre egne parameter (de siste 5 år). Mange av artiklene vi fant innenfor emnet var forskning med fokus på sykepleiere på sykehus. Vi fant også en del forskning fra Kina og de arabiske land. Disse inngikk i våre ekskluderingskriterier ettersom kulturforskjellene er store og har dermed lav overføringsverdi til den norske helse- og sosialsektoren. Det var overvekt av kvantitative og kombinasjonsstudier innenfor fagområdet og da særlig med overvekt av tverrsnittstudier fra sykehus i USA.

Etttersom vi ikke fant noen forskningsartikler som spesifikt knytter seg opp mot vernepleiere som ledere, valgte vi å fokusere på arbeidsplasser hvor en vernepleier kunne vært ansatt som leder. De fleste artiklene har nordisk opprinnelse: 2 norske, 2 svenske og 1 britisk. Dette gir sterk validitet og overførbarhet til den norske helsesektoren ettersom kulturforskjellene er marginale.

3.5 Metodekritikk

Tidvis ble vi frustrerte i vårt systematiske søk og hvor lite relevante resultater det ga. Da hendte det at vi gikk ut over systematikken og søkte med søkeord som ikke fulgte den systematiske søkesekvensen i håp om å finne noe relevante artikler. Denne svakheten ved studiet førte til at vi brukte lang tid på å gjennomføre det systematiske søket og de usystematiske søkene ga heller ingen relevante resultater. En annen svakhet var at vi til tider søkte på samme søkefrekvens i samme databaser på grunn av miskommunikasjon oss imellom.

Gjennom samtlige søk ga databasene Idunn og SveMed+ lite relevante og lave resultater. Det kan reises spørsmål ved om vi ikke fikk god nok innsikt i søkemotoren deres eller om de faktisk ikke ga noen relevante resultater.

3.6 Analyse-tematisering av forskningsartiklene

I vår analyse av de vitenskapelige artiklene benyttet vi oss av Aveyard sin tematiske analysemodell. Aveyards tematiske analysemodell er et godt verktøy for uerfarne forskere (Aveyard, 2018, s. 141). Vi startet trinnvis i modellen med å lese gjennom resultatdelen i hver artikkel igjen for å få en oversikt over hvilke tema som ble benyttet i hver artikkel. Deretter analyserte vi gjennomgående temaer på tvers av de forskjellige artiklene ved hjelp av Figur 1 og vedlegg 4.

I Figur 1 hentet vi først inn alle tema som forfatterne av artiklene har fremhevet, deretter hentet vi ut nøkkelord og tema fra teksten i de artiklene som manglet oppgitte undertema. Temaer og undertema som forfatterne selv har oppgitt har svart tekst, mens nøkkelord og undertema vi har hentet ut fra resultatteksten har **rød farge**. Vi analyserte temaene og prøvde å finne sammenhenger og temaer som gikk igjen. Vi markerte alt som hadde med relasjonelle faktorer med **lys grønn**, det som omhandler organisatoriske faktorer markerte vi med **lys gul** og det siste temaet, lederens egenskaper, markerte vi med **lys rød**.

Oversikt over tema og underkategorier i utvalgte artikler.				
Artikkel 1 (Vidman & Strömberg, 2020)	Artikkel 2 (Furunes et al., 2018)	Artikkel 3 (Remtulla et al., 2021)	Artikkel 4 (Schön Persson et al., 2018)	Artikkel 5 (André et al., 2022)
14 ansatte med lavt sykefravær	12 erfarne sykepleiere	20 ansatte	23 ansatte og 4 ledere	19 ansatte
Hovedtema: Ansatte foretrekker ansvarlige ledere med selvtillit og evne til å håndtere endringer gjennom tillitsfullt samspill	Hovedtema: Utforske helsefremmende arbeidsmiljø og lederskap	Hovedtema: Utforske barrierer og tilretteleggere for psykologisk trygghet blant helsepersonell	Hovedtema: Utforske hvordan man bedrer relasjoner mellom ansatte og ledere i kommunehelsetjenesten	Hovedtema: Hvordan påvirker ledelse arbeidsmiljøet og hvordan oppleves ledelse i Livsglede sykehjem(a) sammenlignet med ordinære sykehjem(b)?
Tema 1: Hva ledere gjør Undertema: - Opprettholde orden - Tildel ansvar - Avklare roller - Rekruttere - God kommunikasjon - Tilgjengelig - Imøtekommende - Problemløsning - Støtte i miljøarbeid - God ressursbruk - Handlingsevne - Forståelse og omsorg - Brobygger Tema 2: Hvordan ledere gjør det Undertema: - Tillit til personalet - Gjensidig tillit - Åpenhet - Respekt - Samspill mellom leder/ansatte - God relasjon - Lytte - Skape tilhørighet - Tilgjengelig Tema 3: Hvem de er - Lederens egenskaper - Inspirere til tillit - Integritet - Direkte - Åpenhet - Faglig kunnskapsrik - Handlingskraftig - Fleksibel	Tema 1: Helsefremmende arbeidsmiljø Undertema: - Autonomi - Rolleklarhet - Jobbkraft - Deltagelse i beslutninger - Utvikling av kompetanse og ferdigheter - Støtte Tema 2: Helsefremmende lederskap Undertema: - Oppmerksom - Fremme utvikling av kompetanse - Åpen kommunikasjon - Handlekraftig - Sørg for tilhørighet, SOC	Tema 1: Barrierer Undertema: - Hierarki - Mangel på kunnskap - Autoritær lederstil - Dominant/ sjenert personlighet Tema 2: Tilretteleggere Undertema: - Leder og inkludering - Åpen kultur - Støtte i arbeidsgruppen - Utadvendt personlighet - Brobyggeren - Møteledelse - Relasjoner - Små team	Tema 1: Helsefremmende relasjoner er preget av asymmetri og av en leder som står utenfor gruppen Undertema: - Ansattes perspektiv: - Åpenhet om beslutninger - Tillit til ansattes vurderingsevne - Tilbakemelding og verdsettelse - Tilhørighet gjennom teambuilding og deling av erfaringer - Tildel ansvar - Tydelige prosedyrer - Leders perspektiv: - Støtte og åpen kultur - Delegere ansvar - Oppmuntring og tillit til selvstendige avgjørelser - Ta ansvar i vanskelige avgjørelser Tema 2: Helsefremmende relasjoner er preget av gjensidighet, symmetri og en leder som er en del av gruppen Undertema: - Ansattes perspektiv: - Verdsettelse og fordomsfrihet - Ydmykhet, åpenhet og selvinnsikt - Leders perspektiv: - Sosial tilhørighet - Positiv tilbakemelding - Åpenhet fra ansatte	Tema 1: Viktigheten av lederskap Undertema: - God relasjon med leder - Bli hørt - God kommunikasjon - Respekt - Åpenhet - Problemløsning med leder - Godt samarbeid - Stabilitet - Evne til å motta kritikk - Ros - En god leders plikter - Tilbakemelding - Støtte - Kjempe for ressurser - Belønning for godt arbeid - Positiv ledelse - Deltar i miljø - Endringsfokustert - Sosial/ humor - Endringsfokustert Tema 2: Lederes betydning for arbeidsmiljøet - God kommunikasjon - Lytte - Respekt - Skaffe ressurser - Tillit til ansatte - Konflikthåndtering/ unnvikende ledelse Undertema: - Å jobbe og løse oppgaver sammen - Rolleavklaring - Åpen kommunikasjon
Artikkelens kvaliteter				
- Perspektiv fra de med lavest sykefravær	- Erfarne sykepleiere	- Tverrfaglig perspektiv på problemstillingen	- Både perspektiv fra ansatte og leder - Utfyllende resultatdel	- Sammenligner en kommune med innføring av livsglede og en uten innføring av livsglede - Vernepleier som deltaker
Svakheter med studiene				
- Mangler perspektiv fra de med mye sykefravær - Mangler vernepleier som deltaker	- Mangler perspektiv fra ansatte som har arbeidet i mindre enn 5 år og mindre en 75 % stillingsgrad. - Mangler vernepleier som deltaker	- Komprimert resultatdel - Lang diskusjon - Lite spesifisering rundt deltakerne - Mangler vernepleier som deltaker	- Overvekt av helsefagarbeider og kvinnelige deltakere - Mangler vernepleier som deltaker	

Figur 1, tabell med oversikt over tema og underkategorier i utvalgte artikler

I Figur 1 markerte vi temaer som gikk igjen i artiklene og ut fra den visuelle analysen vi gjorde der, kom vi frem til tre sentrale temaer: *Relasjon, Organisering og Lederens egenskaper*. Deretter prøvde vi oss på en tematisk analyse hvor vi limte relevante resultater inn under temaene vi mente de hørte hjemme (Aveyard, 2018, s. 142, Vedlegg 4). Disse matrisene ga oss en konkret oversikt over temaene og dannet grunnlaget for våre egne tema og resultater (Aveyard, 2018, s. 143; Tabell 8; Vedlegg 4).

Artikler	Temamatrikse		
	Relasjon	Organisering	Lederens egenskaper
Vidman & Strömberg (2020)	x	x	x
Furunes et al. (2018)	x	x	x
Remtulla et al. (2021)	x	x	x
Schön Persson et al. (2018)	x	x	x
André et al. (2022)	x	x	x

Tabell 8, Temamatrikse

Temamatriksen, Tabell 8, viser at temaene går igjen i alle artiklene, men omfanget av tematikken er veldig variabelt. For eksempel i forhold til leders egenskaper inneholder de fleste artiklene et par setninger om tematikken, mens i Vidman & Strömberg (2020) diskuteres tematikken i større grad.

4 Resultat

I denne delen presenterer vi resultatene fra de fem forskningsartiklene med utgangspunkt i vår tematiske analyse (Aveyard, 2019). Vi presenterer temaene relasjon, organisering og lederens egenskaper suksessivt. Gjennom vår tematiske analyse har vi som hensikt å fremme nyansene i den kvalitative forskningen (Thidemann, 2019). Vi ønsket å fremme nyansene i artiklene som var knyttet opp mot relasjoner, et godt arbeidsmiljø og en leders betydning og innvirkning på disse faktorene.

4.1 Relasjon

“I know she knows that I can. And what I can” (Vidman & Strömberg, 2020, s. 8). Ansatte mente det var viktig med en leder som så dem, snakket med dem og brydde seg om hvordan de hadde det (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Hvis lederen brydde seg og ble kjent med de ansatte, kjente også lederen til sine ansattes svakheter og styrker. Dette resulterte i at de ansatte følte seg verdsatt og akseptert (André et al., 2022; Vidman & Strömberg, 2020).

“Sometimes you might not get an idea, and a simple layman person may give you an idea that works. And people accept it, they appreciate it and that’s why it is easy for us to communicate” (Remtulla et al., 2021, s. 8): Gjennom ærlig tilbakemelding kunne leder påvirke de ansatte til å bli bedre. Dette krevde at lederen var lett tilgjengelig, både mentalt og fysisk (Furunes et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Hvis de ansatte følte de kunne komme med forslag til løsninger, ytre sine følelser og tanker der leder var åpen og lyttet, skapte det en følelse av betydning, tilhørighet og mening (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Når lederne opplevde å kunne småprate og oppleve lykke med personalgruppen, skapte det en følelse av å være en del av laget og bli verdsatt på et personlig plan. Når lederen ble ansett som en del av gruppen, følte de ansatte at de kunne være seg selv (Schön Persson et al., 2018). Hvis relasjonene var godt etablert, skapte det et miljø hvor det var lettere å si ifra og unngå misforståelser (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018).

“She trusts us. She does. There is no problem in that way, but it is understood that she trusts

that we do what we have to” (Vidman & Strömberg, 2020, s 8): Leder bør gi ansatte tillit og motivere dem i oppgaveløsning (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Det ble derimot forventet at lederen skulle tre inn og hjelpe til, dersom det oppstod en ekstraordinær situasjon som krevde mye av de ansatte (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). I den ene artikkelen som beskriver en konflikt mellom ansatte, kommer det frem et misnøye til leder og et uttalt ønske om at lederen ikke var ønsket i det daglige miljøarbeidet (André et al., 2022).

Dersom det oppstod konflikter eller brutte relasjoner i arbeidsgruppen, beskrev ansatte viktigheten av å ha en leder som kunne ordne opp (André et al., 2022).

4.2 Organisering

“The nurses describe a health-promoting work environment as a workplace to avoid stress [...]” (Furunes et al., 2018, s. 5). Fravær av stress anses som elementært for god trivsel og er gjennomgående i de fleste artiklene (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Autonomi er et annet fenomen som anses som helt avgjørende for et godt arbeidsmiljø. “ [...] having *autonomy* in daily work appears to be paramount [...] ” (Furunes et al., 2018, s. 5). Autonomi i arbeidshverdagen ser ut til å øke helsen til de ansatte samtidig som de føler seg fri og klar til å møte nye utfordringer (Furunes et al., 2018; Schön Person et al. 2020, s. 4). En leder bør tilrettelegge for en kultur med mye frihet (Schön Person et al. 2020, s. 4).

Rolleavklaring er oppgitt som en bidragsytende faktor til trivsel. De ansatte poengterer at rolleavklaring gir økt forståelse for hvem som skal gjøre hva og hvilken kompetanse den enkelte besitter. Rolleavklaring reduserer stress og gir en økt forståelse av den organisatoriske helheten (Furunes, et al. 2018, s. 6: André et al., 2022, s. 5). En leder må på lik linje delegere oppgaver slik at det er klarhet i hvem som skal gjøre hva (Vidman & Strömberg, 2020, s. 6). Lederen har ansvar for å videreformidle informasjon fra øvre ledelse og avgjørelser som kommer fra politisk hold. Dette bør gjøres gjennom regelmessige personalmøter eller morgenmøter. Slik holder lederen de ansatte oppdatert og informert (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7). Det forventes også at lederen fungerer som et talerør for sine ansatte og kjemper for deres saker (André et al., 2022, s. 4). Lederen må også være klar,

tydelig og vise integritet slik at de ansatte er klare over hvor lederen står i forhold til aktuelle situasjoner (Schön Persson et al., 2018, s. 4).

“[...] listening to the employees is something a leader should do”(Vidman & Strömberg, 2020, s. 8). Åpen kommunikasjon er et sentralt element for trivsel: “[...] creating an environment in which feelings were accepted and everyone was able to act based on professional experience.”(Schön Persson et al., 2018, s. 4). Lederen har da i oppgave å se og høre sine ansattes innspill slik at de føler seg bidragsytende til avgjørelsene som tas på arbeidsplassen (Furunes et al., 2018, s. 6; Schön Persson et al., 2018, s. 4). God samhandling er avgjørende for gode løsninger og en leder må kunne gi positive og kritiske tilbakemeldinger (André et al., 2022, s. 4). Autoritær ledelse ansees på den andre siden som et problem for trivsel og arbeidsmiljøet (Vidman & Strömberg, 2020, s. 8). “Hierarchy was identified as an organizational level barrier to psychological safety within team 1. This fostered feelings of inferiority and a perception that other members valued their opinions less, increasing hesitancy to voice opinions” (Remtulla et al., 2021, s. 5).

Når det oppstår problemer er det viktig at lederen tar tak i situasjonen og ikke lar det vedvare. Dette skaper frustrasjon og dårlig miljø i avdelingen (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7; Furunes et al., 2018, s. 6; Schön Person et al. 2020, s. 4). Lederen bør også bistå i dagligdagse aktiviteter når presset er stort for de ansatte. På lik linje bør lederen ha kunnskap til tjenestemottakerne på et personlig nivå (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7: André et al., 2022, s. 4). Videre poengterer de ansatte viktigheten i at lederen ikke må gi tjenestemottakerne løfter som senere ikke kan innfris (André et al., 2022, s. 5).

“The study participants stated that their personal relationship with the leader was important [...]” (André et al., 2022, s. 4). En relasjonsorientert leder bør vise empati, respekt, ydmykhet og interesse for sine ansatte (Furunes et al., 2018, s.6: André et al., 2022, s. 4). Han bør anerkjenne de ansattes sterke sider og spør om deres profesjonelle råd i utfordrende problemstillinger hvor lederen har mindre kunnskap om emnet enn sine ansatte (Schön Persson et al., 2018). I likhet bør lederen se sine ansatte i det daglige; hilse og smile, slå av en prat og anerkjenner den viktige jobben de gjør i det daglige (Schön Person et al. 2020, s. 4 og 6). Det stilles også krav til lederens tilgjengelighet (André et al., 2022, s. 4).

Sense of Coherence ser ut til å spille en sentral rolle på de ansattes trivsel. "The employees also emphasized the importance of the manager's approach to create a sense of belonging within the workgroup. Belonging occurred when the manager was happy, proactive and affirmative." (Schön Person et al. 2020, s. 4). Informantene trekker frem sosial støtte og et positivt sosialt klima som helt avgjørende for et godt arbeidsmiljø og som en stor bidragsyter til jobbtilfredshet (Furunes et al., 2018, s. 6).

Når en leder er nøye i rekruttering av nyansatte får personalgruppen en følelse om å bli verdsatt og viktige bidragsytere for den daglige driften (Vidman & Strömberg, 2020, s. 6). De ansatte poengterer også at en leder må kunne tilrettelegge slik at man aldri er underbemannet (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7). Ansatte forventer at leder tilrettelegger og promoterer teambuilding og kompetanseheving (Schön Person et al. 2020, s. 4; Furunes et al., 2018, 6).

4.3 Lederens egenskaper

Flere av artiklene trekker frem flere sentrale egenskaper som kan være avgjørende for en god leder. En leder bør besitte empati og fremstå positiv i sine relasjoner (Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018). Dette innebærer blant annet at lederen må være vennlig og bekræftende for å skape trygghet for sine ansatte; "[...] leaders exhibiting a friendly attitude, acting in a supportive manner and inviting participation of members made them influential in facilitating psychological safety" (Remtulla et al., 2021, s. 6). På lik linje bør en leder være fleksibel, tilpasningsdyktig og besitte emosjonell stabilitet til å motta konstruktiv kritikk fra sine ansatte (André et al., 2022, s. 4; Vidman & Strömberg, 2020, s. 8).

Ansatte mener at humor er en avgjørende kvalitet for en god ledelse (André et al., 2022, s. 4). Samtidig bør en leder være proaktiv, se og vurdere sine ansattes meninger og følelser og ha integritet (Vidman & Strömberg, 2020, s. 8; Schön Persson et al., 2018, s. 4). Klare og tydelige kommunikative evner kan være avgjørende for å unngå misforståelser og frustrasjoner (Vidman & Strömberg, 2020).

En kunnskapsrik leder bidrar til gode problemløsninger; “ [...] a leader should have the insight and knowledge about the caring work to provide help.” (Vidman & Strömberg, 2020, s. 8). På lik linje må en leder vise selvinnsikt i situasjoner hvor han besitter lavere kunnskapskompetanse enn de ansatte hvor han da viser mot og ydmykhet til å spørre de ansatte om råd; “ They realized that it took some courage for the managers to honestly express their uncertainty and to acknowledge that the employees knew more about something than they did.” (Schön Persson et al., 2018, s. 6).

Remtulla et al. trekker samtidig frem egenskaper som kan være destruktive for god ledelse:

“Dominating personalities, particularly of those in leadership roles, acted as a barrier to psychological safety [...], by causing unequal dynamics and participation within conversations. Members also expressed that their opinions had to be repeated multiple times to be heard. Furthermore, one team member discussed intrinsic barriers such as shy personality or a fear of public speaking.” (Remtulla et al., 2021, s. 6).

5 Diskusjon

5.1 Metodediskusjon

Hensikten med et litteraturstudium er å finne forskningsbasert kunnskap som kan anvendes i praksis. Dette gjøres ved å bruke systematisk metode (Thidemann, 2019). Vi startet forskningen vår med usystematiske søk for å sette oss inn i fagfeltet. Dette gjorde at vi fikk en god oversikt over den aktuelle litteraturen og hvor det var behov for videre forskning. Vi utarbeidet deretter en problemstilling og arbeidet systematisk videre i forskningen. I et litteraturstudie er det grunnleggende at forskningsartiklene som anvendes som datamaterialet er relevante og belyser problemstillingen, *hvordan kan relasjonsorientert mellomledelse bidra til et godt arbeidsmiljø i helse- og sosialsektoren?* Styrken til våre artikler er at de tar for seg forskjellige vinklinger på relasjonsorientert ledelse og belyser herav forskjellige aspekter på vår problemstilling. Alle artiklene inneholder kvalitativ intervju metode, men har forskjellig analysemetode. En svakhet i metoden er at det er første gang vi har foretatt et litteraturstudium og det har vært mye nytt å lære. Vi har underveis falt i fallgruver som dobbeltarbeid på grunn av miskommunikasjon og overarbeid for noen på den andre siden. I søkeprosessen benyttet vi oss av søkeord som vi anså som relevante, men samtidig kan det tenkes at det også er andre ord som kunne blitt brukt i funn av relevante artikler. En svakhet ved vår søkeprosess var at vi ikke benyttet lite av ekskluderings kriteriene i søket. Det innebærer at vi ikke søkte med "NOT" for å utelukke de artiklene vi ikke ønsket å undersøke. Studiet har gitt oss en styrket forståelse for hvordan man innhenter forskningsbasert kunnskap på en systematisk måte som vil komme til nytte i vår faglige oppdatering som arbeidende vernepleiere.

5.2 Relasjon

Resultatene trekker frem at en god relasjon til sin leder kan være avgjørende for trivsel og et godt miljø (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018). Relasjon er et omfattende fenomen som handler om vår aktive og passive interaksjon til andre mennesker (Schieffloe, 2011). Informantene beskriver viktigheten av en leder som evner å se sine ansatte og vise at han bryr seg om dem (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). På denne måten ble lederen kjent med sine ansatte og fikk dem til å føle seg akseptert og verdsatt (André et al., 2022; Vidman &

Strömberg, 2020). På lik linje belyser resultatene at ærlige tilbakemeldinger fra leder kan være avgjørende for dannelsen av en god relasjon (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Når lederen gir ærlige tilbakemeldinger i form av ros eller konstruktivitet, gir det de ansatte en pekepinn på hva som forventes av dem og hva de er gode på. Informantene beskriver også viktigheten av å ha en støttende leder, både ved personlige- og arbeidsrelaterte problemer (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Antonovsky beskriver den andre komponenten, håndterbarhet, i Sense of Coherence som individets tro på egne evner og at han får den støtten og hjelpen han trenger for å klare å håndtere de oppgavene han møter (Eriksson og Lindström, 2007). Funnene kan derfor tyde på at dersom en leder ser sine ansatte, viser dem omsorg, blir kjent med dem, opptrer som en støttespiller og er en ærlig tilbakemelder, kan det skape en følelse av håndterbarhet hos de ansatte. Dette vil være ekstremt fordelaktig for både leder og den ansatte.

Resultatene belyser også viktigheten av en åpen og gjensidig kultur for å gi både leder og de ansatte en følelse av tilhørighet og mening (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Når relasjonen preges av småprat, lykke og personlig interaksjon, opplever leder seg som en del av gruppen samtidig som det skaper trygghet blant de ansatte til å være seg selv (Schön Persson et al., 2018; Furunes et al., 2018). Antonovsky beskriver den tredje komponenten, meningsfullhet, i Sense of Coherence som en tro på at noe er interessant, verdifullt og hensiktsmessig. Det kan tyde på at en åpen kultur; hvor ansatte kan ytre sine interesser, verdier og få lov til å bry seg om det som skjer, kan gi dem en følelse av meningsfullhet.

Resultatene tyder på at en leder bør vise tillit til sine ansatte (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). De ansatte beskriver at tillit gir dem motivasjon og en følelse av autonomi (André et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Ifølge Spurkeland er tillit bærebjelken i enhver relasjon og det er helt avgjørende for en leder å danne tillit til sine ansatte for å få innflytelse og påvirkning (Spurkeland, 2020, s. 37). Tillit oppnås ved å vise empati, ydmykhet, ærlighet, promotere innspill fra den andre part, gi frihet og være konsekvent (Spurkeland, 2020). Når tillit er tilstede dannes det interaksjoner av høy kvalitet som gir den ansatte en følelse av tilhørighet, samtidig som det gir økt trivsel

og effektivitet (Erdogan & Bauer, 2015, s. 642). Resultatene trekker frem samtlige av nevnte tillits-faktorer (André et al., 2022; Furunes et al., 2018; Remtulla et al., 2021; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020), men dette blir diskutert mer i del 5.3. og 5.4.

På en arbeidsplass er relasjonen påtvungen, noe som innebærer at vi ikke har valgt personalgruppen vi arbeider med. Dette utgangspunktet er anstrengende for å danne gode relasjoner og kan være en grobunn for konflikt (Spurkeland, 2020; Ekeland, 2022, s. 36). Det fremgår av resultatene at det er ønskelig med en leder som tar tak i problemer og konflikter (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). Dette er for at konflikten ikke skal utvikle seg og bli større med tiden. Lederen har dermed et ansvar for å håndtere konflikter og frafalne relasjoner på arbeidsplassen. Dette samsvarer med teori som beskriver at en leder skal være en ressursperson i en konflikt og sørge for at destruktiv konfliktutvikling ikke gjør arbeidsmiljøet surt for hele personalgruppen (Spurkeland, 2020, s. 246).

5.3 Organisering

Resultatene belyser flere strukturelle faktorer som kan være avgjørende for et godt arbeidsmiljø. Fravær eller lavt stressnivå er en faktor som trekkes frem i artiklene (Vidman & Strömberg, 2020; Furunes et al., 2018). Stress oppstår når vedkommende opplever at arbeidet er belastende (Einarsen & Skogstad, 2021). I likhet med beskrevet teori trekker resultatene frem rolleavklaring, arbeidsmengde og organisering av arbeidsoppgaver som faktorer som påvirker stressnivået (Furunes et al., 2018; André et al., 2022; Vidman & Strömberg, 2020; Schön Persson, et al., 2018). Rolleavklaring handler om at den ansatte er klar over hvilke arbeidsoppgaver han har ansvar for og hva som forventes av han for å gjøre en god jobb. På lik linje må den ansatte ha kjennskap til sine ansattes kompetanse og vite hvilke arbeidsoppgaver kollegaer og lederen har ansvar for (Einarsen & Skogstad, 2021). Uklarhet i roller kan skape mye frustrasjon og usikkerhet i hvem som skal utføre hvilke oppgaver. Dette gjelder ikke bare i de daglige arbeidsoppgavene, men også oppgavene knyttet til krisesituasjoner. Rolleavklaring er særdeles viktig i team med tverrfaglige profesjoner ettersom det lett kan oppstå manglende kunnskap rundt profesjonenes kompetanse og ansvarsområdet (Harries et al., 2022). Rolleavklaring kan enkelt avklares

gjennom stillingsbeskrivelser, kjennskap til de tverrfaglige profesjonene og leders organiserte fordeling av oppgaver til den enkelte ansatte. Som vernepleier har man utdanning i tverrprofesjonelt samarbeid og kjennskap til flere ulike profesjonskompetanser (Nordlund et al., 2015). Dette kan være fordelaktig for en leder i fordelingen av eventuelle arbeidsoppgaver utover stillingsbeskrivelsen og når det kommer til hva som kan forventes av den enkelte.

Arbeidsmengde er en kjent problematikk i helse- og sosialsektoren (Næss & Thommessen, 2023; STAMI, 2021). Flere av de ansatte i helsesektoren føler at de ikke strekker til. De er overbelastet med arbeidsoppgaver som kan føre til psykisk utmattelse (STAMI, 2021). Denne problematikken trekker også resultatene frem i at det er viktig at en leder legger til rette for passende arbeidsmengde og rikelig bemanning (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7; Furunes et al., 2018, s. 6). Her kan det tenkes at det oppstår konflikter i forhold til lederens prioriteringer. På den ene siden stilles det krav til økonomisk innsparing fra den overordnede administrasjon og/ eller politiske kutt i helse og omsorg, og hvor lønn ansees som en av de største utgiftene for en bedrift. Mens på den andre siden skal lederen ivareta sine ansatte og påse at sine tjenestemottakere mottar forsvarlige og gode tjenester. Dette er et eksempel på en av flere skviser mellomledere i helse- og sosialsektoren står overfor (Holte et al., 2019; Høst, 2014). Det kan argumenteres for at en vernepleier hadde vært en god forkjemper for rikelig bemanning ettersom de i sin yrkesutdanning skal være en forkjemper for personer som ikke klarer å kjempe for seg selv (Nordlund et al., 2015). Rikelig bemanning henger tett sammen med gode tjenester ettersom arbeidsmengden og tidspresset ikke blir overbelastende.

Resultatene trekker frem viktigheten i en åpen kommunikasjonskultur (Remtulla et al., 2021; Furunes et al., 2018; Schön Persson, et al., 2018; Vidman & Strömberg, 2020). En leder bør legge til rette for en åpen kultur hvor alle emosjoner er akseptert og hvor alle kan dele sin profesjonelle mening uten å føle seg dømt eller nedverdiget (Schön Persson, et al., 2018, s. 5). For å oppnå dette kan det tyde på at en leder må promotere innspill fra sine ansatte og ta hvert innspill til vurdering. Samtidig bør lederen være forutsigbar og tydelig i sin formidling, slik at det ikke blir sagt eller lovet ting som ikke kan innfris. Kommunikasjonskulturen bør bestå av en gjensidig kommunikasjon mellom leder og ansatte, hvor leder lytter til sine

ansatte og kan ta imot konstruktiv kritikk og visa versa. I denne sammenheng trekkes også det relasjonelle inn som en stor påvirkningsfaktor, men dette ble diskutert i punkt 5.2 og vi vil ikke gå nærmere inn på dette her. Åpen kommunikasjon omfatter alle interaksjons-arenaer på arbeidsplassen, men resultatene trekker særlig frem kommunikasjonsarenaene, morgen- og personalmøter.

I den åpne kommunikasjonskulturen inngikk det også at en leder bør viderefremme all informasjon som kom fra øvre administrasjon og politisk hold (Vidman & Strömberg, 2020). Resultatene peker implisitt mot at ved å informere sine ansatte om positive og negative utfordringer dannet en følelse av samhold, inkludering og tilhørighet (Vidman & Strömberg, 2020). Disse funnene kan trekkes inn i Antonovskys Sense of Coherence teori som beskriver en individets resiliens mot stress (Eriksson og Lindström, 2007), og kan tyde på at informasjonsformidling og inkludering er med på å skape et samhold som igjen gjør personalgruppen mer motstandsdyktige til utfordringer.

I likhet med teori om basale psykologiske behov trekker resultatene frem autonomi som helt avgjørende for å trives på jobb (Furunes et al., 2018; Schön Persson et al., 2020). Autonomi handler om å ha frihet til å handle ut fra egne premisser. Med andre ord, friheten til å ta egne valg. Dette kan blant annet innebære friheten til å ta faglige avgjørelser i det daglige arbeidet. Det er mye som tyder på at en leder bør legge til rette for frihet i arbeidshverdagen. Frihet må ikke forveksles med at leder overlater alt til de ansatte og på den måten er fraværende. Resultatene trekker frem viktigheten i en tilgjengelig leder (André et al., 2022, s. 4). Frihet innebærer derimot at en leder skal vise tillit til sine ansatte og se på dem som kompetente til å møte utfordringer og ta avgjørelser de møter i det daglige livet (Schön Person et al., 2020). Lederen skal på lik linje være tilgjengelig og bistå når den ansatte ønsker eller når det oppstår dilemmaer og konflikter som går utover arbeidet (Ekeland, 2022). Innenfor vernepleierens hovedkompetanse, miljøterapi, er det stort fokus på å promotere autonomi, selvbestemmelse og medbestemmelse hos den enkelte tjenestemottaker (Strømstad et al., 2018; Haugland et al., 2022). Det kan derfor tenkes at en vernepleier er en god lederkandidat som vil kunne gi sine ansatte autonomi i det daglige arbeidet.

Tett opp mot autonomi trekker resultatene frem de ansattes behov for å være delaktig i avgjørelser (Vidman & Strömberg, 2020; Furunes et al., 2018; André et al., 2022; Remtulla, et al., 2021; Schön Persson et al., 2018). Dette bidrar til at de ansatte føler seg sett, verdsatt, betydningsfulle og økte motivasjonen deres (Schön Persson et al., 2018, s. 4). Resultatene trekker også frem at det ikke er alle ansatte som ønsker å være delaktig i avgjørelsen, men de ønsker å være lyttere til diskusjonen rundt avgjørelsen som blir tatt (Furunes et al., 2018, s. 5). I denne sammenheng trekker Harris et al. (2022) frem tvil rundt muligheten for at alle ansatte blir sett og hørt i et tverrfaglig team uten at det oppstår en skjevhet i maktfordelingen. Påstanden argumenteres med at det er en naturlig hierarkisk inndeling av profesjonsmaktene og stemmene til de med høyere hierarkisk rang ofte blir hørt, respektert og vurdert enn de i lavere hierarkisk rang. Til tross for dette funnet er det stor overvekt av positive konsekvenser av autonomi og ansattes deltagelse i avgjørelser (Einarsen & Skogstad, 2021; Olafsen et al., 2015; Deci et al., 2017; Yong et al., 2019). Det er verd å nevne at Harris et al. (2020) også fant klare positive virkninger av å implementere autonomi til tross for påstanden overfor.

Flere av informantene forventer at lederen må agere når det oppstår et problem eller en konflikt på arbeidsplassen (Vidman & Strömberg, 2020; Schön Persson, et al., 2018). Videre beskriver informantene at dersom en leder ikke agerer og lar konflikten dure og gå, vil arbeidsmiljøet surne for hele personalgruppen (Schön Persson, et al., 2018, s. 4). Ekeland beskriver at en konflikt blir lederens ansvar når konflikten hemmer arbeidet, produktiviteten eller utsetter noen parter for helserisiko (Ekeland, 2022, s. 178). Det finnes ikke en metode for hvordan en konflikt løses ettersom vi alle er forskjellige og situasjonen er forskjellig. En leder bør derfor sette seg inn i forskjellige konflikthåndterings strategier for å løse konflikter etisk, produktivt, raskt og relasjonelt.

Brobyggeren er en av fire kjerneverker som vernepleieren besitter. I rollen som brobygger fokuserer vernepleieren på åpen dialog med respekt og anerkjennelse. Når man står overfor en konflikt er det viktig å analysere situasjonen og de involverte parter subjektive ståsted (Ekeland, 2022). Brobyggerrollen blir en form for sosial kompetanse. En modell på hvordan det er ønskelig at atmosfæren i gruppen blir. Dette vil kunne gi en positiv smitteeffekt som vernepleier tar med seg inn i relasjoner og konflikthåndteringer (Brask et. al, 2016).

I forhold til det basale psykologiske behovet kompetanse, forventet informantene at leder la til rette for faglig oppdatering (Schön Persson et al., 2018; Furunes et al., 2018).

Kompetansebehovet kan på den ene siden ikke kontrolleres ettersom det skapes ut i fra individuelle preferanser, men en leder kan legge til rette ved å gi rom til kreativitet og motivere de ansattes tro på egen kompetanse samtidig som det tilbys kompetanseheving i form av kursing.

Avslutningsvis ser vi at resultatene tyder på at en leder bør være selektiv i sin rekruttering av nyansatte (Vidman & Strömberg, 2020, s. 7). Dette får de ansatte til å føle seg verdsatt og viktige, og ansettelse av en som passer inn i teamet (personalgruppen) er viktig for et godt arbeidsmiljø. Resultatene belyser også viktigheten av at en leder bør være delaktig i elementære brukerrelaterte arbeidsoppgaver når det var behov for det og det er viktig at en leder kjenner til tjenestemottakeren, men ikke gir dem løfter som ikke kan innfris (Vidman & Strömberg, 2020; André et al., 2022).

5.4 Lederens egenskaper

Resultatene viser til flere egenskaper som kan være avgjørende for at en leder skal lykkes i sine relasjoner. En egenskap er et personlig karaktertrekk som er konsekvent, stabilt og skiller seg fra andre. Det vil si at karaktertrekket opprettholdes i ulike situasjoner over lengre tid og at andre personer ikke nødvendigvis har lik karakter. Implisitt i definisjonen av en egenskap ligger det at den nesten er et grunnleggende/ medfødt trekk som holder seg uendret. Dette er en av grunnene til at forskningen på ledelse endret fokus fra egenskaper til ledelsesstiler (Aalateeg, 2017). Det ble konkludert med at det var vanskelig å fastslå hvilke typer egenskaper som var avgjørende for god ledelse ettersom det ikke var gitt at en person med en foretrukket egenskap utgjorde seg som en god leder (Aalateeg, 2017; Raaheim, 2019).

Definisjonen av egenskaper reiser spørsmålet om det er mulig å endre egenskapene sine. Vi kan si at kombinasjonen av egenskaper danner vår personlighet (Larsen et al., 2017, s. 49). Dermed kommer diskusjonen om arv og miljø inn. I dagens samfunn er det enighet om at

individet påvirkes av både arv og miljø, men uenigheten ligger i hvilken grad miljø og arv påvirker individet (Cherry, 2023). Selv om det er enighet i at miljø kan påvirke vår personlighet, er det uenighet blant teoretikerne om personligheten vår kan endres i eldre alder. Noen hevder at personligheten vår er satt når vi er 5 år, andre hevder at den endres hele livet gjennom vår atferd (Cherry, 2023). På tross av kontroversialiteten rundt personlighetsendring argumenteres det for i nyere tid at egenskaper kan endres (Dweck, 2008; Stieger et al., 2021).

Dette bringer oss tilbake til hvilke egenskaper som er nyttige for en god leder. Resultatene trekker særlig frem empatiske egenskaper som ydmykhet, respekt, emosjonell stødighet, utadvendt, positiv og oppmerksomhet (evnen til å se andre) (Vidman & Strömberg, 2020: Remtulla et al., 2021: Schön Persson et al., 2019). Flere av disse egenskapene er gjennomgående i de yrkesetiske verdiene for vernepleierfaglig arbeid (FO, 2019). En vernepleier skal sørge for å se helheten til mennesket og vise respekt, tillit og inkludering. Han skal anerkjenne og motvirke diskriminering, vise redelighet og nestekjærlighet for sine medarbeidere og tjenestemottakere (FO, 2019). En vernepleiers utdanning legger fokus på å se hele individet (Haugland et al., 2022). Dette kan være fordelaktig i enhver relasjon. Gjennom hele den vernepleierfaglige utdanningen blir vi konsekvent vurdert for skikkethet. Skikketheten er et sikkerhetsnett for å avdekke personer med egenskaper som ikke egner seg i omsorgsykket (VID, 2017).

Andre sentrale egenskaper som trekkes frem for en vellykket leder er gode kommunikative evner, handlekraftig, humor, kunnskapsrik og integritet (André et al., 2022: Vidman & Strömberg, 2020: Schön Persson et al., 2018). Vernepleieren har kompetansemål som omhandler innovasjon, kritisk tenkning og kunnskapsbasert praksis, noe som tilsier at vedkommende bør være kunnskapsrik og oppdatert på sitt fagfelt (Grung, 2019). En vernepleier skal på lik linje være forkjemper for de svake i samfunnet som ikke klarer å stå opp for seg selv (Barsk, 2016). Dette indikerer at vedkommende må besitte både integritet og handlekraft. Vernepleierutdanningen har fokus på non-verbal og verbal kommunikasjon (Eide & Eide, 2017: Jensen & Ulleberg, 2019: Næss & Karlsen, 2022) . Dette har gitt profesjonsutøveren en særdeles god trening i å formidle informasjon på en forståelig og

forenklet måte. Det kan derfor tenkes at det er likhetstrekk mellom vernepleierens utdanning og egenskapen gode kommunikative evner.

Vi ser også likhetstrekk mellom funnene våre og egenskapsfunnene til Harris et al. (2022) og flere av egenskapene er særlig relatert til relasjonskompetanse og sosiale interaksjoner. Andre egenskaper som integritet, kunnskapsrik og handlekraftig kan vi si er mer knyttet opp mot individet som kompetent i sin hierarkiske stilling. Om vi tar utgangspunkt i at egenskaper kan endres vil en vernepleier besitte flere av egenskapene som kan være fordelaktig for en leder i helse- og sosialsektoren. På den andre siden, om vi tar utgangspunkt i at egenskaper ikke kan endres, besitter vernepleierne i det minste bred kunnskap rundt egenskapene en leder bør anvende i sine relasjoner.

Avslutningsvis kan vi si i likhet med tidligere forskning at det ikke er gitt at en vernepleier besitter denne kompetansen og de egenskapene som det argumenteres for, og her inntreffer det paradoksale: Mye tyder på at alt avhenger av profesjonsutøverens personlighet, interesse, kunnskap og praksis. Med andre ord, vedkommendes egenskaper.

6 Konklusjon

Ledelse er et komplekst fenomen som påvirkes av mange faktorer. I denne oppgaven har vi kun tatt for oss det relasjonelle og det psykososiale arbeidsmiljøet, men ledere har også administrative oppgaver og relasjon til øvre administrasjon å forholde seg til. Vi ser flere likheter mellom våre funn og eksisterende teori. Funnene peker mot at det er tre temaer som kan være avgjørende for hvordan relasjonsorienterte mellomledere kan bidra til et godt arbeidsmiljø; relasjon, organisering og lederens egenskaper. Vi ser at relasjon og organisering har en vekselvirkende effekt på hverandre. Det vil si at dersom det ene ikke er innfridd vil det ha konsekvenser for det andre. Lederens egenskaper er derimot en overordnet paraply som har innvirkning på helheten av de to andre temaene og da særlig med tanke på relasjon.

For å lykkes som leder bør man danne gode relasjoner og en sterk relasjon ser ut til å styrke den ansattes Sense of Coherence. Resultatene trekker frem flere avgjørende faktorer for å danne en god relasjon. En leder bør se sine ansatte og bry seg om dem, gi ærlige tilbakemeldinger, danne en åpen kultur med småprat og personlig interaksjon, vise anerkjennelse, støtte sine ansatte i personlige- og arbeidsrelaterte problemer, skape gjensidig tillit og håndtere konflikter så fort de oppstår. Vi ser at det er klare sammenhenger mellom relasjonsbygging og Sense of Coherence

For å danne et godt arbeidsmiljø er det helt avgjørende med gode relasjoner. Funnene viser også til flere organisatoriske faktorer utenom det relasjonelle som kan være avgjørende for dannelsen av et godt arbeidsmiljø. Lederen bør legge til rette for autonomi, Sense of Coherence, rolleavklaring, rikelig bemanning, åpen kommunikasjon, videreformidle informasjon, være et talerør og forkjemper for sine ansatte, være tilgjengelig, strukturere arbeidsoppgaver, fremme samhandling i avgjørelser som blir tatt på arbeidsplassen, agere og løse konflikter, prioritere teambuilding og kompetanseheving samt å være selektiv i sin rekruttering.

Funnene trekker også frem viktigheten i lederens egenskaper. En leder med egenskaper som kunnskapsrik, empatisk, positiv, oppmerksom og utadvendt, kan ha et fortrinn når gode

relasjoner skal dannes. Det er dog kontroversielt hvorvidt egenskaper kan endres, men vi kan i det minste konstatere at det vil være fordelaktig for en leder å ha kunnskap om hvilke egenskaper en bør besitte og ha fokus på .

Det er mye som tyder på at en vernepleier kan være et godt valg for en leder i helse- og sosialsektoren. Med deres spisskompetanse på relasjon, kunnskap om tverrprofesjonelt samarbeid og likheter mellom vernepleierfalgig arbeidsmodell og leders arbeidsmodell, kan det tenkes at vernepleiere har et fortrinn i å lykkes som leder. I tillegg besitter vernepleiere relevant faglig kompetanse som er ettertraktet av de ansatte når det kommer til problemløsning.

7 Etske overveielser

I vårt litteraturstudiet har vi fulgt de forskningsetiske retningslinjene og hatt fokus på redelighet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Dette innebærer at vi unngår plagiat, fabrikkering og/eller forfalskning av litteraturstudiet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Dette kommer til syne gjennom vår kildehenvisning av litteratur og forskning gjennom hele litteraturstudiet. I tillegg har vi vært opptatt av at forskningsartiklene vi har anvendt i vårt studiet har gjennomført gode etiske overveielser. Etter vår kunnskap har alle artiklene fått etisk godkjenning fra diverse etiske instanser. Noen av artiklene utdyper også de etiske forholdene nærmere med at deltagelsen har vært frivillig og kunne avsluttes når som helst, deltakerne har blitt nøye informert, de er anonymisert og har samtykket skriftlig til studien.

8 Ytre reliabilitet og validitet

Ytre validitet forteller hvor mye av studiet som kan generaliseres (Dalland, 2018). I en kvalitativ studie er ikke dette nødvendigvis formålet, men heller å søke etter meninger og erfaringer (Dalland, 2018). Likevel kan ledere i helse- og sosialsektoren finne resultatene anvendbare og da særlig med tanke på relasjonsorienterte ledere og vernepleiere som leder.

Ytre reliabilitet viser i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen i den samme og i lignende situasjoner (Dalland, 2018). Når vi ser på hva som kommer frem i resultatene våre og tidligere forskning ser vi en korrelasjon mellom funnene, noe som tyder på at den ytre reliabiliteten er sterk.

9 Videre forskning

Videre forskning kan fokusere på dualiteten i relasjonen fremfor bare den ene parts erfaringer og opplevelser. Bare én av artiklene vi fant beskrev begge parters syn på hvordan en leder skal skape gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. Vi vet samtidig at det ikke bare er en part som er ansvarlig for en god relasjon, men det handler om samhandlingen mellom

partene. Derfor kan det være interessant å utforske et større spekter av denne relasjonelle samhandlingen.

Litteraturliste

- André, B., Jacobsen, F. F., & Haugan, G. (2022). How is leadership experienced in joy-of-life-nursing-homes compared to ordinary nursing homes: a qualitative study. *BMC Nursing*, 21(1), 73–73. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00850-0>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. LOV-2005-06-17-62 https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Arbeidsmiljøsenderet. (2021, 12. juli). *Derfor har vi en arbeidsmiljølov*. <https://www.arbeidsmiljo.no/derfor-har-vi-en-arbeidsmiljoloav/>
- Aveyard, H. (2018). *Doing a Literature Review in Health and Social Care*. (4. utg.). McGraw-Hill Education.
- Berg, A.-M. (1995). *Vellykket forvaltning: god organisasjon og ledelse i staten*. Universitetsforlaget.
- Brask, O. D., Østby, M., & Ødegård, A. (2016). *Vernepleierens kjerneverker : en refleksjonsmodell*. Fagbokforl.
- Cherry, K. (2023). Can you change your personality? <https://www.verywellmind.com/can-you-change-your-personality-2795428#citation-2>
- Cooper, J. O., Heron, T. E. & Heward, W. L. (2020). *Applied Behavior Analysis, Global Edition*. (3. utg.). Pearson Education Limited
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19781702/>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Cuff, B. M. P., Brown, S. J., Taylor, L. & Howat, D. J. (2014). *Empathy: A Review of the Concept* <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1754073914558466>
- Dalland, O., & Keeping, D. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave.). Gyldendal.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The*

- Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001197>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Linden, R. C. & Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives*, *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001203>
- Dweck, C. S. (2008). Can Personality Be Changed?: The Role of Beliefs in Personality and Change. *Current Directions in Psychological Science : a Journal of the American Psychological Society*, 17(6), 391–394.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x>
- Eide, H. & Eide, T. (2017). *Kommunikasjon i relasjoner : personorientering, samhandling, etikk* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red). (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforl.
- Einarsen, S. V. & Skogstad, A. (Red). (2021). *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Einarsen, S. V., Aasland, M. S. & Skogstad, A. B. (2018). When leaders are toxic. The prevalence and nature of destructive forms of leadership behavior. I: R. Burke & C.L. Cooper (Red.), *Violence and Abuse in and Around Organizations* (s. 252-269). London: Routledge
- Ekeland, T.-J. (2022). *Konflikt og konfliktforståelse : for helse- og sosialarbeidere* (3. utgave.). Gyldendal
- Erdogan, B. & Bauer T. N. (2015). Leader-member exchange theory. I Wright. J. D. (Red.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2.utg.). Elsevier

- Eriksson, M. & Lindström, B. (2007). Antonovsky's sense of coherence scale and its relation with quality of life: a systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979), 61(11), 938–944. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.056028>
- Finn.no (2023, 24. Mars) *Lederstillinger - Helsepersonell*
<https://www.finn.no/job/management/search.html?occupation=0.16&sort=RELEVANC>
E
- FO (2023, 02. Mars) *Leder og vernepleier*.
<https://www.fo.no/sok/?categoryID=14&q=leder+og+vernepleier>
- FO. (2022, 24. Mars). *Hvor jobber vernepleieren?*
<https://www.fo.no/hvor-jobber-vernepleieren/category3588.html>
- FO. (2019, november). *Yrkesetiske grunnlagsdokument*.
<https://www.fo.no/getfile.php/1324847-1580893260/Bilder/FO%20mener/Brosjyrer/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument.pdf>
- Furunes, T. (2020). Leadership in healthcare. I L. T. Løvseth & A. H. de lange (Red.),
Integrating the Organization of Health Services, Worker Wellbeing and Quality of Care : Towards Healthy Healthcare (1 utg.). Springer Charm
- Furunes, T., Kaltveit, A., & Akerjordet, K. (2018). *Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective*. *Journal of Clinical Nursing*, 27(23-24), 4290–4301. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29987859/>
- Grung, R. M. (2019). *Vernepleieren fremtidsrettet og ettertraktet* (1. utg.).
Fellesorganisasjonen
<https://vernepleier.no/wp-content/uploads/2019/11/Vernepleiere.pdf>
- Harris, R., Fletcher, S., Sims, S., Ross, F., Brearley, S., & Manthorpe, J. (2022). Developing programme theories of leadership for integrated health and social care teams and systems: a realist synthesis. *Health and Social Care Delivery Research*, 10(7), 1–118.
<https://doi.org/10.3310/WPNG1013>
- Haugland, S., Berge, U., Gjermestad, A., Høium, K., & Løkke, J. A. (Red). (2022).
Kunnskapsbasert miljøterapeutisk arbeid. Universitetsforlaget.
- Helsebiblioteket. (2021, 30. oktober). 2.1 *PICO*.
<https://www.helsebiblioteket.no/innhold/artikler/kunnskapsbasert-praksis/kunnskapsbasertpraksis.no#2sporsmalsformulering>

- Helsebiblioteket. (2016, 3. juni). *4.1 Sjekklist*
<https://www.helsebiblioteket.no/innhold/artikler/kunnskapsbasert-praksis/kunnskapsbasertpraksis.no/4.kritisk-vurdering/4.1-sjekklist>
- Helsedirektoratet (2018) Ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten
- Holte, K. A., Holmås, T. H., Monstad, K., & Øygarden, O. (2019). *Leiarspenn og organisering: Samanhengar med sjukefråvær og turnover*. NORCE Norwegian Research Centre.
<https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/handle/11250/2755572>
- Hughes, J. (2005). The Role of Teacher Knowledge and Learning Experiences in Forming Technology-Integrated Pedagogy. *Journal of Technology and Teacher Education*. 13, 277-302.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren* (3. utg.). Universitetsforl.
- Jensen, P. & Ulleberg, I. (2019). *Mellom ordene : kommunikasjon i profesjonell praksis* (2. utg.). Gyldendal.
- Larsen, R., Buss, D., Wismeijer, A. & Song, J. (2017). *Personality psychology domains of knowledge about human nature* (2 utg.). McGraw-Hill Education.
- Ledernytt. (2023, 02. Mars) *Vernepleier*
<https://www.ledernytt.no/index.php?find=vernepleier>
- Ledernytt. (2020, 23. Februar). *Dyktige ledere skaper mestringsfølelse*.
<https://www.ledernytt.no/dyktige-ledere-skaper-mestringsfacelse.5908636.html>
- Leraand, C. (2019). Å jobbe i team er godt relasjonsarbeid. I Strømstad, J. V., Torbjørnsen, A. B. E. & Aasland, A-M. K. (Red.), *Hvem er du?* (s. 50-80). Hertervig Akademisk
- Martinsen, Øyvind L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Nordlund, I., Thronsen, A., & Linde, S. (2015). *Innføring i vernepleie : kunnskapsbasert praksis, grunnleggende arbeidsmodell* (1. utg.). Universitetsforlaget.
- Næss, K-A. B. & Karlsen, A. V. (Red). (2022). *God kommunikasjon med ASK-brukere* (2. utg.). Fagbokforlaget
- Næss, A.F, Thommessen, Scharff, L. (2023, 23. Januar). Hjemmetjenesten er Norges sykeste arbeidsplass. *NRK, Dokumentar*
<https://www.nrk.no/dokumentar/hjemmetjenesten-er-norges-sykeste-arbeidsplass-1.16264751>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The

- role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- KS. (2022, 03. Februar). *Søk nasjonal lederutdanning for helse- og omsorgssektoren*.
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/sok-nasjonal-lederutdanning-for-helse--og-omsorgssektoren/>
- KS. (2018, 01. November). *Guide til god ledelse*.
<https://www.ks.no/arkiv/guide-til-god-ledelse/>
- Perez, J. (2021). Leadership in Healthcare: Transitioning From Clinical Professional to Healthcare Leader. *Journal of Healthcare Management*, 66(4), 280–302.
<https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00057>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G., & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 269–269. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Raaheim, A. (2019). *Sosialpsykologi* (2. utg.). Fagbokforl.
- Schiefloe, P. M. (2011). *Mennesker og samfunn : innføring i sosiologisk forståelse* (2. utg.). Fagbokforl.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- STAMI (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021 - status og utviklingstrekk*. Statens arbeidsinstitutt.
<https://noa.stami.no/wp-content/uploads/2022/11/Faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2021-2.pdf>
- Stieger, M., Flückiger, C., Rügger, D., Kowatsch, T., Roberts, B. W., & Allemand, M. (2021). Changing personality traits with the help of a digital personality change intervention. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 118(8), 1.
<https://doi.org/10.1073/pnas.2017548118>
- Schön Persson, S., Nilsson Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2018). Relationships between healthcare employees and managers as a resource for

- well-being at work. *Society, Health and Vulnerability*, 9(1), 1547035–1547039.
<https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035>
- Strømstad, J. V., Torbjørnsen, A. B. E., & Aasland, A.-M. K. (2018). *Hvem er du? : miljøterapi i relasjoner* (2. utg.). Hertervig akademisk.
- Sverdrup, S. (2020). *Bachelor- og masteroppgaver i sosial- og helsefag : råd og vink : skritt for skritt* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Thidemann, I. J. (2019). *Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter : den lille motivasjonsboken i akademisk oppgaveskriving* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Thomas, W., Hujala, A., Laulainen, S., & McMurray, R. (2019). *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care* (1. utg.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315102597>
- VID, (2017, 9. august). *Retningslinjer for behandling av skikkethetsaker ved VID vitenskapelige høgskole*.
<https://www.vid.no/site/assets/files/7519/retningslinjer-for-behandling-av-skikkethetsaker-vid.pdf?10q3u0>
- Vidman, Å. & Strömberg, A. (2020). Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how. *Leadership in Health Services*, 34(1), 1.
<https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0041>
- Zonneveld, N., Pittens, C., & Minkman, M. (2021). Appropriate leadership in nursing home care: A narrative review. *Leadership in Health Services*, 34(1), 16–36.
<https://doi.org/10.1108/LHS-04-2020-0012>
- Yong, A. P. C., Roche, M., & Sutton, A. (2019). Psychological autonomy and well-being of employees in low-skilled occupations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 44(1), 37–58.
<https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/12969/Psychological%20autonomy%20and%20well-being%20of%20employees%20in%20low-skilled%20occupations%20%28AAV%29.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Aalateeg, S. (2017), Literature review on leadership theories, *Journal of Business and Management*, 19(11), 35-43.

Vedlegg

Vedlegg 1 Databaser

Databaser	Relevans
Academic search elite	Databasen inneholder tidsskrifter fra de fleste akademiske fag, herav vernepleierfaglig relevans.
CINAHL with full text	Databasen inneholder et vidt spekter av forskningsartikler med fokus på helse og sykepleie.
Eric	Databasen inneholder forskningsartikler fra pedagogikk og undervisning. Denne databasen går ikke direkte i kjernen av vernepleierfaglig litteratur, men inneholder til tross mange forskningsartikler med vernepleierfag relevans.
Idunn	Databasen inneholder nordiske forskningsartikler fra blant annet helse- og sosialsektoren.
PubMed	Databasen inneholder forskningsartikler med fokus på medisin, helsestell, sykepleie og preklinisk vitenskap.
Scopus	Databasen inneholder blant annet forskningsartikler fra medisin og sosialvitenskap.
SveMed+	<p>Vi ble anbefalt denne databasen fra vår veileder. Databasen inneholder forskningsartikler innenfor helsefag, sykepleie og medisin. Databasen inneholder mange skandinaviske artikler som vi anså som relevante i vår forskning.</p> <p>Databasen stoppet å publisere forskningsartikler etter desember 2019, noe som var en svakhet ettersom et av inkluderingskriteriene var forskning fra 2018-2023.</p>

Vedlegg 2 Søkehistorikk tabell

Søke-dato	Søk nummer	Søkeord og ordkombinasjoner	Avgrensninger	Antall treff	Leste abstrakter	Leste artikler	Artikler inkludert	Database
22/2 2023	1	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	9	4	1	1	Academic search elite
22/2 2023	2	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	8	3	1	0	Cinahl
22/2 2023	3	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	10	1	1	0	Scopus
22/2 2023	4	"Relational leadership" AND "work environment"	2018-2023 Research article	66	23	0	0	Idunn
22/2 2023	5	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	5	0	0	0	PubMed
22/2 2023	6	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	1	1	0	0	Eric
22/2 2023	7	"Relational leadership" AND "work environment"	Fagfelle vurdert 2018-2023	0	0	0	0	SveMed+
23/2 2023	23	Leadership AND "work environment" AND "social care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	110	29	5	1	Academic search elite
23/2 2023	24	Leadership AND "work environment" AND "social care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	45	9	1	1	Cinahl
23/2 2023	25	Leadership AND "work environment" AND "social care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	6	1	0	0	Scopus
23/2 2023	26	Leadership AND "work environment" AND "social care"	2018-2023 Research article	292	0	0	0	Idunn

23/2 2023	27	Leadership AND "work environment" AND "social care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	3	1	0	0	PubMed
23/2 2023	28	Leadership AND "work environment" AND "social care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	8	0	0	0	Eric
23/2 2023	29	Leadership AND "work environment" AND social care	Fagfelle vurdert 2018-2023	0	0	0	0	SveMed+
24/2 2023	30	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	Fagfelle vurdert 2018-2023	104	26	1	0	Academic search elite
24/2 2024	31	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	Fagfelle vurdert 2018-2023	58	16	2	1	Cinahl
24/2 2025	32	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	2018-2023	172	53	3	1	Scopus
24/2 2026	33	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	2018-2023 Research article AND Qualitative research	4	0	0	0	Idunn
24/2 2027	34	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	Fagfelle vurdert 2018-2023	94	12	3	1	PubMed
24/2 2028	35	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	Fagfelle vurdert 2018-2023	8	0	0	0	Eric
24/2 2029	36	Leadership AND Work environment AND (Social and health care)	Fagfelle vurdert 2018-2023	0	0	0	0	SveMed+
23/3 2023	41	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	82	13	2	0	Academic search elite
23/3 2024	42	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	48	9	2	0	Cinahl
23/3 2025	43	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	26	11	3	1	Scopus

23/3 2026	44	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	70	5	1	1	PubMed
23/3 2027	45	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	8	0	0	0	Eric
23/3 2028	46	leadership AND collaboration AND "social care" AND "health care"	Fagfelle vurdert 2018-2023	0	0	0	0	SveMed+
10/4 2023	50	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelle vurdert 2018-2023 Geografi: Europa	2	0	0	0	Academic search elite
10/4 2023	51	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelle vurdert 2018-2023 Geografi: Europa	73	32	4	1	Cinahl
10/4 2023	52	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelle vurdert 2018-2023 Geografi: Europa (Måtte plotte inn landene manuelt)	91	15	2	0	Scopus
10/4 2023	53	Leadership AND job satisfaction AND health care	2018-2023 Resarch article	85	3	0	0	Idunn
10/4 2023	54	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelle vurdert 2018-2023 Geografi: Europa (kunne ikke avgrense geografisk)	200	31	5	0	PubMed
10/4 2023	55	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelle vurdert 2018-2023 Geografi: Europa	0	0	0	0	Eric

10/4 2023	56	Leadership AND job satisfaction AND health care	Fagfelleverdert 2018-2023 Geografi: Europa	0	0	0	0	SveMed+
12/4 2023	61	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	98	9	4	0	Academic search elite
12/4 2023	62	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	47	13	2	1	Cinahl
12/4 2023	63	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	271	0	0	0	Scopus
12/4 2023	64	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	2018-2023 Research articel	246	0	0	0	Idunn
12/4 2023	65	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	109	29	4	0	PubMed
12/4 2023	66	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	0	0	0	0	Eric
12/4 2023	67	Relationships AND Manager AND Employee AND "Well-being"	Fagfelleverdert 2018-2023	0	0	0	0	SveMed+

Vedlegg 3 Sjekkliste av artikler

Artikkel 1 Vidman, Å. & Strömberg, A. (2020).	Artikkel 2 Furunes et al., (2018)	Artikkel 3 Remtulla et al., (2021)	Artikkel 4 Schön Persson et al., (2018)	Artikkel 5 André et al., (2022)
1. Er formålet med studien klart formulert?				
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2. Er kvalitativ metode hensiktsmessig for å få svar på problemstillingen?				
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3. Er utformingen av studien hensiktsmessig for å finne svar på problemstillingen?				
Ja. Studien baserer seg på et utkast av informasjon fra et større studie, men var likevel hensiktsmessig for studien.	Ja	Ja	Ja	Ja
4. Er utvalgsstrategien hensiktsmessig for å besvare problemstillingen?				
Ja	Ja	Ja, men utvalget ble lite spesifisert grunnet behovet for anonymitet.	Ja	Ja
5. Ble dataene samlet inn på en slik måte at problemstillingen ble besvart?				
Ja. Intervju	Ja. Intervju	Ja. Intervju	Ja. Intervju	Ja. Intervju
6. Ble det gjort rede for bakgrunnsforhold som kan ha påvirket fortolkningen av data?				
Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
7. Er etiske forhold vurdert?				
Ja. Informert både muntlig og skriftlig om formålet med studien, at deres identiteter ville forbli anonyme, at deres deltakelse var frivillig og at deres deltakelse	Ja. Studien følger retningslinjene fra Norwegian Social Science	Ja. Studien fikk etisk godkjenning av College Research Ethics Committee (ICREC)	Ja. Regional Ethical Review Board ved Universitetet i Lund har gitt etisk godkjenning av studien	Ja. The Norwegian Center for Research Data og Data Protection Services ble informert om studien.

ikke ville påvirke deres ansettelse.	Data Services			
8 A. Går det klart frem hvordan analysen ble gjennomført? Er fortolkningen av data forståelig, tydelig og rimelig?				
Ja. Graneheim og Lundman tre-trinns modell (2004).	Ja. Graneheim og Lundman tre-trinns modell (2004).	Ja. Braun og Clarké seks-fase modell ble anvendt.	Ja. Komparativ hermeneutisk tematisk analyse.	Ja. Kvaless metode for kvalitativ analyse ble brukt. Systematisert med NVivo 12Pro.
8 B. Basert på svarene dine på punkt 1–8 over, mener du at resultatene fra denne studien er til å stole på?				
Ja.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
9. Er funnene klart presentert?				
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
10. Hvor nyttige er funnene fra denne studien?				
Ja, dette har blitt diskutert.	Ja, dette har blitt diskutert	Ja, dette har blitt diskutert	Ja, dette har blitt diskutert	Ja, men i mindre grad

Helsebiblioteket (2016)

Vedlegg 4 Litteratormatrise

	Tema 1: Relasjonelle faktorer	Tema 2: Organisatoriske faktorer	Tema 3: Lederens egenskaper
Artikkel 1	<p>The leader has an important task to pass information between the employees.</p> <p>The participants appreciated a leader who was approachable and available, via phone or in person, for individual consultations.</p> <p>When the employees feel confident that their leader is an advocate for their interests, a sense of trust is built between them and their leader.</p> <p>It is both about the necessity of trusting the employees and being trusted by the employees, a feeling created through open and respectful interaction between a leader and the staff.</p> <p>When the employees feel they can trust that the leader provides honest feedback, they also have a feeling that they are important and trusted.</p> <p>A leader who gives instructions without listening to the employees' point of view is considered a problem.</p> <p>The interaction is about listening and talking as well as unspoken communication. Employees express that they know that they can talk to the leader, both if they feeling bad or good.</p> <p>If the leader lends a hand in an extraordinary situation, this is considered a sign that he or she does whatever is needed to shield and support the staff.</p> <p>Effective feedback requires a leader to identify an employee's strengths</p>	<p>The leader has to assign responsibilities by delegating tasks and making it clear who is responsible for what tasks.</p> <p>Employees express satisfaction when a leader takes responsibility for staffing and recruiting, especially when it requires providing a sufficient number of staff when the situation warrants extra help. In addition, the staff wanted leaders who are helpful when it comes to scheduling vacation or leave at short notice or who take the lead in helping staff when they have problems.</p> <p>The interviewees also noted that it was important that the leader does not interfere in their daily work. They describe a leader as someone who implicitly relies on and trusts the employees to do what is expected.</p> <p>The interviewees talked about the importance of the leader setting the tone and developing a sense of "we", solidarity and fair play</p> <p>The staff desired leaders who make it safe to discuss their problems and who, when appropriate, help provide solutions to these problems.</p> <p>When the leader is careful about whom to employ, this gives a sense of being important.</p> <p>The employees are aware of the economic situation and appreciate a leader who can use resources economically. However, they believe it is important that the leader does not hesitate to act when needed.</p>	<p>A leader should inspire confidence and be viewed as a person with integrity</p> <p>Communicates in a clear and straightforward way</p> <p>When an employee has problems with their caring work, they want advice from the leader. Therefore, if an employee has a problem carrying out a job, a leader should have the insight and knowledge about the caring work to provide help.</p> <p>A leader should make definite and timely decisions even when initiating a serious or difficult talk with an employee. The staff needs to know that the leader does not let things be if there are problems.</p> <p>The leader should be flexible and adapt to the situation.</p>

	Tema 1: Relasjonelle faktorer	Tema 2: Organisatoriske faktorer	Tema 3: Lederens egenskaper
	<p>as well as weaknesses.</p> <p>To be seen by the leader is something important</p>		
Artikkel 2	<p>Leader has to be attentive (i.e., on hand and watchful of potentially critical situations). Being attentive and listening carefully enable a leader to act appropriately and intervene when necessary. Attentiveness entails both a mental and physical presence</p> <p>Cater for meaningfulness in nurses' daily work</p> <p>A health-promoting nurse leader recognises his or her employees by seeing and listening to them, showing care and giving feedback</p>	<p>Autonomy in daily work appears to be paramount. Autonomy seems to promote health and well-being, as the feeling of having autonomy gives energy to pursue challenges</p> <p>Health-promoting work environment as a workplace where, to avoid stress, the work roles are well-communicated, work tasks are well organised, and the workload is predictable. Lack of role clarity was linked to ongoing or recent organisational changes along with dysfunctional communication related to this change.</p> <p>Participate in decision-making processes regarding organisational development and change. On the contrary, not being able to influence change can lead to frustration and lack of manageability.</p> <p>Social support and a positive social climate as strong drivers for job satisfaction and an essential characteristic of a health-promoting work environment</p> <p>This implies that the leader should understand what is meaningful to the nurses, and ensure they can focus on these aspects of their work.</p> <p>Expected their employer to provide opportunities for skills development</p> <p>Promotes opportunities for professional development and promotes continuity in the organisation through open communication</p>	Show responsibility by taking action
Artikkel 3	Leaders exhibiting a friendly attitude,	Barrierer:	Within team 1 and 2, leaders

	Tema 1: Relasjonelle faktorer	Tema 2: Organisatoriske faktorer	Tema 3: Lederens egenskaper
	<p>acting in a supportive manner and inviting participation of members made them influential in facilitating psychological safety.</p> <p>Psychological safety was facilitated via two mechanisms: identifying within the silo which strengthened voice and empowerment via a silo leader, an individual with reduced power distance who acted as a spokesperson for the group.</p> <p>Furthermore, authoritarian leadership hindered psychological safety with individuals feeling that decisions were enforced rather than discussed. This fostered a lack of ownership and members feeling powerless. Frustrations were two-fold: some participants were discouraged at the domineering approach to decision making, while others expressed concerns over the decisions made</p>	<p>Hierarchy fostered feelings of inferiority and a perception that other members valued their opinions less, increasing hesitancy to voice opinions.</p> <p>Lack of knowledge subsequently increased anxiety related to saying something incorrect or appearing as the lone member lacking in knowledge. Furthermore, authoritarian leadership hindered psychological safety with individuals feeling that decisions were enforced rather than discussed.</p> <p>Strong interpersonal relationships was an important facilitator of psychological safety. One member contrasted their ability to speak up as a longstanding team member compared to being a newcomer, highlighting that knowing the team enabled them to speak up.</p>	<p>exhibiting a friendly attitude, acting in a supportive manner and inviting participation of members made them influential in facilitating psychological safety.</p> <p>Personality was cited as a barrier to psychological safety. Dominating personalities, particularly of those in leadership roles, acted as a barrier to psychological safety by causing unequal dynamics and participation within conversations.</p>
Artikkel 4	<p>The relationship was positive when the manager took responsibility but at the same time respected the individual employees in their professional roles and had the courage to ask them for their opinion on work-related issues.</p> <p>The employees appreciated a manager who was around and who confirmed them in their daily work</p> <p>Managers highlighted the need for everyone to take responsibility and initiatives on their own in order to achieve work goals</p> <p>Being able to show that they cared about the individual employees as well as the workgroup by way of oral feedback for the employees daily work</p> <p>Moments when the manager was felt like one of the group, which allowed them as employees to be</p>	<p>Manager's approach to create a sense of belonging within the workgroup</p> <p>A friendly manager, who greeted everyone, noticed the members of the workgroup and asked them how they felt, contributed to a positive feeling in the work- group</p> <p>Creating an environment in which feelings were accepted and everyone was able to act based on professional experience</p> <p>To be a supportive manager meant to create an open climate where everyone's suggestions were welcome</p> <p>A manager who stands outside the group as important in order to support the employees in doing a good job</p> <p>Collegial belonging was described as</p>	<p>Manager needed to be open to their ideas, thoughts and suggestions</p> <p>Belonging occurred when the manager was happy, proactive and affirmative</p> <p>When difficult problems arose and the manager grabbed a problem and took the responsibility, it became easier for the group to focus on the mission and to do a good job.</p> <p>Important that the manager had the courage to ask for advice and to acknowledge that the employees knew more about something than they did.</p>

	Tema 1: Relasjonelle faktorer	Tema 2: Organisatoriske faktorer	Tema 3: Lederens egenskaper
	<p>themselves.</p> <p>The managers appreciated that the employees cared, and feeling that they were part of the team was crucial to a positive relationship</p> <p>Experiencing happiness together with the workgroup created a feeling of being part of the team and of being appreciated at a personal level.</p> <p>The managers said that confirmation, in terms of small, positive comments from the employees, helped them to feel good at work and get a sense of belonging to the group.</p> <p>The managers also mentioned that an enhanced relationship contributed to reduce misunderstandings.</p> <p>It was also important not to feel obliged to always think through what to say to the manager. When the employee knew where the manager stood, the employee was able to focus on the tasks.</p>	<p>occurring when the manager provided opportunities for team building and encouraged the employees to talk about their experiences at work during staff meetings</p>	
Artikkel 5	<p>The study participants stated that their personal relationship with the leader was important, as well as how they feel that they are handled by the leader.[...]</p> <p>Most of the study participants emphasized that the leader's behavior and actions have an influence on them: behavior such as good communication, respect, and being open were underlined. Also, the availability of the leader and that they had confidence in the leader was commented on. Furthermore, how the health professionals could work together to increase quality of the patient care was highlighted by the study participants as important.</p>	<p>It is important to have a leader who is in control, so everyone experience that it is the manager who decides, at the same time as the leader also listens to the employees.</p> <p>A leader who engage in getting extra resources for implementing positive interventions or changes; this affected the employee's intention to keep working at the unit. A stable work force is good for the work environment.</p> <p>It seems like working independently and doing things in their own way are issues, which the leader has not been able to sort out.</p> <p>Solving tasks together, an open communication is important. Leaders</p>	<p>[...]the ability to receive and accept criticism as an important consideration for a leader.[...]</p> <p>The leader's ability to communicate and listen to ideas and respects the employees.</p>

	Tema 1: Relasjonelle faktorer	Tema 2: Organisatoriske faktorer	Tema 3: Lederens egenskaper
	<p>These study participants focused on problem solving in collaboration with the leader, good collaboration, and the importance of stability among the leaders. Some of the study participants also concentrated on both the care aspect and the ability to receive and accept criticism as an important consideration for a leader. It was mentioned that the leader said that she was an important employee: this message has been significant for her.</p> <p>[...]behavior such as good communication, respect, and being open were underlined.</p> <p>Leader should give both positive and negative feedback to the healthcare workers but expressed the importance of taking both praising and criticism to the person of concern.</p> <p>Leader must help with extra difficult cases and support them when they supposed to take difficult decisions.</p> <p>The informants seem to give positive feedback to leader who participates bedside with them, caring for the patients. They also approve the leader who knows the patients' names and engaged themselves in the day-to-day care. They also underscored the positive impact of a leader encouraging to changes.</p>	<p>and employees discuss together before promises [to patients] are given and clarifying of roles and functions may be important to avoid tensions and misunderstandings.</p> <p>The conflict between the employees, as they describe, does not seem to be tried to be resolved by a leader, but is given the opportunity to flourish and develop. It is left to themselves to find solutions.</p> <p>It seems like conflicts between the employees affect their collaboration with the manager. Furthermore, the study participants demonstrate a positive will to collaborate with the leadership to get more resources. They appreciated a leader who joined them in achieving resources to provide good NH care.</p> <p>[...]The study participants underscore that the leader understood the needs of the employees and that the manager's responsibility is to be the employees' external voice, e.g., in case of too scarce resources[...]</p>	