



Anerkjennelse – en relasjonell prosess
En kvalitativ studie i hjemmesykepleien

Malene Bostad
VID Vitenskapelige Høgskole

Masteroppgave
MAVERD-599
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 21 636
2. mai 2019

SAMMENDRAG

Tema for denne studien er anerkjennelse. Hensikten er å utvide forskningsfeltet ved å belyse fenomenet fra et medarbeiderperspektiv. Studien er en kvalitativ studie der individuelle semi-strukturerte intervju er gjennomført med til sammen syv sykepleiere i hjemmesykepleien. Studien forsøker å besvare problemstillingen «hvordan forstår sykepleiere i hjemmesykepleien fenomenet anerkjennelse, og hvilken betydning kan anerkjennelse fra nærmeste leder ha for dem?».

Hovedfunnet er en forklaringsmodell til prosessen som foregår når anerkjennelse oppstår. Prosessen starter med et eller flere behov hos mottakeren. Behovene er individuelle og situasjonsavhengige. Tid og ekthet er funnet som forutsetninger for anerkjennelse. Manglende tilstedeværelse av forutsetningene kan bli til hindringer for anerkjennelse. Dersom forutsetningene er tilstede, og behovene blir møtt, oppstår det et subjekt-til-subjekt-møte, som videre kan føre til anerkjennelse. Med bakgrunn i studiens funn kan anerkjennelse konkluderes med å være en svært fintfølede og komplisert prosess. Verbal og non-verbal anerkjennelse er generelle anerkjennelsesmåter og uavhengige av relasjon mellom subjektene. Sykepleierne vurderer anerkjennelse fra brukere som mer verdifull enn anerkjennelse fra leder og kollegaer. Lederspesifikke anerkjennelsesmåter er avdekket som det å gi ansvar og oppgaver, tilstedeværelse og konstruktiv håndtering av konflikter og feil. Ikke-anerkjennende lederadferd er avdekket som å gi medarbeiderne for mye ansvar eller for mange oppgaver, samt «bortvendt» og unnvikende ledelse. En ikke-anerkjennende leder kan være helseskadelig for sine medarbeidere. Ledere i hjemmesykepleien som ønsker å være anerkjennende må kjenne til arenaene der sykepleierne opplever anerkjennelse, og bidra til å legge til rette for at sykepleierne kan oppleve de verdifulle anerkjennende møtene.

FORORD

Det som for tre år siden var en fjern drøm er nå endelig realitet. Masteroppgaven er ferdig. En lang reise er ved veis ende, og for en reise det har vært! Oppturer, nedturer og skogsturer – jeg ser nå at alle har vært like nødvendige for å komme helt hit til mål.

I forbindelse med avslutningen av prosjektet, er det flere jeg ønsker å takke.

Først vil jeg takke min arbeidsgiver for økonomisk støtte og tilrettelegging av arbeidshverdagen slik at dette siste året med masteroppgaveskriving har vært mulig å gjennomføre. Takk også til mine gode kollegaer som har tatt på seg ekstra arbeidsoppgaver så jeg kunne få gå hjem til oppgaven. Det har vært viktig og betydd mye for meg.

Jeg vil også takke min veileder Gry Espedal for tilbakemeldinger og oppmuntring underveis. Du har bidratt til å utvide mitt perspektiv på anerkjennelse. Videre vil jeg takke veiledningsgruppa som jeg har vært så heldig og fått være en del av. Takk for gode diskusjoner og åpenbaringer. Dere har gjort denne reisen rik!

Takk til familie og venner for gode ord, støtte og forståelse for min til tider asosiale hverdag. Og sist, men ikke minst: Takk til min kjære Per-Aasmund. Dette hadde jeg aldri klart uten deg. Takk for at du alltid blir med på tur. Snart er det juni, og jeg gleder meg!

Oslo, 30. april 2019

Malene Bostad

1	INNLEDNING	1
1.1	Prosjektets begrunnelse	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Avgrensninger	2
1.4	Hensikt	3
1.5	Oppgavens oppbygging	3
2	ANERKJENNELSE	4
2.1	Anerkjennelsesformer	4
2.2	Grunnelementer i anerkjennelse	5
2.2.1	Lytte	5
2.2.2	Forståelse	6
2.2.3	Aksept og toleranse	6
2.2.4	Bekreftelse	7
2.3	Ytre og indre anerkjennelse	7
2.4	Anerkjennelsens betydning for identitet og selvfølelse	7
2.5	Anerkjennelse og motivasjon	8
2.6	Menneske-til-menneske-møter og high quality-connections	11
3	LEDELSE	13
3.1	Relasjonsledelse	15
3.1.1	Relasjonell avhengighet	17
3.1.2	Relasjonelt mot	18
3.1.3	Autentisitet	19
3.1.4	Pseudo-autentisitet	20
3.2	Et kritisk perspektiv på anerkjennende ledelse	20
3.3	Destruktiv ledelse	21
4	METODE	24

4.1	Begrunnelse for valg av kvalitativ metode	24
4.2	Datainnsamling	24
4.2.1	Inkludering av informanter	24
4.2.2	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene	25
4.2.3	Transkribering av intervju	26
4.3	Analyse	26
4.4	Metoderefleksjon	27
4.4.1	Reliabilitet	27
4.4.2	Validitet	28
4.4.3	Utfordringer ved individuelle intervju	29
4.4.1	Etiske refleksjoner	29
4.4.2	Min egen bakgrunn og forforståelse	30
5	FUNN OG ANALYSE	32
5.1	Anerkjennelse i en prosessmodell	32
5.2	Relasjonell kontekst	33
5.3	Forutsetninger	35
5.3.1	Tid	35
5.3.1	Ekthet	36
5.4	Behov, behov blir møtt og subjekt-til-subjekt-møtet oppstår	36
5.4.1	Behovene	37
5.4.2	Subjektene	39
5.4.3	Subjekt-til-subjekt-møtet	42
5.5	Anerkjennelsesmåter	44
5.5.1	De generelle: Det verbale og det non-verbale	44
5.5.2	De lederspesifikke	45
5.5.3	Anerkjennelse fra kollegaer	47
5.6	Hva anerkjennelse kan skape	48
5.7	Ikke-akerkjennende ledelse: en modell	49
5.8	Ikke-akerkjennende lederadferd	50
5.8.1	For mye ansvar eller for mange oppgaver	50
5.8.2	«Bortvendt» eller unnvikende leder	52

5.9	Konsekvenser av ikke-anerkjennende lederadferd	53
5.9.1	Usikkerhet, utrygghet	53
5.9.2	Negative følelser og konflikter	54
5.9.3	Manglende motivasjon og likegyldighet	54
5.9.4	Redusert livskvalitet	55
5.9.5	Dårlig arbeidsmiljø – en negativ spiral	55
6	DRØFTING	56
6.1	Subjektene og møtene mellom dem	56
6.1.1	Jeg-du	56
6.1.2	Sykepleier-bruker	57
6.1.3	Sykepleier – leder	58
6.1.4	Kollega-kollega	59
6.2	Behovene	60
7	AVSLUTNING	62
7.1	Trengs det anerkjennende ledere i hjemmesykepleien?	62
7.1.1	Et kritisk innspill	62
7.2	Konklusjon	63
8	REFERANSER	65
	Vedlegg 1: Invitasjon til å delta i studien	68
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	69
	Vedlegg 3: Intervjuguide	71
	Vedlegg 4: NSDs godkjenning av prosjektet	72

1 Innledning

1.1 Prosjektets begrunnelse

Jeg har vært sykepleier i syv år, og i løpet av karrieren hittil har jeg hatt flere ulike ledere, og derfor også fått oppleve flere ulike lederstiler. Jeg har også vært leder selv, og erfart hvor stor betydning det kan ha både for arbeidsmiljø og den enkelte når en som medarbeider blir sett og hørt for handlinger, ønsker og synspunkter. Dette har bidratt til å utvikle mitt personlige engasjement for nettopp anerkjennelse.

Den første inspirasjonen til dette prosjektet fant jeg i Espedal (2017b) sitt bidrag til boken «Verdibevisst ledelse», der hun gjengir sitt forskningsprosjekt hvor hun har intervjuet fire ledere for å finne ut hva de legger i begrepet anerkjennelse. Det er gjort flere studier der det undersøkes hvordan ledere forstår begrepet, og hvilken betydning de mener det kan ha. Espedal (2010) og Holm (2010) er betydelige bidragsyttere innen denne forskningen. Jeg ønsker å utvide kunnskapen rundt fenomenet, og denne oppgaven tilfører informasjon til feltet om syn og erfaringer som medarbeiderne har til det samme.

Personer som kommer hjem fra sykehus oppleves som sykere og mer tidkrevende enn tidligere. Stadig flere avanserte oppgaver blir også flyttet fra sykehusene og ut til hjemmesykepleien (Norheim & Thoresen, 2015). Behandling med respirator hjemme er for eksempel ikke uvanlig. Sykepleiere i hjemmesykepleien jobber mye alene, og har kun sjeldne møter med ledere og kollegaer i løpet av en arbeidsdag. Det ensomme arbeidet kan resultere i lite opplevd psykisk støtte. Kombinert med stor arbeidsmengde og brukere med stadig mer komplekse helsesituasjoner har dette vist å kunne gi en rekke negative konsekvenser. Det er blant annet funnet sammenheng med høyt sykefravær og stor grad av turnover (Westerberg & Tafvelin, 2014). Videre vil det også kunne gi negative konsekvenser for tjenesten, deriblant redusert kvalitet, forsinkelser og/eller avlyste besøk og redusert tid for hver tjenestemottaker ("Sykefravær i de kommunale helse- og omsorgstjenestene," 2018).

Der det motsatte er tilfelle, altså at ansatte opplever å få støtte fra leder og kollegaer, og de også opplever å ha kontroll over arbeidet, viser det seg at de ansatte har bedre helse, opplever mer velvære og kvaliteten på tjenesten som leveres er bedre (Westerberg & Tafvelin, 2014). En lederstil av relasjonell art kan derfor antas å være spesielt viktig i hjemmesykepleien med

tanke på ansvaret de ansatte har for brukerne som bor hjemme (Westerberg & Tafvelin, 2014).

1.2 Problemstilling

En god problemstilling er et spørsmål hvor forskeren er usikker på svaret. Det må være mulig å besvare, og interessant for flere enn forskeren selv (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018). Formålet med denne oppgaven er å undersøke medarbeideres forståelser av og opplevelser med fenomenet anerkjennelse.

Opgaven forsøker å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan forstår sykepleiere i hjemmesykepleien begrepet anerkjennelse, og hvilken betydning kan anerkjennelse fra nærmeste leder ha for dem?»

1.3 Avgrensninger

Jeg har valgt å inkludere informanter som er sykepleiere ansatt i hjemmesykepleien. Det er flere organisasjoner som driver hjemmesykepleie, og jeg har inkludert sykepleiere fra en offentlig og en privat organisasjon. Jeg har ikke sammenfattet funnene i de to organisasjonene og sett på likheter og forskjeller mellom dem, men ser resultatene som én helhet.

Motivasjon er en sentral konsekvens av anerkjennelse, men jeg har valgt å ikke gå i dybden i motivasjonsteori da oppgavens formål er å undersøke anerkjennelse og ikke motivasjon. Sammenhengen mellom positiv psykologi og motivasjon er også grundig redegjort for i tidligere forskning.

Hjemmesykepleie foregår i tjenestemottakerens, videre kalt brukerens, hjem. Nære relasjoner mellom sykepleiere og brukere kan gi sykepleiere tilgang til informasjon som de ikke ville fått dersom de møtte personen for eksempel på sykehus. Dette stiller selvfølgelig særlige krav til sykepleiernes håndtering av informasjonen de får tilgang til om brukerne, noe som også er regulert gjennom helsepersonells taushetsplikt (Helsepersonelloven, 1999). Dette er tematikk som er nødvendig å vite om, men som ikke anses som relevant for denne studien, og derfor ikke blir drøftet i denne oppgaven.

1.4 Hensikt

Anerkjennelsens positive konsekvenser er tydelig i teorien, men det er foreløpig gjort begrenset med forskning på fenomenet i Norsk kontekst. Forskningen som er gjort har i hovedsak fokusert på lederperspektivet. Hensikten med studien er å utvide perspektivet på fenomenet ved å undersøke anerkjennelse sett fra medarbeiderperspektivet.

Hjemmesykepleien ble valgt som arena på grunn av min egen erfaring som sykepleier nettopp her. Jeg har selv opplevd at mulighetene for anerkjennelse mellom ledere og sykepleiere i hjemmesykepleien kan være begrenset på grunn av tidspress og mangel på kontakt gjennom arbeidsdagen. Mitt ønske er at eventuell utvidet kunnskap skal kunne få betydning for både praksis og forskning videre her.

1.5 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2 presenterer teori og forskning på fenomenet anerkjennelse.

I kapittel 3 belyses relevant teori innen ledelse. Relasjonsledelse, utvidet med perspektiver fra autentisk ledelse, er valgt.

I kapittel 4 gjennomgås studiens metodiske fremgangsmåte. Her presenteres studien trinn for trinn. Reliabilitet, validitet og etiske perspektiver vurderes i dette kapitlet.

I kapittel 5 presenteres funn og analyse av dem. Først i kapitlet presenteres en modell med studiens hovedfunn. Dette er en prosessmodell som beskriver veien fra behov til anerkjennelse. Videre utdypes modellen med relevante funn og analyse av dem.

I kapittel 6 drøftes de viktigste funnene. Her er subjekt-møtene, behovene,

Kapittel 7 avslutter oppgaven, og gir implikasjoner for videre forskning.

2 Anerkjennelse

Anerkjennelse er komplekst. Avhengig av hvilke «briller» vi har på, kan begrepet gis mening både abstrakt, beskrivende gjennom teori og forklaringer, eller utenomteoretisk og konkret med utgangspunkt i erfaringer, holdninger og følelser (Holm, 2010). Det kan handle om aksept, ros og verdsetting, gyldighet eller påskjønnelse. Anerkjennelseshandlingene vil være forskjellig etter hvilken hensikt eller formål anerkjennelsen har. På norsk brukes begrepet anerkjennelse lite i hverdagspråket, og ordet blir også sjelden brukt i sammenheng med anerkjennelseshandlinger. Vi sier sjelden at «nå skal jeg anerkjenne deg», selv om hensikten og virkningen av handlingen kan være nettopp dette. Anerkjennelsens betydning reduseres likevel ikke, på tross av at den sjelden bemerkes. Holm (2010) setter språket til side, og hevder at det er umulig å være menneske uten å ha erfaring med anerkjennelse: «Anerkendelse er en integreret del af menneskelivet. Anerkendelse ligger indlejret i mennesket, og kan ikke rigtig skilles fra det» (s. 23). Også Schibbye (2012) sier at anerkjennelse ikke er noe vi sier, har eller gjør – det er noe vi *er*. Dette viser oss noe av dybden i fenomenet anerkjennelse.

I det følgende kapitlet vil jeg presentere teori og forskning knyttet til fenomenet anerkjennelse. Teorien tar i hovedsak utgangspunkt i arbeider av Espedal (2010, 2017a, 2017b), Holm (2010) og Schibbye (2012).

2.1 Anerkjennelsesformer

Holm (2010) deler anerkjennelse i fire kategorier etter form og formål med anerkjennelsen:

1. *Språklig anerkjennelse*, som handler om en språklig handling der et individ anerkjenner et annet. Dette er positive bemerkninger som blir eksplisitt og verbalt uttrykket, og er særlig forbundet med den anerkjennelsen som foregår i organisasjoner og i ledelse. Det ligger også tett til den dagligdagse oppfatningen av begrepet.
2. *Rettslig anerkjennelse*, som handler om grunnleggende anerkjennelse av individets eksistens. Gjennom navn, identifikasjonspapirer, fødselsnummer, pass og liknende får individet gyldighet, rettigheter og plikter. Med disse formalitetene blir individet et rettssubjekt.
3. *Relasjonell anerkjennelse* er identitetsskapende. Anerkjennelse fra en annen bidrar til at individet utvikler sin forståelse av seg selv, og henger særlig sammen med selververd – altså at individet har en verdi utelukkende på grunn av sin eksistens. Dette foregår i

et komplisert psykologisk samspill, der psykisk og emosjonell anerkjennelse utveksles (Holm, 2010). Relasjonen mellom mor og barn kan brukes som eksempel.

Tilknytningsteorien påpeker særlig betydningen av slike relasjonelle samspill. Den hevder at denne typen anerkjennelse er en forutsetning for normal og sunn utvikling, og for at barn skal utvikle grunnleggende tillit til seg selv og sine medmennesker. Både positive og negative erfaringer med relasjoner og tilknytning tidlig i livet vil kunne gi konsekvenser for den enkeltes evne til å utvikle og forholde seg i relasjoner videre i livet (Schibbye, 2012).

4. *Eksistensiell anerkjennelse* refererer til anerkjennelse som et slags metafysisk kjærlighetsbegrep, og kan for eksempel innebære en tanke om at alle mennesker rommer det gode. Denne grunntanken gir i neste rekke konsekvenser og forpliktelser i forhold til hvordan man møter og forholder seg til andre. Filosofen Honneth (gjengitt i Holm, 2010) hevder at anerkjennelse er en førspråklig opplevelse som er vesentlig for senere å kunne anvende den språklige anerkjennelsen.

2.2 Grunnelementer i anerkjennelse

Espedal (2010) har skrevet en håndbok for ledere som ønsker å være anerkjennende i sin lederrolle. For å mestre «anerkjennelsens kunst», som Espedal kaller det, er det fem grunnelementer som må beherskes. De fem elementene er: *lytte*, *skape forståelse*, *aksept*, *toleranse* og å *bekreft*e. Elementene henger sammen, er forutsetninger for og viser til hverandre. Vi finner igjen de samme elementene i dialektisk relasjonsforståelse, men da med utgangspunkt i klient-terapeut-relasjoner (Espedal, 2010; Schibbye, 2012).

2.2.1 Lytte

For virkelig å lytte til det en annen sier, er det en forutsetning at det finnes en interesse i mottakeren for hva den andre har å si. Interessen kan vise seg gjennom spørsmålene som stilles, ved oppfølgingsspørsmål underveis og via andre responser mottakeren gir til den som forteller. Gjennom små tilbakemeldinger som «hmm», «å ja» og «nei sier du det?» inntar mottakeren en aktivt lyttende posisjon, og bekrefter at han eller hun virkelig lytter til det som fortelles. Ved å bli sett og hørt virker den genuine interessen anerkjennende for den som forteller, fordi lytting formidler til fortelleren at han eller hun er viktig og verdsatt (Espedal, 2010; (Schibbye, 2012).

Som lytter til et budskap må en tåle å høre det som faktisk fortelles, også når det har innhold som en ikke ønsker å høre. Dette kan kreve en innsats av lytteren, da det å bli misoppfattet ikke er forenelig med det å bli sett og hørt. Vi lytter på flere nivå. Vi kan lytte etter *fakta* i en historie, eller på en *empatisk måte* ved å speile det som sies, spørre om igjen eller med korte kommentarer. Lytting kan også foregå i det som kalles *løsningsmodus*. I løsningsmodus er hensikten å lete etter og deretter belyse ressurser og styrker hos den andre som befinner seg «på baksiden» av det som fortelles. Den som forteller blir dermed oppmerksom på nye sider ved seg selv og situasjonen, og kan oppleve å få hjelp til å løse eller komme ut av situasjonen. Særlig lytting i løsningsmodus har en anerkjennende effekt på fortelleren (Espedal, 2010).

2.2.2 Forståelse

Empati, eller det å skape forståelse, handler om å møte det andre mennesket der det er. Det å bli forstått er minst like viktig som å bli sett og hørt. «Når mennesker deler positive følelser og ler sammen, opplever vi innimellom øyeblikksmøter ... Slike øyeblikk skaper samklang og helhet og kan føre til varige endringer både på personlige og relasjonelle plan» (Espedal, 2010, s. 73). Gjennom øyeblikksmøter blir vi mennesker bundet sammen i sterke relasjoner. Espedal (2010) hevder at mennesker som inngår i en slik sterk relasjon senere kan ha lettere for å takle hverandres misforståelser og feil.

Sympati handler om å formidle en følelse som oppstår i en selv for situasjonen som den andre er i, uten at en deler den andres opplevelse. «Stakkars deg» er et typisk sympatisk svar til en annens vanskelige historie. Empati går dypere enn sympati. Direkte oversatt fra gresk betyr ordet inn-følelse. Det handler ikke om å adoptere den andres følelser, for det kan i neste omgang føre til overveldelse og handlingslammelse, og en vil dermed ikke kunne være til hjelp for den andre. Empati handler om å gjenkjenne følelser, vise omsorg og å vise den andre at en forstår (Espedal, 2010).

2.2.3 Aksept og toleranse

Aksept og toleranse fra andre kan skape klima for å finne løsninger på utfordringer som personer står overfor. Aksept kan vises ved at den andre får lov til å fortelle om ens egen situasjon eller opplevelser uten å få motsvar eller motargumenter. Det å oppleve at en annen tåler å høre uten å avbryte, og slik på et vis være tilstede i utfordringene sammen med personen, kan også gjøre det lettere for personen selv å tåle og akseptere situasjonen som han

eller hun er i. Dette kan i neste omgang gjøre det lettere for personen som står overfor utfordringer å finne frem til gode løsninger, og videre gi motivasjon til å gjennomføre de gode løsningene (Espedal, 2010).

2.2.4 Bekreftelse

Alle de fire første grunnelementene nevnt over bidrar til å skape bekreftelse for personer som vi møter. Det å søke anerkjennelse er grunnleggende i alle mennesker, og gjennom bekreftelse kan vi utvikle oss selv. Hvor viktig bekreftelse er for utvikling kan vi se av dette sitatet av Øiestad: «Vi utvikler oss når vi stadig speiles og bekrefte av andre mennesker. Det er først når våre følelser bli anerkjent og vi føler oss sett og hørt at vi kan gå videre i livet» (referert til i Espedal, 2010, s. 80-81).

2.3 Ytre og indre anerkjennelse

Vi kan skille mellom ytre og indre anerkjennelse. I dagligtalen finner vi anerkjennelse oftest i sin ytre form, gjerne sett som ros for en prestasjon, eller en slags påskjønnelse. Den ytre anerkjennelsen kan være god ved at den gir en umiddelbar følelse av verdi. Dette kan være både positivt og hensiktsmessig, ros for gode prestasjoner er også noe vi trenger i større eller mindre grad (Schibbye, 2012).

Indre anerkjennelse, derimot, handler om å se, bekrefte og verdsette en annen for det mennesket han eller hun er. Slik anerkjennelse foregår i subjekt-subjekt-møter, medmennesker imellom. I slike møter finnes det likestilling, åpenhet, direkthet og nærvær. For at slike møter skal kunne skje, må individet være bevisst på og ha tilgang til sin egen subjektivitet (Schibbye, 2012, s. 259).

2.4 Anerkjennelsens betydning for identitet og selvfølelse

Eksistensfilosofen Georg Hegel bruker begrepet anerkjennelse for å si noe generelt om mellommenneskelige forhold (Espedal, 2010, Holm, 2010, Schibbye, 2012). Ønsket om anerkjennelse er universelt, det ligger i alle mennesker i større eller mindre grad. Når anerkjennelse foregår, skjer det en prosess der en ser, gjenkjenner, erkjenner og styrker den andre. «I det engelske ordet *re-cognize* som oversatt betyr *gjen-kjenne*, kommer dette tydelig frem. Det legges til grunn en prosess hvor en ser andre på en slik måte at de gjenkjenner seg selv» (Espedal, 2017b, s. 288). Gjennom anerkjennelse går mennesker fra å være en substans

til å bli et subjekt. Vår eksistensielle og sosiale dimensjon er gjensidig avhengige av hverandre (Hegel, gjengitt i Holm, 2010). Vi er altså avhengige av andre for å forstå oss selv. «Jeg blir menneske i forhold til andre mennesker» (Schibbye, 2012, s. 243). Anerkjennelse hjelper den enkelte til å avgrense seg selv fra omverdenen. Slik avgrensning, altså det å forstå hva som gjør meg til akkurat meg, er en forutsetning for å kunne forholde seg til andre (Holm, 2010; Schibbye, 2012). Vi er relasjonelle vesener. Så sterke er de sosiale båndene mellom oss mennesker at selv nervesystemet vårt reagerer i tilsvarende områder som den andres når vi utsettes for deres handlinger og følelser. Disse dyptløpende båndene mellom oss gjør det umulig å forestille seg et «jeg» uten et «deg» (Schibbye, 2012).

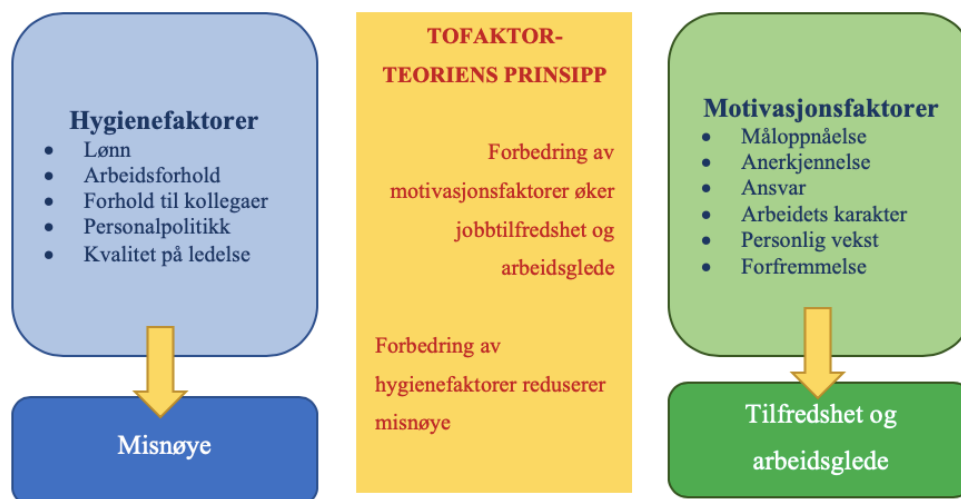
Selvfølelse handler om noe annet enn identitet. En person med god selvfølelse har en indre kjerne som gir ham eller henne en opplevelse av å være fornøyd med seg selv. Denne opplevelsen er uavhengig av prestasjoner eller måloppnåelser. «Å anerkjenne den andre handler om å se ham/henne som et mål i seg selv og ikke som et middel til å nå målet. Det stilles ikke spørsmål ved om anerkjennelse er fortjent eller ikke» (Espedal, 2017b, s. 288). Den anerkjennende tilbakemeldingen gir en kroppslig opplevelse som styrker den enkeltes selvfølelse, og er mer enn ros og andre ytre oppmerksomheter og tilnærmelser. Å imponere handler om å gjøre inntrykk. Det å få høre at andre blir imponert over noe ved en selv kan oppleves som anerkjennende, og dermed være et verdifullt bidrag til den positive kjernen og gi styrket selvfølelse (Espedal, 2010).

2.5 Anerkjennelse og motivasjon

Det er gjort mye forskning på motivasjon, også innen organisasjon- og ledelsesfag. Motivasjon ses som en drivkraft som skaper handling på individnivå. Den påvirker både retningsvalg og intensiteten av tid og krefter som den enkelte velger å investere i handlingen (Løvaas, 2017). Det er vanlig å skille mellom motivasjon som er styrt innenfra og den som styres utenfra, og opplevelser og prestasjoner kan oppleves forskjellig avhengig av hvilken type motivasjon handlingen styres av (Renolen, 2015).

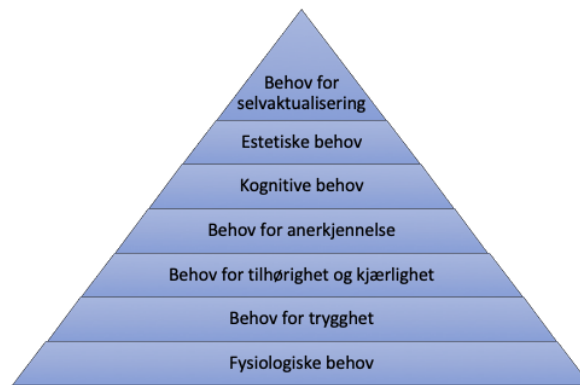
Herzberg har utviklet en tofaktorteori som omhandler ansattes motivasjon, tilfredshet og misnøye. I denne teorien kalles den ytre motivasjonen for hygiene faktorer eller vedlikeholdsfaktorer. Hygiene faktorene omfatter blant annet lønn, fysiske arbeidsforhold og forhold til kollegaer, og det oppstår misnøye dersom de ikke er tilstede eller oppleves

tilfredsstillende. Den indre motivasjonen kaller han motivasjonsfaktorer. Anerkjennelse fra andre er en egen motivasjonsfaktor i Herzbergs teori. Ansvar, interessante arbeidsoppgaver og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb er andre faktorer som kan styrke den indre motivasjonen. Bedring av hygienefaktorene vil ifølge teorien ikke kunne bidra til arbeidsglede og jobbtildfredshet, men kun redusere eventuell misnøye blant de ansatte. Dersom en vil gjøre noe med arbeidsgleden og jobbtildfredsheten blant de ansatte, er det motivasjonsfaktorene en må ta tak i ifølge Herzbergs teori (Espedal, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Sagberg, 2017).



Figur 1: Herzbergs tofaktorteori.

Også Abraham Maslow er sentral innen motivasjonsteori. Han har utviklet en teori der menneskets behov for personlig vekst og realisering av evner og anlegg legges til grunn for motivasjon. Et behov kan defineres som noe en mangler eller trenger. Maslow rangerte syv behov i en pyramide der de fire nederste behovene kalles mangelbehov, og de tre øverste er vekstbehov. Mangelbehovene er nødvendige å tilfredsstillere for å bevare livet, og vekstbehovene dreier seg om kognitiv utvikling og selvrealisering (Renolen, 2015).



Figur 2: Maslows behovspyramide (Renolen, 2015, s. 70)

Ifølge Maslow må behovene på første nivå tilfredsstilles før behov på nivå to trer frem, og så videre oppover i pyramiden. Behovet for anerkjennelse er plassert på nivå fire, og innebærer ros, respekt fra andre og å akseptere seg selv. Det er det øverste av mangelbehovene, noe som medfører at anerkjennelse ses som en forutsetning for å overleve. Nivået under handler om kvaliteten på våre emosjonelle kontakter, og innebærer tilhørighet og kjærlighet til og fra venner og familie. Maslow sier dermed også at relasjoner til personer som vi anser som nære gir føringer for opplevelsen av anerkjennelse. Behovets plassering gjør også anerkjennelse til en forutsetning for å tilegne seg kunnskap, å utforske, å forstå, for realisering av estetiske behov, og til slutt for å nå det øverste nivået som innebærer realisering av sine evner og muligheter. Maslow har riktig nok blitt kritisert for påståelsen om at en person stagnerer på et nivå dersom det ikke blir tilfredsstillt, og forfatteren Knut Hamsun har vært brukt som eksempel. Han levde periodevis på sultegrensen (fysiologisk behov, nivå 1), men klarte likevel å skrive (orientering mot behov for selvaktualisering, nivå 7). Det er også reist spørsmål ved om behovet for selvrealisering er universelt, eller om det er karakteristisk for samfunn som vektlegger individualistiske verdier (Renolen, 2015).

Sykepleiere i hjemmesykepleien møter mennesker i alle livets faser. Både brukere og pårørende er viktige å ivareta, og håndtering av sykdom, sorg og død blir en naturlig del av arbeidet. Det å kunne være tilstede og å bety noe for mennesker i utfordrende livssituasjoner har i studier vist seg å ha direkte sammenheng med sykepleiernes opplevde mening i arbeidet de utfører (Andresen, Hansen & Grov, 2017). Mulighet for utvikling av kunnskaper og ferdigheter er også funnet å ha vesentlig betydning (U. Krogstad, Hofoss & Hjortdahl, 2004). Dette er faktorer som kan knyttes til motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori. Det kan også ses i sammenheng med behovene på nivå 3 og nivå 4 i Maslows behovspyramide. Videre har

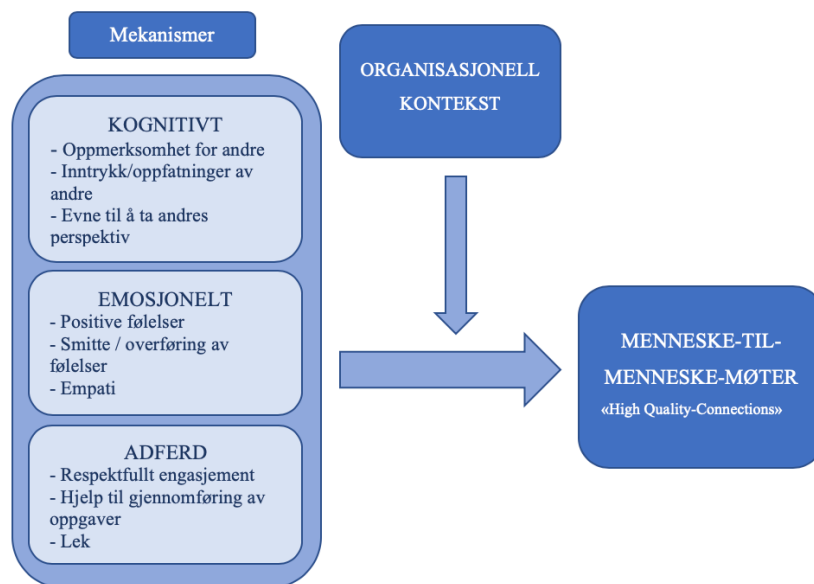
studier også vist at hygienefaktorer kan være av betydning for sykepleieres opplevelse av mening i arbeidet. Viktige funn her er støtte fra nærmeste leder, hensiktsmessig organisering av arbeidet med tanke på ansvarsmengde og tilstrekkelig tid til å utføre arbeidsoppgaver (U. Krogstad et al., 2004). Ser vi til Maslow, kan disse funnene kan gå inn i nivå 4 og 5 i pyramiden.

Anerkjennelse foregår i relasjoner, og Spurkeland (2017) argumenterer for at en god relasjon er motivasjon i seg selv. Det at medarbeidere opplever å ha en god relasjon til sin leder, og at de får den støtten og oppmerksomheten de trenger, kan være avgjørende for eksempel for om de kommer på jobb på en dårlig dag eller om de velger å bli hjemme. Men lederens motivasjonskraft kan ikke hentes inn i spesielle anledninger. Det er helheten i lederstilen som avgjør om den er motiverende eller ikke. Dersom en leder forsøker å bruke anerkjennelse som et middel for å få ansatte til å komme på jobb når de er syke, kan det som foregår ikke kalles anerkjennelse (Espedal, 2010). Det vil antagelig heller ikke ha særlig motiverende kraft.

2.6 Menneske-til-menneske-møter og high quality-connections

Stephens, Heaphy og Dutton (2011) har arbeidet med fenomenet high-quality connections (HQCs). På norsk kan det oversettes til forbindelser eller møter med høy kvalitet. HQC er kortvarige, dyadiske, positive interaksjoner mellom mennesker i arbeidslivet. Disse møtene innebærer gjensidig genuin interesse og omtanke for den andre, og kan bidra til en følelse av å være mer kompetent og evne til å tenke klarere enn de møtende gjorde før møtet fant sted. En langvarig relasjon er ikke en forutsetning for slike møter, men de kortvarige møtene kan bidra til å bygge relasjoner over tid. De foregår i det forfatterne kaller menneske-til-menneske-møter. I ytterste konsekvens kan de gi en sterk opplevelse av det å være i live (Stephens, Heaphy & Dutton, 2011).

I tillegg til den positive betydningen slike møter kan ha for individet, har HQCs også vist seg å gi positive effekter på kollektivt nivå. I organisasjoner der HQCs foregår har det vist seg at nivået av opplevd trygghet og tillit for medlemmene er høyere enn i organisasjoner der slike møter ikke finner sted. Arbeidsmiljøer som er bygget på trygghet har i studier vist å øke medlemmenes evne til å lære av egne feil (Stephens et al., 2011).



Figur 3: Modellen viser hvordan ulike mekanismer kan bygge og styrke menneske-til-menneske-møter, eller high quality-connections. Den er fritt oversatt fra engelsk etter Stephens et al. (2011) sin modell.

Anerkjennelse av den andres eksistens og tilstedeværelse går inn under de kognitive mekanismene, og angis som en grunnleggende forutsetning for at HQCs skal kunne oppstå og eksistere (Stephens et al., 2011).

3 Ledelse

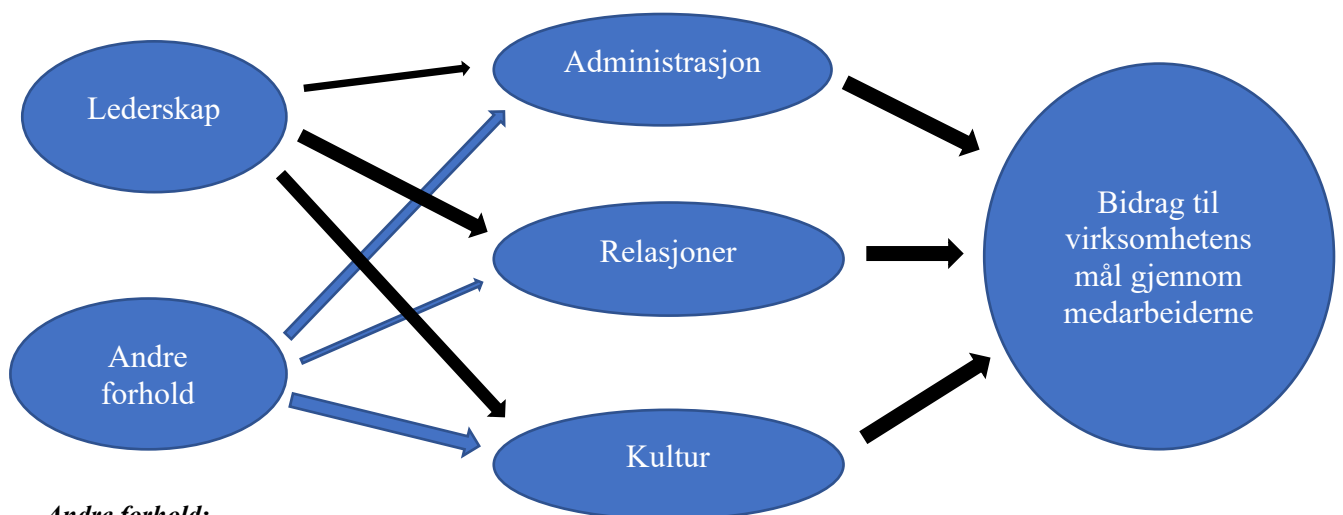
Ledelse er at opnå resultater sammen med og gjennom andre. Ledelse er en samling aktiviteter, som handler om at få en organisation – et fællesskab – til at skabe noget sammen. Ledelse er en social aktivitet, der har med mennesker at gøre, uanset hvilket ledelsesniveau, man er på. Ledelsesopgaven sidder ikke fasttømret til de personer, som har den formelle rolle. I dag flytter ledelsesopgaven rundt i organisationen og går ofte på skift som en stafet, med de skiftende roller og opgaver den enkelte varetager. En leder skal kunne afgive magten – og tage magten. God ledelse er en fælles udfordring for både ledere og medarbejdere, og ledelseskulturen skabes i et fælles system. Ledelse er ikke noget, man gør ved nogen, men noget man gør sammen med andre (Andersen, 1995, s. 1)

Dette sitatet viser et godt bilde av synet på ledelse som ligger til grunn for denne oppgaven. Ledelse handler om å være i relasjoner til andre. Det handler også om at ledere og medarbeidere som et fellesskap skal løse oppgaver med felles mål. Hvor fokuset ligger, om det er på relasjonene eller på oppgavene, er avhengig av både person og situasjon.

Når lederarbeid beskrives, er det vanlig å skille mellom arbeid som er rettet mot organisasjonens produksjon, eller det som kalles administrasjon, og oppgaver som fokuserer på relasjonene og menneskene i organisasjonen, også kalt ledelse. Administrasjon handler blant annet om orden, struktur, planlegging, bemanning og kontroll. En god administrator evner å holde oversikt i komplekse situasjoner. Oppgaver innen ledelse er rettet mot medarbeiderne. Typiske ledelsesoppgaver er for eksempel å vise medarbeiderne retning for arbeidet, å samkjøre medarbeiderne og å bidra til motivasjon, engasjement og inspirasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Anerkjennelse som relasjonell prosess kan ved første øyekast se ut til å falle naturlig inn i ledelsesoppgavene til en leder, men administrative oppgaver som å sikre god og riktig bemanning, bestemme lønnsnivå til den enkelte og forfremmelser kan også handle om anerkjennelse. Dette blir drøftet videre i kapittel 6.1.3.

Modellen på neste side viser et helhetlig bilde av hva lederskap kan innebære. Den er utarbeidet med bakgrunn i lederes opplevelse av medarbeidernes forventninger til dem i lederrollen. I tillegg til relasjoner og administrasjon, er også kultur inkludert i modellen.

Kultur-begrepet blir ikke videre redegjort for i denne studien, men ses som nyttig å ha med fordi ledere kan være vesentlige rollemodeller for kulturen i en organisasjon. Pilene som går ut fra lederskap har ulik tykkelse, noe som illustrerer at ledere har ulike muligheter til å påvirke de tre faktorene administrasjon, relasjoner og kultur. Det samme gjelder for «andre forhold», som også kan variere i grad av påvirkning på de tre områdene. Både situasjon, person og organisasjon har betydning for påvirkningsgraden og -muligheten fra «lederskap» og «andre forhold». Medarbeidernes bidrag til virksomhetens mål hevdes å påvirkes like mye av alle de tre faktorene administrasjon, relasjoner og kultur, noe som vises ved at pilene her har lik tykkelse (Colbjørnsen, Administrativt forskningsfond & AFFs lederundersøkelse, 2004).



Andre forhold:
 Tradisjoner, uformelle ledere
 forhold utenfor bedriften, annet

Figur 4: En helhetlig modell for lederskap (Colbjørnsen et al., 2004, s. 58).

Det er flere personlige faktorer som påvirker hvordan personer utøver, fremstår og virker som leder. De lederne som best representerer medlemmene i gruppen de er leder for, har vist seg å være de med størst mulighet for innflytelse og påvirkning overfor sine medarbeidere (Einarsen, Kaland, Hurley, Nygård Pedersen & Aasland, 2014). Ledere har flere roller med tilhørende rolleforventninger fra både en selv og andre. Personlige trekk, oppfatninger, holdninger og verdier kan ikke fullstendig settes til side, og vil i større eller mindre grad kunne påvirke hvordan ledere utøver rollen. Hvilke ferdigheter en har vil naturlig nok også spille inn. I denne sammenhengen nevner Jacobsen og Thorsvik (2013)

- Personlige ferdigheter, som innebærer selvinnsikt, problemløsning og stressmestring

- Mellommenneskelige ferdigheter, som handler om å kommunisere, lytte og gi støtte, motivere og håndtere konflikter
- Gruppeorienterte ferdigheter, eller evne til å delegerer myndighet og bygge et godt fungerende team

Ledelse og administrasjon utfyller hverandre, og gode ledere mestrer begge arbeidsformene til en viss grad (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En inspirerende leder i hjemmesykepleien som anerkjenner sine medarbeidere og skaper engasjement for de ensomme eldre, men som ikke planlegger de ansattes turnus og leier inn ekstravakter ved sykefravær, vil kunne slite ut de ansatte som da til stadighet har overfylte lister på grunn av for få ansatte på jobb. Hva som kreves av balansen mellom ledelse og administrasjon er avhengig av både situasjon, organisasjon og lederstilling. Generelt hevdes det at ledere i dag bruker for mye tid på administrasjon og for lite tid på ledelse (Kotter, 2015).

Anerkjennelse finnes som sentralt tema i flere ledelsesretninger. Anerkjennende ledere verdsetter, har fokus på og arbeider med relasjonene til medarbeiderne sine. I det videre vil jeg derfor presentere teori omkring relasjonsledelse. Autentisitet er en forutsetning for relasjoner slik de beskrives i litteraturen innen relasjonsledelse. Noe teori om autentisk ledelse er derfor tatt med for å utdype perspektivet omkring autentisitet. Ledelsesretningene presenteres med bakgrunn i at de vektlegger de mellommenneskelige delene ved ledelse, og anerkjennelse står sentralt innen relasjonsledelse. Noen ganger kan det være lettere å forstå hvor viktig noe er ved å se til mulige konsekvenser av dets fravær. Informantene i denne studien fortalte meg ikke bare solskinnshistorier, men delte også opplevelser og erfaringer de hadde med ledere som ikke var anerkjennende. En informant i studien beskrev denne oppførselen som ødeleggende. I litteratur og studier finner vi igjen dette som destruktiv ledelse. Jeg har derfor også valgt å presentere teori om destruktiv ledelse.

3.1 Relasjonsledelse

Relasjoner har alltid vært viktig innen ledelsesfaget. Tidligere var interessen for relasjoner særlig i forbindelse med forretningsrelasjoner, og med størst interesse for hvordan ledere skal ivareta relasjoner som er viktige for økonomiske organisasjonsmål. Dette innebærer relasjoner til kunder, samarbeidspartnere og forretningsavtaler. Relasjonene ble sett i et subjekt-objekt-perspektiv, noe som innebar at ledere ble antatt å inngå relasjoner med mål om større

kunnskap eller for å være i en posisjon med kontroll over andre. Forskingen på det psykologiske perspektivet ved relasjoner, samt hvordan det påvirker både lederes og medarbeideres velvære, helse og arbeidsprestasjoner, har først vokst frem på 2000-tallet (Uhl-Bien, 2011).

Relasjonsledere er blitt beskrevet som ledere som setter den enkeltes behov for anerkjennelse, utvikling, selvrealisering og sosiale relasjoner i høysete. Relasjonell lederatferd er å være vennlig og oppmuntrende, vise at man bryr seg og å være oppriktig opptatt av medarbeidernes ve og vel (Espedal, 2010; Spurkeland, 2017). Ledere med et slikt verdigrunnlag og fokus har også evne til å utjevne maktubalansen mellom lederen og medarbeiderne. «Selve relasjonsorienteringen bidrar til at en leder ikke betrakter seg som uunnværlig eller i noen særstilling, men snarere som en medspiller i en større helhet» (Spurkeland, 2017, s. 34). Dersom likeverd skal eksistere mellom alle medlemmer på en arbeidsplass, stiller det særlige krav til lederens oppførsel og holdninger overfor de han eller hun er leder for. Ledere er i en posisjon med en viss mengde makt over sine medarbeidere. Maktubalansen i relasjoner kan bare utjevnes av den med mest makt. Ledere må derfor gå foran som gode eksempel og sette den ønskede standarden. Det kan i følge Spurkeland (2017) hjelpe lederen til å skape balanse og en opplevelse av likeverd dersom medarbeiderne ses på som venner.

Tillit er bærebjelken i relasjoner. Dette gjør at fokus på og arbeid med tillit er helt essensielt for ledere som ønsker å være gode relasjonsledere. «Om relasjonen skal bli sterk og gi motivasjon, må tillit alltid håndteres med kløkt og emosjonell modenhet» (Spurkeland, 2017, s. 16). For å oppnå tillit fra medarbeidere er det viktig at lederen fremtrer som den personen han eller hun faktisk er. Autentisitet fra lederen er dermed avgjørende. For videre utdyping av autentisitet, se kapittel 3.1.3. Opparbeidet tillit brytes raskt ned dersom lederen viser seg å ha skjulte hensikter. «Rollespillere blir lite troverdige. En leders integritet og tillit blir bedømt etter hvorvidt personen blir opplevd som et helstøpt og troverdig menneske» (Spurkeland, 2017, s. 23). Tillit mellom leder og medarbeider bidrar til at begge parter stoler på hverandres «fair play», samt vissheten om at man vil hverandre vel, og vil handle på den andres vegne hvis det trengs. Dersom medarbeidere har tillit til lederen sin vil det kunne bidra til at de ansatte følger lederens eksempel, identifiserer seg med lederen og at de tar del i hans eller hennes mål og verdier for organisasjonen (M. Kristoffersen & Friberg, 2016).

En god relasjon innebærer også en psykologisk kontrakt. Denne formen for kontrakt skaper en underliggende forventning til den andre, og baserer seg på tilliten mellom dem. Psykologiske kontrakter gjør arbeidet til noe mer enn arbeidskraft i bytte mot lønn for arbeidstakerne. Anerkjennelse fra lederen vil kunne bidra til sterkt engasjement for de ansatte, som kan oppleve både personlig og yrkesmessig vekst og utfoldelse (Espedal, 2010; Spurkeland, 2017). Denne dimensjonen ved ledelse krever en særlig bevissthet for ledere. Som leder har en mulighet til å påvirke andre menneskers liv, helse, trivsel, karriere og utviklingsmuligheter i positiv så vel som negativ forstand. «En leder påvirker medarbeiderens grunnleggende forutsetninger for å være mentalt friske, for å utvikle seg, for å få et godt selvbilde og føle seg verdsatt» (Spurkeland, 2017, p.21). Ledelse innebærer dermed å ta en rekke etiske valg, og ledere må forstå hvilke etiske fordringer det å lede faktisk innebærer. Han hevder også at det å velge å bli leder i seg selv er et etisk valg. Løgstrup (sitert i Spurkeland, 2017, P.21) sier at «den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender». Medarbeidere skal være sikret mot maktmisbruk, urettferdighet, psykisk og fysisk skade gjennom den «etiske ryggraden» i relasjonen de har til sin leder (Spurkeland, 2017). Brudd på psykologiske kontrakter har i studier vist seg å kunne gi redusert tillit, engasjement, jobbtilfredshet og prestasjoner (Sverdrup, 2014).

Den beste måten å bygge gode relasjoner på går ifølge Spurkeland (2017) gjennom dialog. «Med dialog menes *den likeverdige og balanserte samtalen*» (Spurkeland, 2017, s. 58). Respekt og interesse for andre er nøkler til likeverd. For å være god i dialog, er det nødvendig blant annet å kunne lytte aktivt, bygge på andres tanker og ideer, bekrefte, rose, oppfordre til utdyping og å si mer. Videre kan det nevnes å stille åpne spørsmål, involvere alle, avklare standpunkter og å argumentere konstruktivt (Spurkeland, 2017). Med unntak av det å argumentere konstruktivt, er disse ferdighetene nær identiske med grunnelementene i anerkjennelse, nevnt i kapittel 3.1.1 (Espedal, 2017b, Schibbye, 2012).

3.1.1 Relasjonell avhengighet

I arbeidslivet befinner vi oss i en rekke relasjoner som vi ikke har valgt selv. Det er få som får velge sine egne kollegaer og leder(e), noe som stiller krav til den enkeltes profesjonalitet og tilpasningsevne i disse relasjonene. Spurkeland (2017) argumenterer for at samhandlingsevner og relasjonskompetanse er ferdigheter som det stilles fundamentalt andre krav til i dag enn tidligere, samt at kravene er økende når vi ser mot fremtidens arbeidsplasser. «Hele konseptet

med relasjonsledelse går ut på å gjøre alle viktige relasjoner i et arbeidsforhold medvirkende til at både det forretningsmessige resultatet og de ansattes trivsel er på topp» (Spurkeland, 2017, s. 51). Lederens nøkkeloppgaver i relasjonsledelse er motivering, å spre entusiasme og tilrettelegging for samarbeid. Ledere må også sette en stopper for eventuelle negative relasjonelle avhengigheter. Dette kan skje enten ved å arbeide for å snu relasjonen til det positive, eller i verste fall ved å vurdere muligheten for å avslutte relasjonen. Slikt arbeid setter særlige krav til lederens relasjonelle mot (Spurkeland, 2017).

Grad av avhengighet i relasjonene varierer, og vi kan finne alt fra de nære til de mer distanserte og i noen tilfeller fjerne relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Nærhet eller distanse mellom dem avhenger av flere faktorer. Organisasjonens art og rammer, rolleforventninger fra en selv, kollegaer og organisasjonen en arbeider i, samt individuelle forskjeller hos ledere og medarbeidere er eksempler på faktorer som spiller inn. Konflikter eller dårlig kjemi kan også ha betydning for relasjonene. Relasjonene ledere har til sine medarbeidere blir et slags barometer for kvaliteten på deres ledelse: «Graden av samspill eller medspill viser hvor berettiget du er til tittelen leder. Fraværende ledere kan like gjerne kalles administratorer eller sekretærer, de er i alle tilfeller abdiserte ledere» (Spurkeland, 2017, s. 26).

3.1.2 Relasjonelt mot

Relasjonelt mot handler om evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt. Det relasjonelle motet kreves når relasjoner er vanskelige eller når møter mellom mennesker oppleves som ubehagelig. «Relasjonelt mot er mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende krevende relasjonelle situasjoner» (Spurkeland, 2017, s. 52). Det handler om å møte andre på såkalt åpen mark, og å stå frem med egne styrker og svakheter. En leder med relasjonelt mot tyr ikke til skriftlig kommunikasjon når ting blir vanskelig, da dette er å anse som identisk med relasjonell feighet. Relasjonelt mot innebærer ærlig kommunikasjon og tilbakemeldinger av positiv så vel som negativ art. Ferdigheter i å gi konstruktiv tilbakemelding må derfor trenes. Ledelsesformen gjør at både konflikter og samhold blir tydeligere, og håndteringen av dette krever stor menneskekunnskap, empati og integritet (Spurkeland, 2017).

3.1.3 Autentisitet

Autentisk ledelse er en verdibasert ledelsestilnærming. Den vektlegger betydningen av lederes bevissthet rundt moral, etikk og verdier. Denne tilnærmingen til ledelse har sin bakgrunn i amerikanske lederteoretikere, og da hovedsakelig transformasjonsledelse. Teorier om transformasjonsledelse legger hovedvekt på formulering og formidling av visjoner og verdier. Autentisk ledelse kan ses som en reaksjon på behovet for å utvikle og inkludere også de moralske sidene ved ledelse. «For lederen handler det om å være bevisst egne personlige verdier og overbevisninger, fremtre ærlig overfor seg selv og andre, fremheve sterke sider og ikke nødvendigvis skjule svake sider» (Espedal, 2017a, s. 268). Det å være autentisk kan ses i sammenheng med det å fremtre som et subjekt. Ledere med en autentisk eller troverdig væremåte åpner for muligheten for subjekt-subjekt-relasjoner i møte med sine ansatte (Espedal, 2017a).

Gardner, Cogliser, Davis og Dickens (2011) har utarbeidet en omfattende oversiktsartikkel over litteratur og forskning på feltet. I artikkelen finner vi følgende beskrivelser: De ansatte opplever autentiske ledere som en rollemodell når det kommer til organisatorisk og personlig ansvar for handlinger, resultater og feil. De er ikke manipulerende, og viser sitt sanne jeg (Henderson og Hoy, 1983). Videre er de opptatt av å bygge opp de ansattes styrker, utvide deres perspektiver og å legge til rette for et positivt og engasjerende arbeidsmiljø (Ilies et al., 2005). Autentiske ledere er mer opptatt av å tjene andre enn av sin egen suksess og anerkjennelse (George og Sims, 2007). Oppsummert kan det sies at autentisk ledelse resulterer i større selvbevissthet og selvregulerende atferd for både ledere og deres kollegaer, og gir grunnlag for positiv selvutvikling (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Anerkjennelse som ikke oppleves som ekte, er ikke anerkjennelse. Dette har vært argumentert for av blant annet av Holm (2010) og Espedal (2010). Vi finner ikke alltid et godt svar på hvorfor noe er troverdig eller ikke, og det trengs mer forskning på hva som kan føre til at handlinger kan kalles autentiske. Autentisitet i organisasjoner er avhengig av både organisasjonskultur og nasjonskultur. Det er derfor lite hensiktsmessig å definere autentisitet uten å ta hensyn til konteksten som ledelsen foregår i (Kvålshaugen, 2007). Likevel er det én mekanisme som særlig er knyttet til oppfatningen av troverdig atferd, nemlig at det er konsistens mellom lederens indre tanker og følelser og hvordan disse gir seg uttrykk i handlinger (Espedal, 2017a). I tillegg må konsistensen bekreftes av omgivelsene for at den skal være gyldig. Som Espedal skriver: «Lederen kan arbeide for at det er indre konsistens

mellom tanker og følelser og gi uttrykk for dette i handlinger, men han eller hun blir ikke troverdig før omgivelsene har uttalt det» (2017a, s. 280).

Kvålshaugen (2007) har skrevet en artikkel basert på en studie om meningsinnhold og effekter av autentisk ledelse sett fra et lederperspektiv. Studien bekrefter at autentiske ledere har positiv effekt på de ansattes motivasjon, lojalitet, holdninger og engasjement. Lederes selvinnsikt og åpenhet omkring den skaper forutsigbarhet og tydelighet, noe som virker positivt på de ansattes yteevne. «En autentisk leder blir oftere en rollemodell som de ansatte beundrer og har tillitt til. Dette fører til at de ansatte emosjonelt blir smittet av sin leder» (Kvålshaugen, 2007). Autentiske ledere har en positiv smitteeffekt på de ansatte som «tar til seg» og adopterer lederens positivitet og engasjement. I et langtidsperspektiv vil dette kunne ha positiv effekt for både arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen (Kvålshaugen, 2007).

Men det å være autentisk kan også være utfordrende. Dette gjelder særlig i situasjoner der lojalitet mot organisasjonen eller overordnede setter begrensninger for hvor åpen og ærlig en som leder kan være med sine ansatte. Ledere utsettes ofte for situasjoner som karakteriseres av slikt krysspress (Kvålshaugen, 2007). Det gjelder også i møte med det emosjonelle perspektivet. Heller enn å forvente at ledere skal være fullstendige og fullkomne i sin autenticitet, handler det om å ha en mer-eller-mindre-tilnærming (Espedal, 2017a).

3.1.4 Pseudo-autentisitet

Ledere som ønsker å gjøre et inntrykk, står i fare for å bli det som kalles «pseudo-autentiske». Når ledere forteller sine medarbeidere det de ønsker å høre, og samtidig skjuler sine sanne tanker, er oppførselen u-autentisk (Espedal, 2017). Autentisk lederskap blir kritisert for å knytte seg for mye til positive karakterer, og ikke trekke frem «kvaliteter» som usikkerhet, frykt, bekymring og frustrasjon. Chang og Diddams (2009) mener slike følelser må inkluderes fordi de knytter bånd til medspillere og styrker fellesskapet.

3.2 Et kritisk perspektiv på anerkjennende ledelse

Teori om anerkjennelse innen ledelsesfaget bygger i hovedsak på kunnskap som er utviklet og hentet fra psykoterapi (Schibbye, 2012, Holm, 2010, Espedal, 2010). Ledere må ikke forveksles med terapeuter, for det er de ikke. Terapeuter og deres klienter forventes å ha et annet type forhold enn det som forventes av forholdet mellom ledere og medarbeidere. Dette

poenget understrekes av flere (Holm, 2010, Espedal, 2010). Utviklingen av teori rundt anerkjennende ledelse er ikke ferdigstilt, den foregår fremdeles. Frem til det er gjort tilstrekkelig forskning og undersøkelse må erfaringer gjort innen andre fagområder brukes supplerende for å beskrive det relevante i sammenhengen. Når teori overføres mellom fagfelt er det særlig viktig å være bevisst på forskjeller mellom fagfeltene, og kritisk vurdere hvilken kunnskap som lar seg overføre, og hvilken kunnskap som er spesifikk for det enkelte fagfeltet og derfor ikke kan brukes på andre områder enn der det er utviklet. Holm (2010) argumenterer også for at anerkjennelse ikke er noe som kan «settes på formel». Det er ikke en egenskap som kan legges inn i en mal og drives opplæring i. Espedal (2017a) argumenterer også for faren ved å «bruke» anerkjennelse. Hun beskriver at autenticiteten ved anerkjennelse forsvinner dersom den blir brukt som et verktøy. Heller enn å være autentisk, vil anerkjennelsen da kunne være manipulerende.

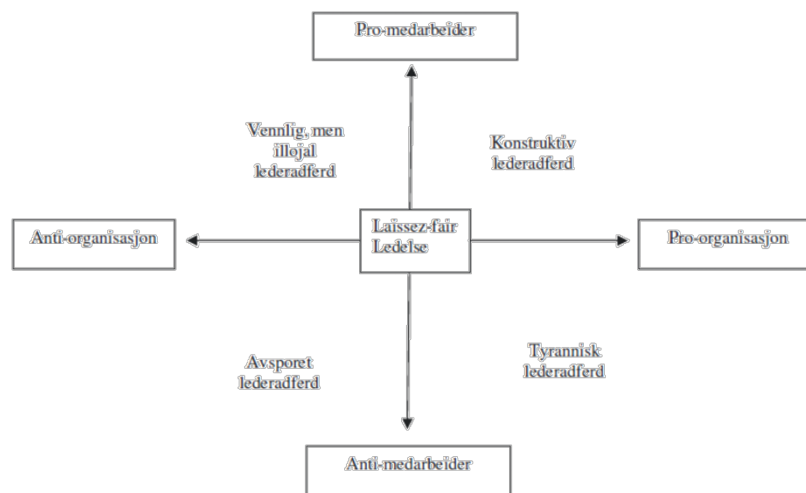
3.3 Destruktiv ledelse

Når det forskes på ledelse, er det oftest de positive effektene det settes lys på. Dette gjelder for forskning på relasjonsdelen så vel som oppgavedelen ved ledelsesfaget. De negative effektene av ledelse har vært sett som et resultat av fravær av det som anses som god lederadferd, og innebærer blant annet ineffektivitet og manglende måloppnåelse. Destruktiv ledelse er lite utforsket. Ledere kan både være aktivt og passivt destruktive i møte med mennesker og i forhold til oppgaver. Underslag eller manglende oppfølging av egne arbeidsoppgaver kan nevnes i den oppgaverelaterte formen. Slik lederatferd vil kunne være minst like ødeleggende for organisasjonen som destruktiv atferd rettet mot menneskene og relasjonene (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004).

En undersøkelse utført i Norge i 2005 avdekket at om lag 5 % av norske arbeidstakere opplever lederen sin som tyrannisk. Like mange hevder å ha en leder som er «kompis» med de ansatte, men som ikke bryr seg om organisasjonens oppgaver. 10 % oppgav å ha en unnvikende leder som «lar det skure og gå». (Einarsen et al., 2007; Solberg, Skogstad, Schyns, Nielsen & Glenna, 2016). En senere undersøkelse publisert i 2010 viste at så mye som 33,5 % av norske arbeidstakere har opplevd ledere med destruktiv atferd i løpet av de siste seks månedene (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010). Destruktiv ledelse er med andre ord et fenomen av betydelig størrelse i norsk arbeidsliv. Ågotnes, Hetland, Vikan og Skogstad (2018) har funnet at unnvikende ledelse fører til dårligere

produksjonsevne blant medarbeiderne. Igjen ser vi en studie der koblingen mellom ledelse og økonomiske målsettinger er gjeldende.

Destruktivitet foregår når lederen «... ikke evner å ivareta ansvaret som er knyttet til stillingen, enten ved å skade eller motarbeide organisasjonens ressurser og mål, og/eller ved å utsette sine medarbeidere for gjentatte negative handlinger» (Nielsen et al., 2004). Slik ledelse kan frembringe både frykt, sinne og andre ubehagelige følelser for de ansatte, og har blitt betegnet som direkte helsefarlige (Nielsen et al., 2004).



Figur 5: En modell for konstruktiv og destruktiv lederadferd (Einarsen et al., 2007, s. 41).

Figuren over skisserer konstruktiv og destruktiv lederadferd. Vi ser medarbeider- og oppgaveorienteringen er gjeldende variabler for modellen. Konstruktive ledere er opptatt av at både menneskene og oppgavene skal ivaretas. Ledere som er opptatt av menneskene, men ikke oppgavene, benevnes som vennlige men illojale. Disse kan ha en «kompis»-holdning til medarbeiderne, og dermed oppfattes som konstruktive i relasjoner, men er destruktive for organisasjonen fordi de ikke er opptatt av at oppgavene skal bli gjort. Ledere som ikke er opptatt av menneskene, men bare opptatt av å ivareta organisasjonens oppgaver, beskrives som tyranniske og er destruktive for medarbeiderne. Lederen oppnår resultater på bekostning av sine ansatte, og utnytter alle tilgjengelige ressurser i arbeidet. Avsporede ledere er ledere som verken er opptatt av oppgavene eller av menneskene. De er tyranniske overfor medarbeiderne, og samtidig ødeleggende for organisasjonen ved at de aktivt bidrar til at den ikke når sine mål eller ikke anvender dens ressurser på en hensiktsmessig måte. I sentrum av modellen finner vi unngående ledere, eller laissez-fair-ledere. Disse lederne trekker seg ut, gir

medarbeiderne full frihet og bidrar ikke med noe som kan kalles ledelse i form av å sette rammer, vise retning for arbeidet eller skape motivasjon og engasjement. De lar alt «skure og gå». Flere undersøkelser har vist at dette er formen for destruktiv ledelse som flest arbeidstakere opplever (Nielsen et al., 2004; Aasland et al., 2010). I forhold til destruktive ledelsesformer er det også denne formen som i hovedsak er avdekket i denne studien. Samtlige av de destruktive ledelsesformene kan betegnes som ikke-anerkjennende.

En form for adferd i figur 4 utelukker ikke de andre. En og samme leder kan vise flere adferdstrekk i ulike situasjoner. Men det er viktig å nevne at denne modellen viser til ekstreme varianter av ødeleggende ledelsesadferd. Det er antagelig få ledere som konstant fører en av de fire destruktive adferdsformene. Det er også viktig å nevne at opplevelsen av ledelse er subjektiv, og at vurderingen av hvorvidt lederadferd er destruktiv eller ikke til en viss grad avhenger av både relasjonelle forhold mellom ledere og medarbeidere, situasjonsforhold og subjektive vurderinger (Nielsen et al., 2004).

4 Metode

”Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten” (Jacobsen 2018, s 23). Jeg vil i det følgende presentere min metodiske tilnærming i dette forskningsprosjektet, som søker å svare på problemstillingen «hvordan forstår sykepleiere i hjemmesykepleien fenomenet anerkjennelse, og hvilken betydning kan anerkjennelse fra nærmeste leder det ha for dem?». Jeg redegjør for valget av kvalitativ metode, datainnsamling, analyse og refleksjoner rundt den valgte metoden og min egen bakgrunn og forforståelser.

4.1 Begrunnelse for valg av kvalitativ metode

Kvalitative undersøkelser er egnet når forskeren ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av et fenomen eller et begrep (Jacobsen, 2015). Det intensive forskningsopplegget jeg har gjennomført er rettet mot få enheter og søker en grundig, detaljert beskrivelse av virkeligheten og sammenhenger. Data ble hentet inn gjennom individuelle semi-strukturerte intervjuer med 7 sykepleiere som jobber i hjemmesykepleien. Jeg ønsket å gå i dybden for å hente inn virkelighetsnære data som beskriver meningsinnhold og nyanser ved begrepet anerkjennelse, og valgte derfor å gjennomføre en enkeltcase-studie (Yin, 2018). Caset som er undersøkt er fenomenet anerkjennelse. Det har ikke blitt sett i sammenheng med eller i forhold til andre fenomen. Jeg gikk eksplorerende til verks, og forsøkte å stille meg så fri fra egne fordommer og forforståelser som mulig. Denne tilnærmingen er inspirert av det Glaser og Strauss kaller «grounded theory»; altså at en teori dannes på bakgrunn av dataene som samles inn (gjengitt i Jacobsen 2018).

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Inkludering av informanter

Inkluderingskriteriene jeg satte opp for prosjektet, var disse

1. Utdannet sykepleier
2. Minst ett års arbeidserfaring i hjemmesykepleien

Informantene ble inkludert ved hjelp av snøballmetoden (Jacobsen, 2015). Jeg ble nylig ansatt i en privat organisasjon som blant annet driver hjemmesykepleie, og innhentet tillatelse fra ledelsen til å forske i egen organisasjon. Valget om å forske i egen organisasjon ble i hovedsak tatt ut fra bekvemmelighet da jeg trodde dette ville gi meg lett tilgang til

informanter. Invitasjoner til deltakelse i studien ble sendt ut til sykepleierne, men da dette kun gav tre inkluderte informanter ble det behov for å kontakte en organisasjon til. Jeg henvendte meg da til en leder i en offentlig hjemmesykepleieorganisasjon, som videre tok kontakt med sine ansatte etter mine inkluderingskriterier. Dette resulterte i rekruttering av ytterligere fire informanter.

4.2.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

En intervjuguide ble utformet med bakgrunn i problemstillingen, se vedlegg 3. De forhåndsdefinerte spørsmålene ble stilt i noe ulik rekkefølge etter hva som kjentes naturlig i intervjuet. I intervjuene stilte jeg spørsmål i forsøk på å få frem beskrivelser, assosiasjoner, eksempler, erfaringer og tanker knyttet til anerkjennelse. Ved å pre-strukturere intervjuene i tematiserte spørsmål ble datainnsamlingen preget av mitt fokus. En slik form for strukturering kan lede til at datainnsamlingen i en grad blir lukket rundt det fokuset forskeren har (Jacobsen, 2015). Dette kan ikke bare ses som negativt, da det uten noen form for struktur i datainnsamlingen kunne gjort analysejobben uoverkommelig. Samtidig ønsket jeg å stille meg åpen for det informantene formidlet, og gripe tak i informasjon som overrasket eller som jeg ønsket en dypere beskrivelse av. Oppfølgingsspørsmål ble derfor stilt spontant underveis.

Anerkjennelse er et komplekst fenomen. Jeg antok at det ville være nyttig for informantene å kunne tenke igjennom og reflektere litt rundt fenomenet før intervjuet for å kunne gi gode svar. Derfor ble intervjuguiden distribuert til informantene i god tid før intervjuene skulle gjennomføres. Flere av informantene sa at det hadde vært nyttig for dem å ha hatt denne muligheten til å forberede seg og tenke igjennom svar. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsstedet til informantene i deres arbeidstid. Vi satt i grupperom avskjermert fra informantenes kollegaer og ledere. Intervjuene ble tatt opp på lydfil og transkribert ord for ord i etterkant.

Gjennom arbeidet med intervjuguiden ble jeg oppmerksom på mine egne forforståelser. Dette ble en styrke da jeg underveis i intervjuene ba informantene om å utdype og forklare noen av sine utsagn, og i flere tilfeller oppdaget jeg at informantene hadde andre forståelser av begreper enn meg. Denne formen for kvalitetssikring bidro til å avsløre flere uoppdagede misforståelser (Jacobsen, 2015).

4.2.3 Transkribering av intervju

Data som innhentes ved hjelp av intervju kan fort bli enorm og uoversiktlig. Dette er særlig en risiko dersom en ikke avgrensar hva slags data en er på jakt etter, og hvilke typer data som ikke skal inkluderes i undersøkelsen. Jeg har valgt å fokusere på det som ble sagt. Non-verbale uttrykk er ikke inkludert i studien. Jeg hadde med meg skrivesaker til intervjuene, men for å kunne være fokusert på svarene fra respondentene og stille oppfølgingsspørsmål fant jeg fort ut at det var mest fornuftig å lytte mer enn jeg skrev. Transkriberingen ble gjennomført på bokmål. Dette ble gjort med hensyn til anonymisering av informantene, da blant annet dialekter kan være avslørende.

Da intervjuene var transkribert, fikk informantene mulighet til å lese gjennom sitt eget intervju. Det takket tre av informantene ja til. Dette var del i prosessen med å sikre at jeg hadde oppfattet det informantene faktisk ville formidle. Undersøkelsens validitet er grundigere redegjort for i kapittel 4.4.2.

4.3 Analyse

Formålet med analyseprosessen er å avdekke meningsinnhold i de innsamlede dataene. Dette gjøres ved å stille spørsmål som en leter etter svar på i datamaterialet (Johannessen et al., 2018). Jeg har foretatt en tematisk analyse, og støttet meg i denne prosessen særlig til arbeider av Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018) og Jacobsen (2015). I tråd med kvalitativ forskningsmetode hadde jeg ingen forhåndsdefinerte kategorier før jeg startet med analysen. Jeg ønsket å gjøre en induktiv analyse, men endte opp med en mer abduktiv metode der jeg vekslet mellom å se på datamaterialet og teorigrunnlaget i en dynamisk prosess. Koder og kategorier ble til underveis i analysearbeidet.

En analyse innebærer forenkling og systematisering, og deretter tilføring av meningssammenhenger til datamaterialet som er hentet inn. Hvilke spørsmål som er stilt i analyseprosessen bidrar til å fokusere på enkelte deler av dataene, og velge bort andre. Derfor er det også en fare for at jeg som forsker kommer frem til konklusjoner som er ønsket av meg selv, og ikke nødvendigvis i samsvar med de dataene som egentlig foreligger. Bevissthet rundt dette, et kritisk blikk på min egen forskningsprosess og redelighet i forbindelse med forskningsprosessen kan bidra til å redusere faren for at en slik forskningseffekt skal oppstå (Jacobsen, 2015).

4.4 Metoderefleksjon

4.4.1 Reliabilitet

Et overordnet mål i all forskning er at dataene som avdekkes er gyldige og pålitelige. For at resultatene av forskning skal være reliable, altså at en kan stole på at resultatene stemmer med virkeligheten, er det viktig at forskeren er grundig og bevisst sin egen forskningsprosess. Det innebærer også bevissthet knyttet til undersøkelseeffekter som kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015).

Det er alltid en mulighet for at «intervjuereffekten» oppstår i den typen forskning som jeg har gjennomført (Jacobsen, 2015). I flere av intervjuene ga informantene uttrykk for at de lurte på hva som var «riktig» svar til spørsmålene jeg stilte, som om de ønsket å svare det jeg ville at de skulle svare. I samtale rundt et av spørsmålene sa en av informantene til og med «å ja, var det det du ville jeg skulle svare?». «Konteksteffekten» kan også oppstå i individuelle intervju. Dette handler om at stedet der intervjuet foretas kan skape spesielle assosiasjoner og dermed også ha innvirkning på resultatet. Samtlige av intervjuene i denne undersøkelsen er gjennomført på informantenes arbeidsplass. Et mulig eksempel på konteksteffekten finnes i et av intervjuene, da informanten kom på at kollegaene sammen hadde pyntet til jul, og at det å samarbeide kunne være en form for anerkjennelse. Kanskje var det omgivelsene som minnet henne på hvordan det så ut da det var julepynt på arbeidsstedet. Det er ikke sikkert hun hadde kommet på det eksempelet dersom intervjuet hadde blitt gjennomført for eksempel på en kafé.

Jeg har gjort undersøkelsen med et sett briller, og selv om jeg har forsøkt å møte datamaterialet mitt så fristilt fra fordommer som mulig, så kan jeg ikke fullstendig fjerne meg fra mine fordommer og forforståelser. Som en av informantene sa: «det er jo alltid hyggelig med et smil, men det er jo også folkeskikk, ikke nødvendigvis anerkjennelse». Hvert av intervjuene gav meg en stor informasjonsmengde, og det å skille ut det jeg faktisk er på jakt etter, og ikke undersøke andre sammenhenger enn problemstillingen spør om, har vært en utfordring. Det er også alltid en viss risiko for at det en leter etter, også er det en finner. Denne risikoen eksisterte både underveis i intervjuene med tanke på hvilke spørsmål som ble stilt, hvordan de ble stilt og hvilke oppfølgingsspørsmål informantene fikk, og i analyse- og drøftearbeidet som jeg har gjort på bakgrunn av de innhentede dataene.

Underveis i hele prosessen er det nødvendig at forskeren foretar valg, og alle valg har potensiale til å påvirke resultatet av undersøkelsen. Derfor må valgene gjøres rede for og begrunnes. En grundig redegjørelse av prosessen gjør det mulig for andre å gjenskape funnene som forskeren presenterer (Jacobsen, 2015). Mitt mål har vært å presentere mine valg og begrunnelser for dem så redelig som mulig i dette metodekapitlet.

4.4.2 Validitet

Validitet handler om forskningsresultatenes gyldighet. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om at konklusjonene i forskningen er troverdige og sanne. Ekstern validitet handler i kvalitative undersøkelser om resultatenes overførbarhet (Jacobsen, 2015). Forskningens validitet henger nært sammen med om den valgte metoden er egnet for å finne svar på den valgte problemstillingen eller ikke.

Jeg var opptatt av å gå i dybden i de individuelle, personlige synspunktene, og ønsket å gi alle respondentene en likeverdig stemme. Jeg fant derfor individuelle intervju mest hensiktsmessig. Styrker ved intervju utført ansikt-til-ansikt er at forskeren kan etablere atmosfære for tillit og åpenhet, det gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og det blir en bedre flyt og lite distraksjoner sammenlignet med skriftlige intervju eller via Skype eller andre medier. Det gav meg også mulighet til å observere kroppsspråk og andre non-verbale tegn underveis i intervjuene.

For å øke den eksterne validiteten til mitt forskningsprosjekt hadde jeg et mål om å inkludere informanter med varians i alder, kjønn og ansiennitet i hjemmesykepleien. Dette lyktes jeg bare delvis med. Jeg har ikke lyktes i å inkludere mannlige sykepleiere i undersøkelsen. Det er viktig å poengtere at undersøkelsen kunne gitt andre konklusjoner dersom flere eller alle informantene var menn. Aldersspennet strekker seg fra 24 til 50 år, og også ønsket om variasjon i erfaringsmengde i hjemmesykepleien ble overholdt. Den med lengst ansiennitet hadde jobbet i hjemmesykepleien i 20 år.

I evalueringen av muligheten for å overføre funnene av min undersøkelse til andre sammenhenger, er det viktig å bemerke konteksten sykepleierne arbeider i. Arbeid i hjemmesykepleien er i stor grad er preget av selvstendig arbeid og lite kontakt med nærmeste leder i det daglige arbeidet. Kanskje gjør dette høy grad av intern motivasjon for arbeidet til

en forutsetning for sykepleiere som velger hjemmesykepleien som arbeidssted. Sykepleie er også et omsorgsyrke. Sykepleieres yrkesetiske retningslinjer slår fast at «grunlaget for all sykepleie skal være respekten for det enkelte menneskets liv og iboende verdighet. Sykepleie skal bygge på barmhjertighet, omsorg og respekt for menneskerettighetene» (NSF, 2016). En antagelse er at mennesker som opplever at disse verdiene betyr noe for dem personlig i større grad trekkes mot omsorgsyrker som sykepleie. Dette kan ha innvirkning på hvor viktig informantene i undersøkelsen opplever at temaet for min forskning er, og hvor mye de engasjerer seg i å svare ærlig og utfyllende.

4.4.3 Utfordringer ved individuelle intervju

En utfordring jeg møtte ved å velge denne metoden, var å finne tidspunkt for gjennomføring av intervjuene. Metoden krever at intervjuer og informant befinner seg på samme sted til samme tid. Sykepleierne har turnusordninger, og det var utfordrende å finne dagvakter uten andre pålagte oppgaver (Jacobsen, 2015). I ettertid er jeg likevel glad for at intervjuene lot seg gjennomføre ansikt-til-ansikt, da det gav meg et rikt datamateriale som jeg ikke tror jeg ville fått dersom dataene hadde blitt hentet inn skriftlig. Muligheten for stillhet og tenkepauser underveis viste seg også å være fruktbare for flere av informantene, som med disse pausene underveis hentet frem assosiasjoner og eksempler som de ikke kom på spontant.

4.4.1 Etiske refleksjoner

Sørly (2017) skriver at «Narrative forskningsprosjekt krever etisk oppmerksomhet. Fortellinger foregår i relasjoner, og kunnskap skapes i dialoger. Som forsker har man ofte relativt kort tid på å skape en god kontakt med studiedeltakerne. Relasjoner er basert på trygghet, og krever en årvåkenhet hva gjelder både etikk og refleksjoner» (p.33). Jeg har i intervjuene spurt informantene om eksempler og erfaringer fra deres liv. Selv om jeg ikke har gjennomført en narrativ analyse, har fortellingene og historiene fra informantene vært av stor nytte for å få frem innholdet i og betydningen av fenomenet anerkjennelse. Informantene har delt noe av seg selv i intervjuene, og dette «noe» har jeg vært svært bevisst på å ivareta best mulig i hele prosessen. Jeg hentet inn informert samtykke, holdt dataene anonyme og var åpen for at deltakerne kunne trekke seg underveis uten å måtte forklare hvorfor. Informantene ble tilbudt å få lese gjennom transkriberingen av sitt eget intervju for å sikre at jeg har oppfattet det de ville formidle riktig. Dette var det som nevnt tre av informantene som takket ja til. Ved slutten av hvert intervju stilte jeg spørsmål til informantene om hvordan de opplevde

intervjuet, og åpnet for en gjennomgang av opplevelsen. Målet mitt har hele tiden vært å følge grunnleggende etiske prinsipper ved å vise respekt for informantene, deres tid og deres historier, unngå skade og strebe etter rettferdighet i fremstillingen og analysen av datamaterialet (Sørly, 2017).

4.4.2 Min egen bakgrunn og forforståelse

Jeg er selv utdannet sykepleier, men har mindre enn ett års egen erfaring fra arbeid i hjemmesykepleien. Engasjementet mitt for ledelse oppstod tidlig i min sykepleierkarriere. Omtrent to år etter at jeg var ferdig utdannet hadde jeg et vikariat som avdelingssykepleier, og jeg erfarte da enorm arbeidsglede gjennom det å legge til rette for en god arbeidshverdag for mine tidligere kollegaer. Det å gå fra kollega til leder på samme arbeidsplass var i visse tilfeller utfordrende, særlig med tanke på det å ta avgjørelser som var upopulære. Men nære relasjoner og god kjennskap til kollegaene mine var også i flere sammenhenger selve nøkkelen som fikk samarbeid til å fungere, også i de utfordrende situasjonene. Dette har gjort at jeg har valgt å legge vekt på ledelsesteori som verdsetter relasjon mellom leder og medarbeidere i dette forskningsprosjektet.

Før jeg startet på forskningsprosjektet forventet jeg å finne en sammenheng mellom anerkjennelse og tillit, trivsel og godt arbeidsmiljø. Sykepleiere i hjemmesykepleien jobber mye alene i hjemmene hos sine brukere, og har lite fysisk nærhet til kollegaer og ledere. Dette kan være spesielt krevende med tanke på situasjoner som krever akutte tiltak. Selv om det ikke inngår som forskningsspørsmål i mitt prosjekt, har jeg en fordom om at dette krever noe ekstra av ledere som ønsker å være gode relasjonsledere i hjemmesykepleien, og dette var også noe av motivasjonen bak valget av arena for min forskning.

Høsten 2018 bar preg av turbulens rundt sykepleiere ansatt i privat sektor og deres lønn, og også lengre tids streik på enkelte arbeidsplasser. I forbindelse med dette har jeg hatt flere samtaler med kollegaer om hvordan lønn kan være en form for anerkjennelse av den kunnskapen og kompetansen som sykepleiere har. Derfor forventet jeg også at noen av informantene ville si noe omkring tema lønn som anerkjennelse i intervjuene.

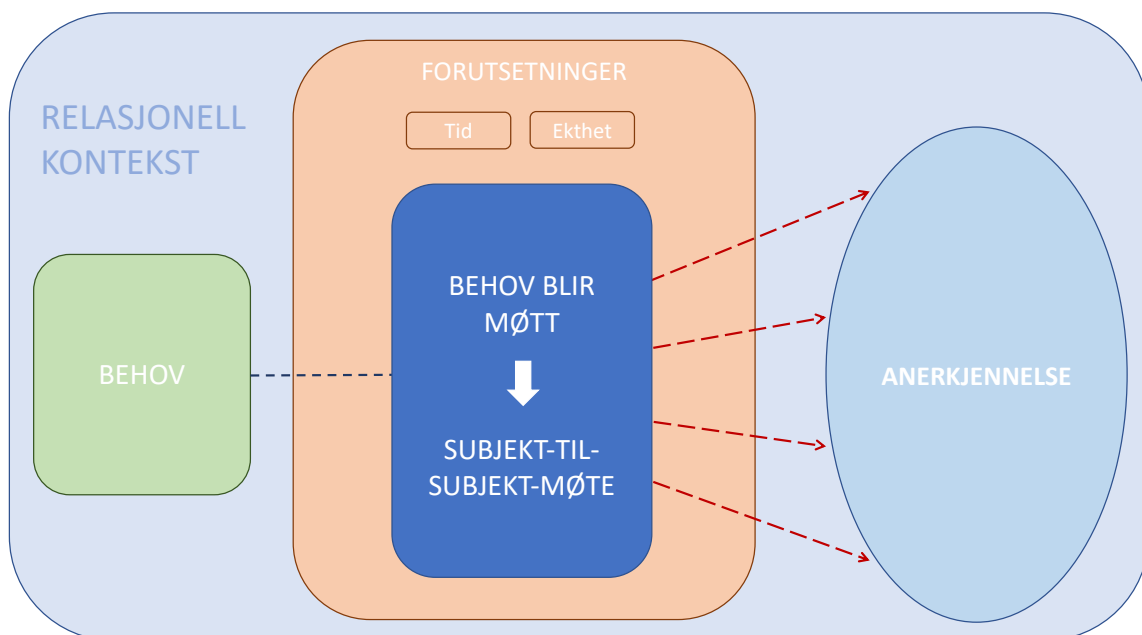
Jeg var ukjent for halvparten av informantene og bekjent for den andre halvparten. Noen av mine spørsmål åpnet opp for at informantene kunne gi personlige og intime svar. Selv om jeg

opplevde at det var god atmosfære i intervjuene, er jeg åpen for at informantene ikke nødvendigvis hadde den samme opplevelsen. De kan ha holdt tilbake informasjon og historier som de anser som for personlige for å dele. Disse effektene kan ha oppstått både hos de som var bekjente og de som var ukjente for meg før intervjuene (Jacobsen, 2015).

5 Funn og analyse

I dette kapitlet presenteres studiens hovedfunn og analyse av dem. Funnene er samlet i en prosessmodell, presentert i kapittel 5.1. De enkelte delene av modellen blir utdypet i kapittel 5.2-5.6. Hovedvekten ligger på delen av modellen der behov blir møtt, subjekt-til-subjekt-møtene skjer og de ulike anerkjennelsesmåtene, da det er her denne studien bidrar med ny kunnskap til feltet. I kapittel 5.7 presenteres funn som omhandler hva anerkjennelse kan påvirke, altså hvilken betydning anerkjennelse kan ha, både for individet og for kollektivet som et arbeidsmiljø utgjør. Dette er grundig dokumentert i tidligere studier, og presenteres derfor bare kort her. Til slutt, i kapitlene 5.8 og 5.9, presenteres funn omkring ikke-
anerkjennende ledelse og hva slik ledelse kan føre til.

5.1 Anerkjennelse i en prosessmodell



Modell 1: Anerkjennelse i en prosessmodell.

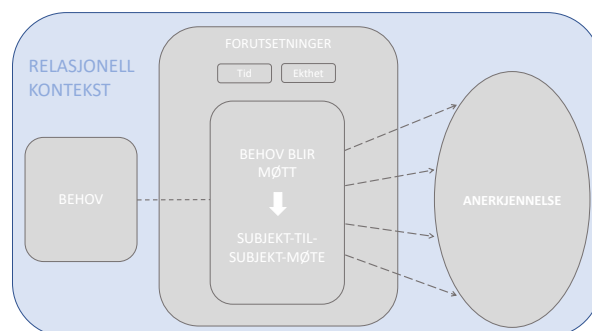
Denne modellen belyser det jeg mener er denne studiens hovedfunn. Prosessen som fører til anerkjennelse er etter det jeg kjenner til ikke tidligere dokumentert i forskning, og modellen er i tilfellet et foreløpig unikt bidrag til forskningsfeltet på fenomenet anerkjennelse.

I hovedtrekk viser modellen at anerkjennelse foregår i en relasjonell kontekst. Prosessen mot anerkjennelse starter med et behov hos den som blir anerkjent. Behovene er individuelle og

situasjonsavhengige. Fra «behov» går det en stiplet linje gjennom de avdekkede «forutsetninger» *tid* og *ekthet*. Linjen er stiplet for å illustrere at muligheten for hindringer på denne veien er stor. Forutsetningene er absolutte. Fravær av forutsetningene blir til hindringer for anerkjennelse. Særlig *tid* er funnet som en hyppig hindring i denne studien. Dersom forutsetningene er tilstede og behovet blir møtt, oppstår det et subjekt-til-subjekt-møte, som videre kan føre til anerkjennelse. Jeg har funnet at hvem subjektene som møtes er, avhenger av både person, relasjon og situasjon. De ulike subjektene viser til ulike roller som personen har. «En rolle kan defineres som summen av forventninger som rettes mot en person i en viss posisjon» (Renolen, 2015, s. 247). Når relasjonen mellom subjektene er nær, ser det ut som at sannsynligheten er større for at møtene skaper en dyp form for anerkjennelse. I modellen ser vi at forutsetningene *tid* og *ekthet* også kan ha innvirkning på den siste delen av prosessen. Flere piler symboliserer at det er flere måter å anerkjenne. Det at pilene er stiplet viser også her til muligheten for at veien kan stoppe før en har nådd frem til målet som er anerkjennelse. Hvilken måte som fører til anerkjennelse er også avhengig av både person og situasjon.

I studien oppgir informantene anerkjennelse fra brukerne som mer betydningsfullt enn anerkjennelse fra lederen. Dette er også et funn som meg bekjent ikke er dokumentert i tidligere studier. Det er mulig å tenke seg at den som gir anerkjennelse også har et behov som blir møtt i denne prosessen. Mange eldre er ensomme, og for flere er de ansatte i hjemmesykepleien det eneste mennesket som personen møter i løpet av en dag. Denne sammenhengen er ikke undersøkt i denne studien, men kan være interessant for videre forskning.

5.2 Relasjonell kontekst



Anerkjennelse foregår i relasjoner. En nær relasjon kan gjøre anerkjennelsen mer betydningsfull, og motsatt kan anerkjennelse også gjøre relasjonene mer betydningsfulle ved

at en opplever at relasjonene bidrar til å dekke grunnleggende behov. En god relasjon kan også gjøre det lettere å gi anerkjennelse. Dette gjelder i alle relasjoner, men av informantene i denne studien ble forhold til brukere og kollegaer særlig trukket frem.

«Jeg sa til han på julebordet at «Du er så flink, du ordner alt mulig og du skriver de beste journalene», og jeg opplevde da at han vokste veldig (...) Så det er jo det at etter den firmafesten så fikk vi en bedre relasjon til hverandre, og da var det lettere å si det»

Det å akseptere og å tåle andres meninger og synspunkter ble trukket frem som betydningsfullt for relasjonen, og kan dermed også ses som betydningsfullt for anerkjennelse:

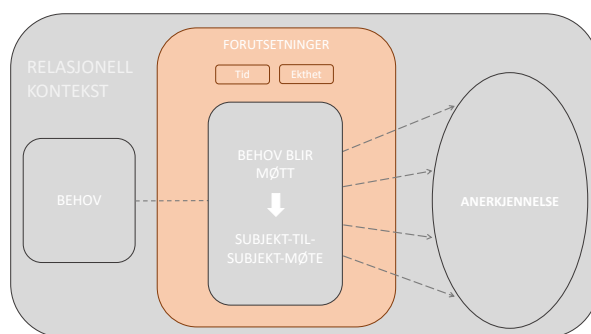
«Det krever noen kunnskaper for å akseptere forskjellige meninger og holdninger i mange situasjoner ... For å være «open minded» må man ha kunnskap om forskjellene»

Anerkjennelse fra kollegaer vil kunne bli hindret dersom en ikke har en relasjon til dem. Manglende relasjon ble derfor funnet som en mulig hindring for anerkjennelse. I tillegg til å være mye alene uten mulighet for støtte fra kollegaer, har sykepleiere i hjemmesykepleien ofte ansvarsvakt når de er på vakt. Dette innebærer å ta imot telefoner fra kollegaer, brukere og pårørende, etterlyse kollegaer som er forsinket med listene sine, koordinere hvem som kan ta akutte oppdrag, avlaste de som har kommet opp i uforutsette eller spesielt krevende hendelser i løpet av vekten, kontakt med sykehus hvis brukere blir innlagt, og så videre. De er ofte den som har mest utdanning og dermed kunnskap om brukernes diagnoser og behandling. Følgende sitat beskriver tydelig hvordan en manglende relasjon kan bli en hindring for anerkjennelse:

«Det synes jeg er veldig viktig, at folk setter seg, og at det ikke bare er stress og «nå må vi gjøre det og det, «come on, come on, come on» ... Ellers er det ikke noe tid for å bli kjent. Hvordan skal du få anerkjennelse da?»

«Du kan være en god profesjonell, men hvis du ikke kjenner de andre så vil de bare kontakte deg når de trenger din kunnskap, fordi du vet noe som de trenger, men ikke noe mer enn det»

5.3 Forutsetninger



Studien har avdekket *tid* og *ekthet* som nødvendige forutsetninger for anerkjennelse. Dersom en eller begge av disse ikke er oppfylt, vil ikke anerkjennelse kunne oppstå. Mangel på tid og ekthet kan derfor ses som hindringer for anerkjennelse. Forutsetningen omkranser «behov blir møtt -> subjekt-subjekt-møte», og illustrerer at de er nødvendige i hele prosessen fra «behov» til «anerkjennelse».

5.3.1 Tid

Arbeidsdagen for informantene er i stor grad preget av kortvarige møter med brukere, kollegaer og ledere. Informantene jobber etter klokka, og befinner seg ofte i situasjoner med tidspress. Dette kan bidra til å redusere mulighetene for at anerkjennelse kan skje. Hvor mye tid som kreves er usikkert, det er ikke mulig å konkludere med noe i denne sammenhengen ut fra denne studien. Det finnes nok heller ikke noe fasit-svar på dette. Denne informanten beskrev hvordan mangel på tid kan være en hindring for anerkjennelse:

«Vi har en hektisk hverdag som sykepleiere, og i hvert fall her i hjemmesykepleien. Plutselig er det ikke meningen at kollegaen ikke mener å ikke si noe om det, men hun kan være kjempestresset og ha glemt det litt»

En naturlig konsekvens av lite tid, er at kommunikasjon og tilbakemeldinger må foregå kort og raskt:

«Det er så hektisk hos oss, så derfor så føler jeg at hos oss så funker veldig bra at vi bare støtter hverandre, skikkelig sånn i hverdagen. Og fordi det er så mange pressa situasjoner, så derfor så er det veldig viktig, for vi har ikke tid til å sitte i ro og mak og rose hverandre opp og ned. Det er liksom i bilen. Det er sånn kjapt, kjapt»

Likevel krever det tid både å ha oppmerksomhet for å oppdage hva andre gjør eller står i, og det krever tid til å uttrykke eller gjøre det den andre opplever som anerkjennende. Som en av informantene sa: «Alt tar tid».

5.3.1 Ekthet

Den andre forutsetningen for anerkjennelse som er avdekket, er at budskapet som formidles oppleves som ektefølt. Dette er også en forutsetning som er funnet absolutt nødvendig. Den non-verbale kommunikasjonen er sentral for hvor ektefølt budskapet som formidles er:

«Det har vel mye med kroppsspråket å gjøre. Man føler vel ikke at ting blir ekte før, ja, hvis du sier at «yes dette var bra jobba» og så får du ikke et smil, da føler du vel kanskje ikke at du får helt hjertevarm anerkjennelse, da, hvis jeg kan si det sånn»

Samtlige informanter i undersøkelsen sier at dersom anerkjennelsen ikke oppleves som ekte, så oppleves det heller ikke som anerkjennelse. Selv om det verbale ble nevnt som et sentralt element i anerkjennelse av alle informantene, ble det understreket at det verbale må henge sammen med det non-verbale for at det virkelig skal oppleves anerkjennende. Tonefallet og måten noe sies har innvirkning for hvordan budskapet oppfattes:

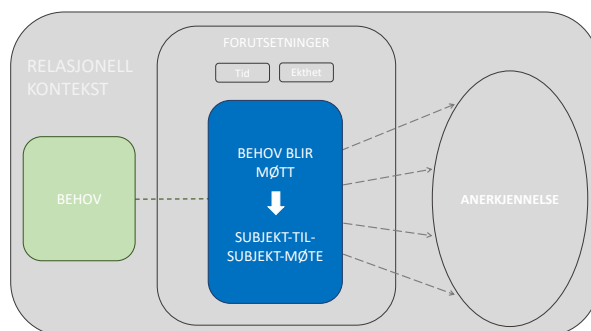
«Altså man skal ikke si det på en ironisk måte. Du skal jo mene det. Og hvis du ikke mener det så kan du heller da la være å si det, på en måte»

Øyekontakt er også funnet viktig i denne sammenhengen. Øynene kan uttrykke om noe er ektefølt eller ikke. Dette bekreftes av flere av informantene.

«Det er noe med å se det mennesket som sier noe til deg. Man kan selvfølgelig legge inn smileffjes i mail, det hjelper jo på det, men det blir aldri det samme»

«Da vil jeg si egentlig sånn å si det face to face, på en måte, bare ta å, liksom, ja, se i øynene og bare virkelig si det på en måte. At man har gjort noe bra. Da føler man at det er ekte, ekte følelse som en sitter med»

5.4 Behov, behov blir møtt og subjekt-til-subjekt-møtet oppstår



Ved å se til hva informantene opplever når de blir anerkjent, har jeg funnet flere behov som gir en opplevelse av anerkjennelse når de blir møtt. De vesentligste behovene er å bli sett, hørt og bekreftet, for respekt og aksept, for mening, for mestring, for personlig utvikling og vekst

og for sosialt fellesskap. Behovene ses i sammenheng med hverandre, og anerkjennelse kan bidra til at flere av behovene blir møtt i det samme møtet.

5.4.1 Behovene

«Jeg tror at hver person, direkte eller indirekte, også uten å være oppmerksom på det, leter etter anerkjennelse. Så det er det vi ønsker, på en måte»

Denne uttalelsen fra en av informantene bidro til å sette rammene for analysearbeidet i denne studien. Det kan se ut som at det denne informanten beskriver, er nettopp det at anerkjennelse skjer når behov blir dekket.

«Jeg tenker det handler om å bli sett, da. Og at du gjør noe som andre ser, og som jeg er fornøyd med, som jeg føler at blir gjort godt. Hvis noen andre ser det så er det jo veldig fint at man også får høre det. At man føler seg anerkjent og ikke som et glass vann, liksom»

Det å være en person som har betydning for et annet menneske, er funnet som et viktig behov hos nær alle informantene i studien. Særlig i forholdet til brukere og kollegaer ble dette trukket frem som viktig. Det at navnet deres blir husket og at de møtes med interesse for ting som skjer i livene deres utenfor jobb kan gi denne opplevelsen. Behovet for bekreftelse for indre kvaliteter og egenskaper er funnet som mer betydningsfullt enn bekreftelse for ytre kvaliteter som for eksempel et kompliment for utseende. De indre kvalitetene kan handle om egenskaper som gjør en til den unike personen en er. Flere av informantene fortalte at indre anerkjennelse kan føre til en opplevelse der de gjør mer enn bare en jobb. Her har særlig relasjonen til brukerne betydning. I forholdet til kollegaer kan det vise seg som at kollegaen forteller at han eller hun opplever seg trygg når de er tilstede i en situasjon som ellers kunne blitt opplevd som utrygg. Det å bety noe som person videre kunne bidra til å dekke behovet for å oppleve mening i arbeidet i tillegg til de relasjonelle behovene. En av informantene satte ord på det slik:

«Hvis det er en man har vært litt hos, da, så kan de si «er det du som kommer igjen senere?» eller «er det du som kommer igjen i morgen? For det var veldig hyggelig at akkurat du var her» Så jeg føler at de er jo de som er best på å anerkjenne. Mens en annen sier alltid at «jeg setter så pris på at du er her, du er som en engel, jeg vet ikke hva jeg skulle gjort uten deg»»

Studien avdekker at det at noen ser at en gjør en innsats og lytter til det en har å si, enten hver for seg eller i kombinasjon, kan lede til en opplevelse av bekreftelse. Behovet for bekreftelse

ble uttrykket av samtlige informanter. En av informantene fortalte at hun hadde hatt et forslag til en endring av hvordan de holder rapport. Hun hadde behov for å bli hørt for forslaget hun hadde kommet med. Da lederen lyttet til det hun hadde å si, tok det på alvor og gjennomførte de endringene hun hadde foreslått, opplevde hun seg anerkjent. En annen informant gav uttrykk for det samme behovet på denne måten:

«Vi har jo utfordringer her hele tiden, og når det er et eller annet som blir løst på en god måte, eller en vakt som består i forsvarlighet, så er det hyggelig at det blir lagt merke til. Eller hvis du har vært inne en kveldsvakt og har klart å dosere eller kontrollere medisiner, i tillegg til å svare på alle telefoner og kanskje dra ut en tur, så er det hyggelig å få anerkjennelse istedenfor å få «hva er det du har gjort i går kveld egentlig?»»»

Årsaken til behovet for bekreftelse ble begrunnet med at det gir økt trygghet på seg selv som person, trygghet i rollen som sykepleier, og en opplevelse av mestring og mening. Det at en gjør jobben riktig var viktig for alle informantene, begrunnet med det faktum at arbeidet for sykepleiere i hjemmesykepleien innebærer ansvar, omsorg og behandling av andre mennesker.

«For du skal jo helst vite at du gjør det riktige når du jobber med mennesker, og da er det viktig å få anerkjennelse»

I to av intervjuene ble behovet for respekt og aksept tydelig avdekket. Dette behovet viste seg å bli møtt blant annet gjennom holdningen som en har til hverandre, noe som videre gav en opplevelse av å bli anerkjent.

«Det betyr egentlig kanskje mer for meg. Fordi ord det betyr ikke så mye, men hva man gjør betyr mer. Forholdet mellom kollegaer, lederen og den ansatte. Det sier mye. Og det er den følelsen av respekt. Det er det som er viktigst»

Et hovedtrekk ved situasjonene som kom frem der informantene ønsket anerkjennelse, var at de hadde lagt ned en ekstra innsats. De hadde «gått en ekstra mil», og gjort en jobb som de selv vurderte at ikke egentlig kan forventes av dem. Det å få krevende oppdrag der informantene opplevde at de fikk utfordret seg selv og sin kompetanse, kom frem som eksempel i samtlige intervju. Dette kan ses i sammenheng med et behov for mestring og personlig utvikling. En av informantene delte dette eksemplet:

«Vi har en bruker som ser veldig dårlig, som bor alene, ingen barn men har en venninne på hennes egen alder som hjelper henne. Vi hadde nesten ikke vært hos

henne, men plutselig ble det mye mer, og da var det enormt mange løse tråder. Det var bunker med regninger, leger, hvilke medisiner hun bruker, alt mulig. Og da var det en ganske så stor jobb med å finne ut av alt dette. Jeg jobbet veldig mye med det, og da ble det sagt rett ut at «veldig bra jobba, nå har du gjort mye»»

På spørsmål om hva hun ønsker anerkjennelse for, svarte en annen informant også med utgangspunkt i behovet for mestring:

«Når jeg klarer for eksempel å overtale de vanskelige brukerne til noe som er viktig i forhold til omsorg, behandling, medisiner eller tiltak som er viktige, men som de ikke er villige til å ta imot hjelp med, men som jeg vet at de trenger»

Vi tilbringer mye tid på jobb, og har behov for sosial tilhørighet med de vi er sammen med. Ønske om et godt arbeidsmiljø gir uttrykk for et behov om sosial tilhørighet. Dette viste seg blant annet gjennom et ønske om å ha kontakt med kollegaer i løpet av arbeidsdagen, noen å spise lunsj sammen med og å kunne være sosial uten at det bare må være fokus på arbeidet hele tiden. Det at noen venter på en eller etterlyser en dersom en ikke har kommet til kontoret ved endt vakt kan også vise et behov for å ha en sosial tilhørighet, altså å være del av et fellesskap der en har betydning. Denne uttalelsen gir uttrykk for behov for et sosialt fellesskap:

«Vi støtter hverandre og ringer hverandre og hjelper hverandre. Og jeg gjør det samme. Vi trenger jo hverandre»

5.4.2 Subjektene

Hvem subjektene i møtet er, er både person- og situasjonsavhengig. Studien avdekket blant annet vesentlige forskjeller i personlige behov for bekreftelse hos informantene. Disse uttalelsene viser dette tydelig:

«Jeg er en sånn person som trenger mye bekreftelse for å bli trygg»

«Jeg trenger ikke så mye. Jeg føler meg trygg på at jeg er en god sykepleier, jeg. At jeg trives, og jeg kjenner meg trygg ... Men jeg tror det handler om alder og erfaring»

«Sånn personlig så trenger jeg å få anerkjennelsen inn med teskje, og må ha bekreftelse ofte på den samme tingen»

For en annen informant var det nok å vite at innsatsen hun har lagt ned har gjort en forskjell for brukeren som mottar hjelp. Dette antyder at det også er personer som ikke har behov for bekreftelse fra andre for jobben en har gjort. Informanten beskrev det slik:

«Men hvis resultatene kommer, trenger jeg ikke komplimenter eller at noen legger merke til at jeg har gjort noe bra. Hvis resultatene er synlige av at jeg gjorde noe godt for en bruker, eller... Ja. Det er nok. Det holder»

Evne til å anerkjenne seg selv kom også opp som tema i fire av intervjuene. Denne evnen viste seg også å være forskjellig fra person til person, men ble sett som en forutsetning for å kunne stå i arbeidet i hjemmesykepleien over lengre tid. Dette kom frem i sammenheng med at informantene fortalte om generelle opplevelser av lite kollega- og leder-støtte i hverdagen. Det å kunne være fornøyd med seg selv ble sett på som en måte å dekke behovet for mestring. Begrepet selv-ankjennelse kom dermed opp i undersøkelsen som betydningsfullt.

«Man må klare å stå litt i sine egne ting man gjør, så da må man kunne klappe seg selv på skulderen»

Hvilke roller subjektene har spiller også inn. Særlig hos en informant ble dette funnet tydelig. Hun fortalte at hun opplevde anerkjennelse som betydningsfull for eksempel når det handlet om å overtale en bruker til en antibiotikakur når brukeren ikke vil, men det er vesentlig for dens helse. Videre kom denne presiseringen:

«Men det er ikke meg personlig, ikke i forhold til min personlighet, men i forhold til jobben. Til den rollen som jeg har på jobb»

Her ses det personlige som «ved siden av» eller «utenfor bildet», og subjektet i møtet er informanten som fagperson.

Flere uttalelser viser at behovet for anerkjennelse også henger sammen med situasjon. Det kom frem at ulike behov hos samme person gjorde seg gjeldende i ulik grad avhengig av hvilken situasjon den enkelte var i. Særlig i situasjoner som oppleves som utrygge, ble behovet for bekreftelse beskrevet å ha vesentlig betydning. Dette kunne for eksempel være i etterkant av akutte situasjoner der flere uttalte at de hadde behov for bekreftelse på at det de hadde gjort var riktig. Videre ble også rapport situasjoner og perioden som nyansatt på en arbeidsplass nevnt som situasjoner der bekreftelse kan være ekstra viktig.

«Kanskje spesielt hvis man er ny på en arbeidsplass. I begynnelsen så er det jo alltid litt sånn at man blir usikker og vet ikke helt hvor man befinner seg»

«Og spesielt hvis man er nyutdannet sykepleier, da er det ekstra viktig tenker jeg, for da lurert man jo på absolutt alt»

Hvem som anses som viktige personer ble funnet som relevant i forhold til hvem personen ønsker anerkjennelse fra. Et funn som skiller denne studien fra tidligere studier, er at flertallet av informantene rangerte brukerne, og ikke lederen, som viktigste kilde til anerkjennelse i arbeidshverdagen. Der pårørende er nevnt, ses de som talspersoner og representanter for brukerperspektivet. Følgende uttalelser fra tre forskjellige informanter viser dette funnet tydelig:

«Selvfølgelig er det gøy å få ros fra leder, men det er jo brukerne som er de viktigste»

«Øverst så er det brukerne. Det viktigste for meg er at de er fornøyde med den jobben jeg gjør»

«Når du merker at pårørende også er fornøyd, fordi de har på en måte klart å uttrykke det, og så er det en som ikke nødvendigvis har så god taleevne, eller har afasi, så er jo det også en ekstra stor kompliment. Selv om det da kommer fra pårørende, men så er det ment at det kommer fra bruker»

Flere forklarte dette med at anerkjennelse fra brukerne kommer spontant og som en direkte reaksjon på noe de er eller gjør for personen.

«Ja, jeg føler det er mere inn i hjertet fra brukerne, for det er jo direkte. Direkte takknemlighet»

To av sykepleierne i studien hadde det å lage arbeidslister for sine kollegaer som ekstraoppgave. Dette gjorde dem særlig oppmerksomme på tilbakemeldinger fra kollegaene sine. Bortsett fra disse to, ble verdien av anerkjennelse fra kollegaer og ledere enten sett som sidestilt, eller som vanskelig å rangere i forhold til hverandre.

«Men det er litt vanskelig å svare på også sånn konkret, fordi selvfølgelig er det gøy å få ros av en leder, men det er jo brukerne som er det viktigste, absolutt. Og det å kunne ha det fint med kollegaer og kunne anerkjenne hverandre, det er jo en veldig viktig del av hverdagen for å kunne ha et godt arbeidsmiljø. Så det er absolutt forskjell, men jeg vet ikke i hvilken grad jeg skal sette det»

Det å få anerkjennelse fra leder ble nevnt som en indikasjon på at den ansatte gjør jobben sin riktig. Her ses også behovet for bekreftelse. Ledere har myndighet til å bestemme hvem som skal ha de ulike stillingene i sin avdeling, og det å få anerkjennelse fra leder ser derfor ut til å ha betydning som imøtekommelse av behovet for å få bekreftet at en er på riktig plass.

«I og med at det er hun som bestemmer om man skal være der eller ikke, så føles det litt ålreit å få den bekreftelsen»

5.4.3 Subjekt-til-subjekt-møtet

I situasjonene som informantene forteller for å beskrive hvordan de opplever å få anerkjennelse, er det flere møter mellom informanten og en bruker som de har nær relasjon til. I disse møtene beskriver de at de får stå frem som den personen og det subjektet de er.

«Så når du kommer og dere er kjente med hverandre, så er det liksom «Å er det deg som kommer?» og det blir mer enn å komme og utføre et tiltak, ikke sant»

Et av de tydeligste eksempelet på et verdifullt «øyeblikksmøte» (Espedal, 2010), eller en «high-quality connection» (Stephens et al., 2011), som kom frem i denne studien, ble beskrevet slik:

«Det kan jo for eksempel være hvis du har stelt noen som holder på å dø, at den trykker deg i hånda og du ser at de liker at du er der»

Dette eksempelet illustrerer at anerkjennelse kan oppstå i korte øyeblikk i form av noe så enkelt, men likevel så viktig, som et håndtrykk. De to involverte deler noe som informanten opplever som anerkjennende. Behov hos minst en av dem har blitt møtt. Dersom tolkningen til informanten av at brukeren likte at hun var der stemmer, kan det også virke som om behov hos brukeren kan ha blitt møtt i denne situasjonen. Dette er bare mulig å anta, siden brukeres opplevelser ikke har vært utforsket i denne studien.

En annen informant beskrev et «øyeblikksmøte» slik:

«For eksempel han ene som kommer med tommel opp og som ikke har så mye språk, det hender at han glimter til, men ikke så ofte. Men å se han sitte og kose seg hvis han får en krone-is fordi jeg vet at han vil... Han er veldig, veldig glad i det, og etter lunsj eller middag da så får han det og så sitter han og koser seg. Så det også er jo en type anerkjennelse, når du ser at andre har det bra, og så vet du at du gjør noe riktig på en måte»

Her handler det om å se et behov hos den andre, og gjennom å gjøre noe godt for brukeren, opplever informanten at hennes eget behov for mening i arbeidet blir dekket. Hun opplever anerkjennelse i dette subjekt-til-subjekt-møtet.

Flere av informantene forteller at opplevelsen av å gi omsorg og det å sette andres behov foran sine egne gir mening i hverdagen. En tredje informant fortalte om hvordan hun hadde hjulpet en kreftpasient med å tilrettelegge for lindrende behandling. Hun opplevde å få brukt sine ferdigheter og kunnskaper, og brukeren hadde vært veldig glad for jobben hun hadde gjort. Da hun kom til ham dagen etter, beskrev hun møtet slik:

«Og så kom jeg til han i dag, og han satt ute og røyket med skinnlua og sola i ansiktet, og sa at han var så glad for at han får mer støtte, og at han var glad for at jeg skulle være med på møtet på onsdag (...) Det gir jo en tilfredshet, men jeg tror at anerkjennelse handler om å mestre»

De fleste informantene beskriver at de ikke har et nært forhold til sin leder, men at relasjonen er god. I eksemplene der informantene som ansatt møter sin leder, kan det se ut som anerkjennelse skjer i form av mer oppgaverettede måter enn i møte med brukere der relasjonene er funnet som mer personlige. Utgangspunktet, eller behovet, kan være de samme, men måten det blir dekket viser seg som noe forskjellig:

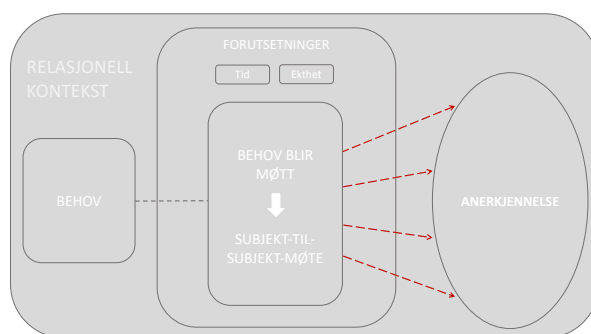
«Eller som sjefen min pleier å gjøre; bare klappe meg på skulderen egentlig. «Yes, bra jobba, vi sees på mandag». Syns det er bra nok, jeg. Jeg trenger ikke så mye mer. Da føler du at du kan komme på mandagen og gjøre det skikkelig bra. Og tenke «Jeg skal gjøre det like bra som forrige uke»»

Et eksempel viser likevel tydelig at det personlige forholdet mellom informanten og lederen også er tilstede hos noen av informantene. Informanten forteller om en hard periode med store organisatoriske endringer og mye jobb for både ledere og medarbeidere. Hun opplevde at hun jobbet hardt, men at arbeidsmengden var så stor, og at andre ansatte hadde rutinene mer inne enn henne, og hennes bidrag «forsvant i mengden». Så kom anerkjennelsen:

«Men X (leder) sendte meg en melding en kveld med masse komplementer og helt sånn uforutsett, og det var jo veldig, veldig hyggelig. Da ble jeg veldig glad. Og det var også like etter sammenslåingen hvor jeg så at hun var helt rød i ansiktet og superstresset hele tiden, så at hun da la merke til hva vi gjorde bra, og sendte ut komplimenter det var virkelig hyggelig»

Informantens behov for å bli sett og bekreftet ble dekket, og hun opplevde seg anerkjent.

5.5 Anerkjennelsesmåter



Anerkjennelse kan komme til uttrykk på flere forskjellige måter, avhengig av hvilke behov og dermed hvilke subjekt som møtes. Først presenteres de generelle funnene i forhold til anerkjennelse. Disse måtene å anerkjenne er generelle ved at de ikke er knyttet til at avsenderen har en spesiell posisjon eller rolle i forhold til mottakeren, slik som ledere og kollegaer har. Her inngår det verbale og non-verbale uttryksmåter. Studien har også avdekket anerkjennelsesmåter som bare ledere kan gi, nettopp fordi de har en spesiell posisjon i forhold til den ansatte. Dette handler om å gi oppgaver og ansvar, tilstedeværelse og konstruktiv håndtering av konflikter og feil. Kollegaer har også særegne anerkjennelsesmåter i kraft av å være nettopp kollegaer. I denne kategorien finner vi samarbeid og kollegastøtte.

5.5.1 De generelle: Det verbale og det non-verbale

Samtlige informanter relaterte anerkjennelse til å kunne være en verbal tilbakemelding. I fem av intervjuene var det ros og komplimenter som kom frem som den spontane refleksjonen til hva anerkjennelse er. Positive tilbakemeldinger, skryt og verbal bekreftelse ble også nevnt. Når anerkjennelse kommer sammen med en forklaring, vil den kunne oppleves som mer treffende fordi den blir mer personlig og kan hjelpe mottakeren til å se den bakenforliggende årsaken. Det blir mindre «hold» i et kompliment hvis en ikke forstår hvorfor en har fått det. Ved å se sammenhengen mellom anerkjennelse og prestasjon eller innsats, kan anerkjennelsen også bli mer betydningsfull og «feste seg mer» for den som får den:

Hvis jeg skal anerkjenne noen, så må jeg også si... ja, for de (kollegaene) blir så glad for at jeg sier da «den ble så glad for at du hadde vært der i dag», ikke sant, «ja for du hadde jo gjort så fint med det sårstellet, og det lå så fint på, og du hadde vært så rolig, og de hadde vært så glad for at du kom» og, ikke sant, for da skjønner den hvorfor.

Det verbale er ikke nok i seg selv. Non-verbal kommunikasjon handler om det vi ikke sier med ord, men uttrykker med kroppen. Vi uttrykker ofte mer non-verbalt enn vi er klar over selv. En av informantene snakket om å ha en anerkjennende holdning:

«Det trenger ikke være en stor greie, men man merker det på holdningen. Jeg tror det kan være synlig»

Non-verbale uttrykk kan også stå for anerkjennelse i seg selv, uten at det blir sagt noe. Et klapp på skulderen, en klem eller en «high five» kan oppleves som anerkjennende. Videre kan blikket eller et håndtrykk også se ut til å gi en opplevelse av anerkjennelse på et dypere plan. Det non-verbale kan ha like stor betydning for mottakeren som det som sies med ord. Disse to informantene fortalte om hvor viktig den non-verbale kommunikasjonen kan være for anerkjennelse:

«Da kan man se det på øynene, eller at den trykker hånda di. Og ofte kan det være brukere som vi har kjent fra de har raset rundt på rullator, og så er det de samme som kommer når de skal dø, ikke sant. Så.. Nei jeg synes det. Blikk»

«Etter lunsj eller middag så får han det, og så sitter han og koser seg. Så det også er jo en type anerkjennelse, når du ser at andre har det bra, og så vet du at du gjør noe riktig.»

5.5.2 De lederspesifikke

På grunn av lederens rolle og posisjon gir det mulighet for noen spesifikke måter å anerkjenne medarbeiderne. Disse er avdekket i studien som det å gi ansvar og oppgaver, tilstedeværelse og oppmerksomhet, og konstruktiv håndtering av konflikter og feil. Disse utdypes videre i det følgende.

5.5.2.1 Gi ansvar og oppgaver

Ansvar og utfordrende oppgaver eller oppdrag ble nevnt av flere som en form for anerkjennelse som de får fra lederen sin. Fire av informantene uttrykte eksplisitt at de ser dette som en bekreftelse på at lederen vurderer at de har de nødvendige evner og ferdigheter som kreves, og dermed en anerkjennelse av deres kapasitet og kompetanse.

«Anerkjennelse, det kunne kanskje også være at man får flere oppgaver eller mer ansvar. At dette tenker de at jeg fikser, og at man blir anerkjent på den måten. Det blir å få oppdrag som er litt utfordrende, og så tenker vedkommende som gir oppdraget at «dette kan hun fikse»»

Det kom også frem som den formen for anerkjennelse som de oftest opplever å få fra sin leder.

«Det er vel kanskje sånn anerkjennelse det er mest av her»

Ledere har flere muligheter for å anerkjenne når det kommer til ansettelse. Innen helsevesenet er det utbredt bruk av vikariater. Det å få fast stilling ble trukket frem som en form for anerkjennelse. Tilbud om en stilling med ekstra ansvarsområder som de ønsker seg ble også nevnt som en form for anerkjennelse.

«Jeg var jo i vikariat først i ett år og så fikk jeg den etterpå når hun som eide stillingen ikke fortsatte. Det følte jeg som en slags anerkjennelse for arbeidet jeg har gjort, at jeg har gjort en bra innsats det første året som jeg var i vikariat, og at det ble en fast jobb. Det var stort for min del»

I forhold til oppgaver, kan anerkjennelse også handle om å bli lettet for arbeid etter at en har håndtert uforutsette eller utfordrende situasjoner.

«For eksempel noe så enkelt som at man har vært ute og kommet over noe som krevde mye anstrengelse og tid og sånn, og så kan du bli anerkjent på den måten at du får en lenger pause eller slipper å gjøre noe etterpå»

5.5.2.2 Tilstedeværelse

Flere av informantene ga uttrykk for at lederes tilstedeværelse bidro til anerkjennelse. Informantene var bevisst på at deres ledere har en hektisk hverdag, og det at lederen på tross av lite tid velger å være tilstede, ble nevnt som en form for anerkjennelse. Med tilstedeværelse bekrefter lederen at det som foregår og de som deltar er viktige, enten det er i lunsjpauser, sykepleiermøter, rapporter eller andre aktiviteter. Tilstedeværelse gir også tid sammen, noe som kan påvirke hvor tett relasjonene mellom leder og medarbeider blir. Tettere relasjoner vil kunne bidra til å utjevne eventuelle opplevelser av hierarki:

«Å være tilstede i rapporter, og kanskje til og med lunsj en gang iblant, og på en måte være en del av teamet. Det er jo vår sjef veldig flink til, og det tror jeg er veldig viktig. For når det ikke skjer så blir det sånn... det blir liksom litt mer hierarki, da. Det blir hun eller han på toppen, og så blir det vanskeligere å ta kontakt fordi det føles ikke naturlig»

Ledere som er «på lag» med sykepleierne i utfordrende situasjoner oppleves som særlig anerkjennende i følge tre av informantene. Dette kan også ses som at lederen er tilstede for sine medarbeidere. Slikt lagspill kan komme til uttrykk for eksempel ved at lederen ber

sykepleierne sende ansatte som har klager på lister eller annet direkte til ham eller henne, og at sykepleieren da slipper å stå alene med ansvaret for hvordan kollegaenes arbeidsdag har foregått. Det kan også handle om at lederen er den som kommer først på jobb, og «åpner dørene» for de ansatte.

5.5.2.3 *Konstruktiv håndtering av konflikter og feil*

God og hensiktsmessig håndtering av konflikter og feil blir sett som en mulig form for anerkjennelse fra leder. Ved å erkjenne et problem, for så å rydde opp på en saklig og konstruktiv måte, vil ledere anerkjenne de ansatte ved å vie problemet tid og oppmerksomhet. En av informantene eksemplifiserte denne formen for anerkjennelse slik:

«Hvis man skal ta noe som har skjedd, noe som vi gjør feil eller som gjøres på en gal måte, så tar hun det sånn «okei, da tar vi det inn til et personalmøte», så snakker vi ut alle sammen. Det blir ikke personangrep, men vi tar et generelt bilde av saken ... Det syns jeg er en god leder, da, å gjøre det på den måten»

Ved å ikke la konflikter ligge, bidrar ledere også til å skape eller vedlikeholde et godt arbeidsmiljø. Dette nevner flere av informantene som anerkjennende, fordi de opplever at lederen tar ansvar for å legge premissene for arbeidsmiljøet.

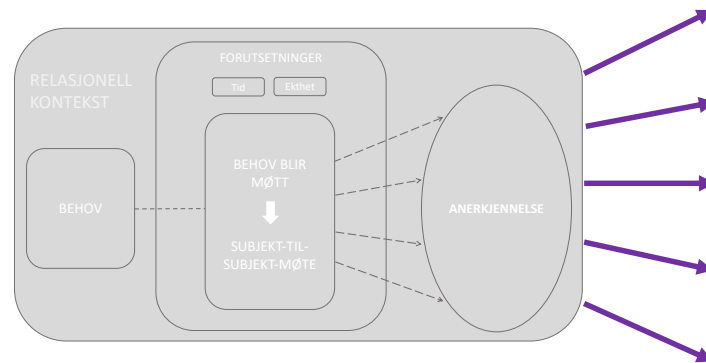
5.5.3 *Anerkjennelse fra kollegaer*

I kraft av å være kollegaer, forteller informantene at anerkjennelse kommer tydeligst frem ved at kollegaene støtter hverandre i stressede og hektiske situasjoner. Det sosiale behovet blir dekket i møte med kollegaer.

«Det er så hektisk her hos oss, så derfor så føler jeg at hos oss så funker det veldig bra at vi bare støtter hverandre, skikkelig sånn i hverdagen»

«Man får ting til å flyte sammen, og det er for eksempel godt samarbeid. Man backer opp hverandre uten egentlig å si noe særlig, men bare ved å være på samme lag»

5.6 Hva anerkjennelse kan skape



Effekter av anerkjennelse og positiv psykologi er godt dokumentert både i teori og forskning (Espedal, 2010; Holm, 2010; Spurkeland, 2017; m.fl). Derfor presenteres effektene som er avdekket i denne undersøkelsen bare kort. Oppsummert kan det sies at funnene i studien bekrefter tidligere beskrivelse av anerkjennelsens positive virkninger. Dette gjelder både på individnivå og på gruppenivå. Dersom anerkjennelse er en naturlig del av arbeidsmiljøet, kan det oppstå en positiv spiral. I et slikt miljø er det rom for feil, kvaliteten på arbeidet som gjøres blir bedre, trivselen til de ansatte øker og det skapes et ønske blant de ansatte om stadig forbedring av arbeidsprestasjoner. En av informantene oppsummerte det slik:

«Så tenker jeg også at hvis man er flink til å anerkjenne og gi komplimenter til de man jobber med, så gir det en slags kultur for at det er ålreit å gjøre det tilbake også ... Når man har det (anerkjennelse) på alle kanter på en arbeidsplass, så vil det være et godt arbeidsmiljø. Da gleder man seg jo til å dra på jobb, og er selvsikker på det man driver med. Ikke noe redd for å gjøre feil og sånne ting, fordi det er rom for det også»

Enkelte nevnte også anerkjennelse som en forutsetning for å skulle bli værende på et arbeidssted. En av informantene fortalte at hun opprinnelig hadde planlagt å flytte tilbake til hjemstedet sitt etter ett år, men at et godt arbeidsmiljø og en leder som er god på å anerkjenne sine ansatte har gjort at hun ikke har lyst til å slutte. Til nå har hun blitt værende i to år lenger enn opprinnelig plan. Her ses med andre ord en sterk psykologisk kontrakt. I tillegg viser det at anerkjennelse også kan redusere turnover.

«Hvis man ikke hadde fått noe anerkjennelse noen steder så mister man jo motivasjonen. Så det er en selvfølge. Jobb uten anerkjennelse tror jeg ikke går. Da må man skaffe seg en ny jobb»

Studien har avdekket en klar sammenheng mellom anerkjennelse og styrket selvfølelse og selvtillit. For den enkelte vil bekreftelsen som anerkjennelse medfører kunne gi trygghet både på seg selv og på sin rolle.

«Alle mennesker har jo usikkerheter, og noen vil kanskje tenke mer enn andre. Hvis den tankerekken av egen usikkerhet, altså av hva man ikke får til, hvis den blir stoppet av at noen sier at «dette var bra», så er det jo veldig positivt for utviklingen til den personen»

Anerkjennelse setter også i gang positive følelser. Et bredt spekter av følelser ble avdekket i studien, og innebar blant annet glede, stolthet, mestring, mot og trivsel. Det å få anerkjennelse ble også assosiert med å få følelsen av å høre til.

Motivasjon ble nevnt i samtlige intervjuer når informantene ble spurt om hva anerkjennelse gjør med dem. Anerkjennelse ble funnet som en sterk drivkraft i arbeidet. Et anerkjennende arbeidsmiljø er beskrevet som hyggelig å komme til selv på en dårlig dag, det kunne gi motivasjon til å gå på jobb selv om en for eksempel føler seg redusert. Mangel på anerkjennelse ble også nevnt som noe som kan gi motivasjon til en endring. I denne sammenhengen gjør individet endringer med mål om å få anerkjennelsen som en opplever at en ikke får:

«Men det (å ikke få anerkjennelse) er også motivasjon for å gjøre noe på en annen måte»

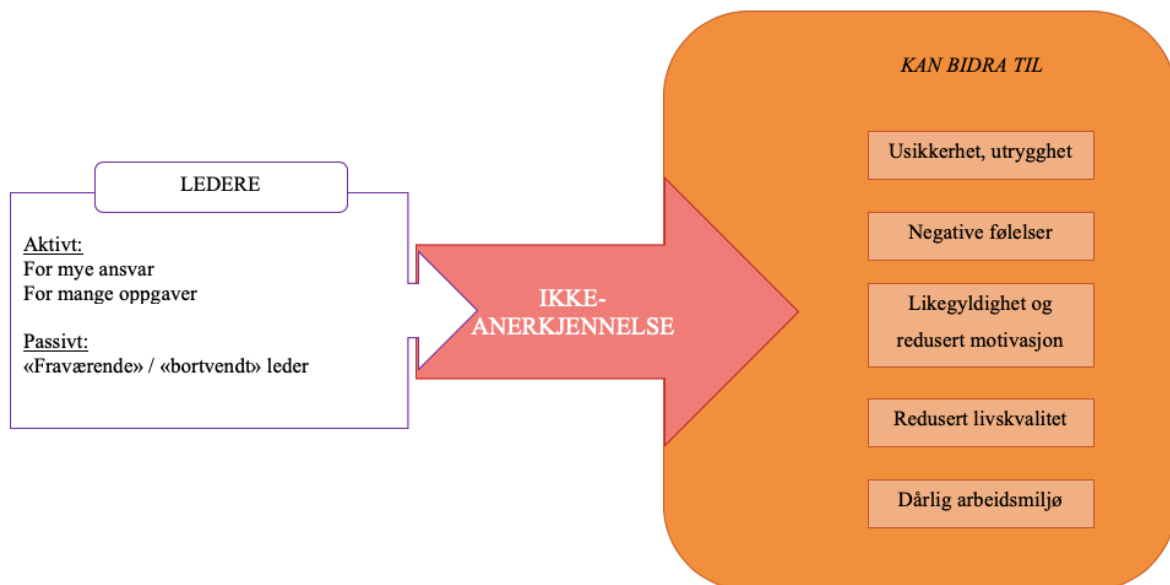
Anerkjennelse fører også til bedre arbeidsprestasjoner ifølge informantene i denne studien. De forteller at arbeidshverdagen ofte er preget av stress og stor arbeidsmengde. Anerkjennelse beskrives som «et positivt løft» og/eller «en ekstra dytt» i arbeidshverdagen.

«Noen dager er jo ganske tunge og mye stress, så å få en oppmerksomhet, at noen vedkjenner at du gjør noe bra, det gjør jo at man gjør den ekstra innsatsen hver dag»

5.7 Ikke-ankjennende ledelse: en modell

I intervjuene ble det bare stilt to spørsmål som handlet om ikke-ankjennende adferd og mulige konsekvenser av det. Det kom likevel frem mye informasjon som jeg mener det er viktig å presentere i denne oppgaven for å gi et mer komplett bilde av hvor viktig anerkjennelse kan være for medarbeidere. Som ledd i å besvare problemstillingens andre del, altså hvilken betydning anerkjennelse kan ha, vil jeg derfor videre presentere en modell der

informasjonen knyttet til ikke-anerkjennende ledelse er satt i system, etterfulgt av utdypende forklaring av denne.



Modell 2: Ikke-anerkjennende ledelse.

5.8 Ikke-anerkjennende lederadferd

Samtlige informanter i studien hadde erfaring med ledere med ikke-anerkjennende adferd. Dette kunne dreie seg om enkeltsituasjoner, eller som en mer konstant adferdsform. For ledere som informantene generelt var fornøyd med, men som i enkeltsituasjoner ble opplevd som ikke-anerkjennende, kunne adferden forklares som en konsekvens av mangel på tid. Dersom enkelthendelsene ble mange, og den ikke-anerkjennende lederadferden etter hvert ble et gjentakende mønster, ble lederens adferd sett som generelt ikke-anerkjennende. Kun én informant fortalte om opplevelser med en leder som har vært direkte trakasserende. Resten av informantene beskrev situasjoner der lederen la for mye ansvar og oppgaver på de ansatte, trakk seg unna de ansatte eller ikke gjorde den administrative delen av jobben sin.

5.8.1 For mye ansvar eller for mange oppgaver

En av informantene fortalte om hvordan hun som nyansatt i hjemmesykepleien ble satt i en nystartet prosjektgruppe. Dette førte umiddelbart til at hun fikk en følelse av å få ansvar for en upopulær oppgave, noe hun også senere fikk bekreftet fra sine kollegaer. Det viste seg å være et stort prosjekt med mange tilleggsoppgaver og lite avsatt tid til å gjennomføre oppgavene.

Det at hun da fikk høre at «men du er jo så flink» gav henne ikke opplevelsen av å bli anerkjent.

En annen av informantene fortalte også om en opplevelse der det å få flere oppgaver og mer ansvar ikke kan ses som anerkjennelse:

«Jeg hadde 17 besøk på en kveldsvakt, og hadde dagvakt dagen etter, og da forsov jeg meg ... Men hun (lederen) bare lo når hun skjønnte at jeg hadde forsovet meg. Og så kom jeg foran, du vet jo hvordan det så ut der vi satt, og så var alle pultene fulle med folk, og så sa jeg «vet du hva, dette går ikke. 17 personer, ingen kjøring, jeg slet meg ihjel i går. Hvorfor får jeg det sånn?» Og jeg pleier aldri å klage på listene. «Jo, men du klarer det. Det er jo du som klarer det, så derfor får du det sånn. Du er jo så flink». Så det var anerkjennelse som ikke var anerkjennelse. Det blir jo ikke noen gulrot på slutten der, da, når du kommer hjem overarbeidet og utslitt».

I slike situasjoner vil forsøk på anerkjennelse kunne bli oppfattet som det stikk motsatte. Her avdekkes det også at det kan være en sammenheng mellom mottakerens egne opplevelse av situasjonen og hans eller hennes opplevelse av anerkjennelsens ekthet. Dersom mottakeren ikke er fornøyd med situasjonen selv, vil forsøk på anerkjennelse kunne falle til jorden.

For lite tid til å gjøre de oppgavene en har ansvar for trekkes frem som ikke-anerkjennende. Dette beskriver informantene som slitsomt, og at det utsetter dem for belastning og slitasje over tid.

«Jeg har en del av de brukerne som er ganske tunge, som bor i en omsorgsbolig og er litt sykehjem «light», og da er det jo veldig mye mer kontakt med leger og forskjellige ting de skal. Og det har jeg kanskje følt at ikke har vært så anerkjent, for vi er kun to sykepleiere som har ansvar for det området med de brukerne, og at man på en måte ikke får nok tid, da»

Det å få for lite opplæring i forhold til ansvaret kan også gi en opplevelse av ikke- anerkjennelse. Dette ble beskrevet som en negativ spiral der en ikke har de riktige forutsetningene for å utføre arbeidet, ikke opplever mestring og ikke får anerkjennelse for jobben en gjør. En informant forklarer det slik:

«Hvis en ikke får riktig opplæring så kan man ikke fungere i jobben, og da kan en fort oppleve det motsatte av anerkjennelse. Man blir ikke verdsatt som arbeidstaker og kan ikke gjøre en god jobb. Så kan det ende i at lederen kanskje ikke er fornøyd med jobben, at man ikke får bekreftelse fra kollegaer og at man ikke opplever å ha oversikt og kontroll over den jobben man skal gjøre»

5.8.2 «Bortvendt» eller unnvikende leder

En informant beskrev sitt forhold til lederen sin på følgende måte:

«Men ledelsen, der får du ikke alltid kontakt. Så lenge det er mulig å snakke med dem, og dere har en grei dialog, så er det greit»

Her ses en relasjon der lederen er vendt bort fra medarbeideren. Det kan virke som informanten er tilfreds med situasjonen, men det gir ikke et bilde av en sterk psykologisk kontrakt mellom informanten og lederen. Relasjonen benevnes ikke som direkte ikke-ankjennende, men den kan likevel ses som dårlig utrustet i forhold til de viktige forutsetningene for anerkjennelse som er presentert tidligere.

Det å si «hei» når en møtes er en fundamentalt anerkjennende handling. Handlingen forteller den andre at «jeg ser deg, og anerkjenner din tilstedeværelse». Når hilsenen uteblir, blir det lagt merke til og opplevd som ikke-ankjennende. En av informantene fortalte følgende beskrivende eksempel:

«Ikke her og nå, men tidligere, så var det flere ledere som bare lukket igjen dørene og ikke sa hei når vi kom på vakt. Det ble jo tatt opp, da, så etter hvert så begynte de å ha dørene åpne og alle sa hei til alle. For det er liksom sånn, når man møter en person for første gang, så er det normalt å være høflig og si «hei», og når det da er en person som skal fungere som din daglige leder som ikke gidder... Stemningen var ikke så veldig god»

En vesentlig forventning til lederen blant informantene er at han eller hun skal bry seg om de ansatte og deres arbeidshverdag. Når dette ikke skjer, for eksempel ved at lederen overser, bagatelliserer eller ikke spør om situasjoner som de ansatte har stått i, kan det virke sårende. Etter ei jul med ansvarsvakt seks dager på rad og mye ekstra stress på grunn av sykdom blant de ansatte som var vanskelig å dekke opp for, opplevde en av informantene at lederen ikke var interessert i å høre hvordan vaktene hadde gått. Det første møtet med lederen etter juledagene beskriver hun slik:

«Så spurte ikke sjefen da hvordan det hadde gått i jula ... og så var omtrent det første den sa en påpekning om at vi ikke hadde gjort noe med noen medisiner, og at det var avvik. Dette var i rapporten mens alle hørte på. Da ble jeg så lei meg. Det var også frekt måten hvordan hun sa det. Og så var det en årsak til det, for jeg fikk vite om det avviket sent på kvelden på kveldsvakta, og det var ingenting å gjøre noe med. Jeg

husker ikke alle detaljene, men poenget var at hun ikke spurte hvordan det hadde gått i jula»

Medarbeidersamtaler kan være en god arena der ledere setter av tid og kan gi oppmerksomhet til den enkelte ansatte. Når samtalen uteblir, kan det oppleves som ikke-anerkjennende for medarbeideren. Etter to og et halvt år på samme arbeidssted og ingen medarbeidersamtale i løpet av den tiden, beskrev en av informantene savnet slik:

«Jeg har for eksempel ikke hatt noen medarbeidersamtale siden jeg begynte her, så kanskje man der ville fått ros og ris, jeg vet ikke. Det hadde vært veldig fint å ha, ja kanskje en gang i året eller sånn, en oppsummering av hva som er bra og hva man kan jobbe mer med. For man lurere jo litt innimellom»

Tilbakemeldinger i mail assosierte informantene mer med kollektive tilbakemeldinger til kollegaene som en samlet gruppe. Kanskje har dette sammenheng med at de ikke har erfaringer med å få mailer som er rettet direkte til dem, og at det derfor virker fjernt. Det personlige møtet virker dermed å kunne være viktig for at forutsetningen ektheten skal være tilstede.

5.9 Konsekvenser av ikke-*anerkjennende* lederadferd

«Jeg tror at man bare mugner hvis man ikke blir sett på jobb»

Ikke-*anerkjennende* lederadferd kan ha spesielt dårlig innvirkning på arbeidsmiljøet som helhet, men også for den enkelte ansattes liv, helse og velvære. Videre utdypes de individuelle og kollektive konsekvensene av ikke-*anerkjennende* lederadferd som er avdekket i denne studien.

5.9.1 Usikkerhet, utrygghet

For den enkelte vil ikke-*anerkjennende* lederadferd kunne føre til usikkerhet og utrygghet. Dette er situasjoner som informantene forteller at de ikke ønsker å være i. Som tidligere nevnt vil *anerkjennelse* fra leder kunne ses som en bekreftelse på riktig utført jobb, og dermed føre til økt trygghet for den som blir *anerkjent*. Denne studien viser også det motsatte; at ikke-*anerkjennende* lederadferd vil kunne gjøre medarbeiderne usikre på seg selv og utrygge i sin rolle:

«Da kan jeg virkelig hate den situasjonen der jeg ikke er skikkelig trygg. Og det er liksom motsatt, det er som å bli trykket ned»

«Ja som sagt så ville jeg følt meg veldig usikker og ikke helt visst om jeg gjorde noe riktig. Og jeg tror at det også skaper sånn at man gruer seg til å dra på jobb fordi man vet ikke helt hvordan man ligger an og om man gjør ting riktig»

5.9.2 Negative følelser og konflikter

I motsetning til anerkjennelse som kan skape positive følelser, vil ikke-ankjennelse kunne skape negative følelser. Denne uttalelsen kom fra informanten som hadde vært ansvarsvakt i jula:

«Jeg ble kjempelei meg den dagen, og så var jeg så sint»

Andre informanter fortalte om opplevelser de hadde hatt der de opplevde det som ubehagelig å være på jobb, og til slutt endte opp med å grue seg til å gå på jobb. En av informantene beskrev at opplevelser med ikke-ankjennelse hadde gitt en «klump i magen». Det nevntes også som et mulig utgangspunkt til konflikt og dårlige relasjoner.

5.9.3 Manglende motivasjon og likegyldighet

Koblingen mellom anerkjennelse og motivasjon blir tydelig bekreftet gjennom uttalelser om det motsatte, altså hva som skjer dersom en ikke blir anerkjent:

«I hvert fall for min del så mister jeg veldig motivasjonen da. Så tenker jeg at men da kunne jo like gjerne noen andre ha gjort det. og så tenker man kanskje at man ikke ville lagt like mye i det (arbeidet) en annen gang, da»

Mangel på anerkjennelse kan redusere motivasjonen for arbeidet så mye at det gjør det vanskelig å fortsette i jobben. En av informantene forteller at hun derfor nå har sagt opp stillingen sin i hjemmesykepleien, og begrunner det med mangel på anerkjennelse fra egen leder.

«Det er faktisk en av de tankene som har gjort at jeg vil slutte. Ja for så viktig er faktisk anerkjennelse!»

Et annet tydelig funn ved ikke-ankjennelse, er at det også kan gå utover kvaliteten på arbeidet. Det er en overhengende fare for at medarbeiderne blir likegyldige til arbeidet sitt dersom de ikke blir verdsatt:

«Det (anerkjennelse) gjør jo at man har lyst til å gjøre en best mulig jobb fordi man vet at det blir satt pris på. Hvis man ikke vet det, så blir man litt likegyldig etter hvert»

5.9.4 Redusert livskvalitet

Mange tilbringer store mengder av livet på arbeidstedet. Dersom arbeidshverdagen er preget av negative opplevelser, vil det kunne gi ringvirkninger for livet utenfor jobb også. Dette avdekkes i studien ved blant annet denne uttalelsen:

«Det har jo også noe å si for din hverdag, altså ditt personlige liv også. For hvis du ikke har det bra på jobb, som er egentlig den største delen av dagen, så får du jo det ikke noe bra når du kommer hjem fra jobb heller»

5.9.5 Dårlig arbeidsmiljø – en negativ spiral

Responsen var tydelig til spørsmålet om hva som kan være resultat av et ikke-anerkjennende arbeidsmiljø. Uten avvik ble dette beskrevet som et dårlig arbeidsmiljø.

«Mistrivsel, sur på jobb hver dag, ingen brukere vil at du skal komme inn døra, kollegaene synes at du bare klager. Altså ingen sier at du er flink en eneste gang. Du er bare en muggen ost ... Alt bare stikker seg, da. Så det er ikke liv laga»

Dersom en negativ spiral er startet, har den en tendens til å forplante seg og «smitte over» også til andre i miljøet. Som en informant sa: «negativitet smitter lett».

6 Drøfting

Subjekt-til-subjekt-møtet er en vesentlig del av anerkjennelse (Espedal, 2010), noe denne studien også bekrefter. Hvem subjektene i møtet er, har derfor en helt sentral betydning. En av informantene fortalte at «jeg har alltid syntes at å gi omsorg gjør meg godt». Uttalelsen beskriver noe ved denne informanten som subjekt. Denne studien viser at de tre elementene person, relasjon og situasjon påvirker hverandre, bringer frem ulike behov og setter viktige rammer for hva som skal til for at opplevelsen av anerkjennelse skal oppstå. Ulike relasjoner innebærer også ulike forventninger til den andre, som igjen kan påvirke hvilke behov som er mest fremtredende som utgangspunkt for anerkjennelse. I dette kapittelet drøftes funnene i lys av teori og forskning som er presentert tidligere. De positive konsekvensene av anerkjennelse er grundig gjort rede for i tidligere studier. Jeg har derfor valgt å vie mye plass til diskusjon rundt det spesielle ved denne undersøkelsen; subjektene, møtene mellom dem og behovene. Til slutt stilles det spørsmål ved selv-anerkjennelse og motivasjon.

6.1 Subjektene og møtene mellom dem

6.1.1 Når «jeg» og «du» møtes på det personlige planet

I denne studien finner vi igjen samtlige av de fem grunnelementene i anerkjennelse som Espedal (2010) beskriver som nødvendige for å beherske «anerkjennelsens kunst». Disse er her nevnt som de generelle anerkjennelsesformene verbal og non-verbal anerkjennelse. Når to subjekt møtes på det personlige plan, er det disse anerkjennelsesformene som er gjeldende. Dette er uavhengig av hvilke roller de to subjektene som møtes har.

Et hjem kan si mye om en person. Sykepleiere i hjemmesykepleien arbeider i brukernes hjem, og dermed blir brukeren som person til en viss grad «avslørt». I tillegg til at arenaen kan avsløre mye om hvem de er, er de avhengige av hjelpen som sykepleierne gir. Dette er jo hele hensikten med besøket. Hadde de ikke hatt behov for hjelp, hadde de heller ikke fått besøk. Når noen står frem som et subjekt på det personlige planet, inviteres også den andre til det samme (Espedal, 2010; Spurkeland, 2012). Kanskje kan dette invitere sykepleierne til også å være en unik person, og ikke bare «en i mengden». Informantene i denne studien forteller om nettopp dette behovet, behovet for å bli sett og bekreftet som «seg selv». Det å komme hjem til brukerne har vist å gi gode muligheter for en nær relasjon mellom bruker og sykepleier (Halvorsrud, Kuburović & Andenæs, 2017). Den personlige relasjonen som kan oppstå gjør

jobben til mer enn bare jobb for sykepleierne. Ved dette blir arbeidsdagen preget av mer enn «bare å komme og utføre et tiltak». Informantene forteller at det gjør dem personlig involvert.

Den nære relasjonen som kan oppstå ved å jobbe i hjemmet til noen er antatt å kunne være årsaken til stor jobbtilfredshet blant sykepleiere i hjemmesykepleien (Halvorsrud et al., 2017). Når personene som brukeren og sykepleieren er får komme frem som subjekt, opplever informantene seg anerkjent på det personlige planet. Her finner vi igjen den verdifulle indre anerkjennelsen (Schibbye, 2012), «øyeblikksmøtene» (Espedal, 2010) og high-quality connections (Stephens et al., 2011).

Informantene deler få «øyeblikksmøter» på det personlige planet som de har hatt med en leder. Her er det viktig å nevne at resultatet kunne vært et annet dersom det var andre informanter som ble inkludert. På tross av beskrivelsene av hvor betydningsfulle de nære relasjonene her kan være (Espedal, 2010; Gardner et al., 2011; Spurkeland, 2017), viser denne studien at når arbeidet for medarbeiderne foregår i hjemmet til brukerne, har slike relasjoner mellom ledere og medarbeidere dårlige forutsetninger å kunne utvikles. Denne sammenhengen beskrives også i en rapport som NOVA har utarbeidet på oppdrag fra NSF som omhandler sykepleiermangel i sykehjem og hjemmesykepleie (Gautun, Øien & Bratt, 2016).

Ser vi til Maslows behovspyramide (Renolen, 2015), ser vi at behov på nivå tre og fire, nivåene som innebærer tilhørighet, relasjoner, kjærlighet og anerkjennelse, blir møtt i denne opplevelsen av anerkjennelse. Det kan foregå anerkjennelse av både språklig og relasjonell form i disse møtene (Holm, 2010). Om den anerkjennende opplevelsen også gjelder for brukerne er ikke undersøkt i denne studien, men vil kunne være et interessant tema å forske videre på.

6.1.2 Når «sykepleier» møter «bruker»

Et annet relevant subjekt-til-subjekt-møte, er møtet mellom «sykepleier» og «bruker». Som fagperson ønsker sykepleierne å gi god og hensiktsmessig behandling til brukerne. De observerer, behandler og dokumenterer ut ifra det de anser som faglig relevant. Arbeid i eldreomsorgen kan være både interessant og utfordrende på det faglige planet så vel som det personlige, og det er funnet at sykepleiere opplever at de får bruk for hele sin kompetanse i

møte med de eldre brukerne som ofte har komplekse helsetilstander (Bergland, Vibe & Martinussen, 2010). Når informantene i denne studien ble bedt om å beskrive situasjoner der de hadde opplevd å få anerkjennelse, var det historiene om utfordrende situasjoner med komplekse arbeidsoppgaver der de fikk brukt og utfordret sin faglige kompetanse som dukket opp først. Noen fortalte at det var i møte med brukeren de opplevde anerkjennelse, og andre fortalte at det var i møte med kollegaer og ledere at den anerkjennende opplevelsen oppstod. Her ser vi at særlig de kognitive behovene og behovet for selvaktualisering trer frem som utgangspunkt for opplevelsen av anerkjennelse (Renolen, 2015). Opplevd imøtekommelse av disse behovene trekkes også frem som årsaksforklaring til at sykepleiere i hjemmesykepleien generelt er tilfreds med arbeidet (Halvorsrud et al., 2017).

6.1.3 Når «medarbeider» møter «leder»

Som en av informantene sa: «Så lenge du kan snakke med dem, så er det greit». Her forstår jeg det som at det ligger en forventning til et saklig forhold til lederen. Videre fortalte informanten om en forventning om at lederen skal ha orden på det administrative som lønn, vaktplaner, ferier og så videre, men at hun ikke opplever å ha en relasjon av personlig karakter. Når behovet hos sykepleieren er at lederen har orden på disse organisatoriske sidene ved arbeidet, opplever hun også en form for anerkjennelse når behovet blir møtt. Dette kan sammenlignes med det Holm (2010) beskriver som rettslig anerkjennelse. Arbeidstakere har behov og rettigheter som ledere har ansvar for å møte og overholde.

Denne studien har i tillegg til å bekrefte de generelle anerkjennelsesmåtene avdekket flere spesifikke anerkjennelsesmåter for ledere. Disse er rolleavhengige. Oppgaver, ansvar, tilstedeværelse og konstruktiv håndtering av konflikter og feil er lederspesifikke anerkjennelsesmåter. Konstruktiv håndtering av konflikter og feil er forenelig med det Spurkeland (2017) kaller relasjonelt mot. Ved leders tilstedeværelse kan det skapes relasjoner mellom ledere og medarbeidere som bidrar til å utjevne maktubalansen mellom dem (Spurkeland, 2017). Dette bekreftes av funnene i studien.

Ser vi til adferd som informantene oppgir som ikke-anerkjennende, ser vi det stikk motsatte: For mye ansvar, for mange oppgaver, ledere som er fraværende og vendt bort fra medarbeiderne og deres arbeidsoppgaver. Det å «la det skure og gå», og ikke engasjere seg i de ansattes arbeidsforhold, har blitt dokumentert som særlig destruktiv lederadferd (Einarsen

et al., 2007; Nielsen et al., 2004; Skogstad et al., 2007). Dette bekreftes også av denne studien. Flere av informantene i studien beskrev for eksempel at det å holde rapport kan oppleves som utfordrende, og at det er en situasjon der de ønsker støtte. Medarbeidere skal kunne forvente at ledere stiller støttende opp når det er behov for det. Ikke-anerkjennende ledelse har vist seg å være særlig destruktivt i møte med medarbeidere med lite mestringstro (Ågotnes et al., 2018). Ledere som lukker døra til kontoret, ikke hilser og ikke gjør arbeidsoppgavene sine slik det er beskrevet i denne studien, er forenelig med laissez-faire-ledelse slik det er beskrevet tidligere (Skogstad et al., 2007).

Konsekvensene av anerkjennelse og ikke-anerkjennelse kan også ses som direkte motsetning til hverandre. Der anerkjennelse gir selvtillit, positive følelser, motivasjon og godt arbeidsmiljø, kan ikke-anerkjennelse fra leder gi usikkerhet, negative følelser, likegyldighet og dårlig arbeidsmiljø. Både tilstedeværelse og fravær av anerkjennelse på arbeidsplassen ser også ut til å kunne påvirke de ansattes liv utenfor jobb. Det å være fornøyd med nærmeste leder har blitt funnet som den viktigste faktoren for hvor fornøyd sykepleiere er med sin arbeidshverdag. Opplevelse av støtte og oppmuntring fra nærmeste leder er funnet som mest betydningsfullt i denne sammenhengen (Unni Krogstad, Hofoss, Veenstra & Hjortdahl, 2006).

6.1.4 Når «kollega» møter «kollega»

Kollegaer kan anerkjenne hverandre med de verbale og de non-verbale anerkjennelsesmåtene, på lik linje med brukere og kollegaer. I tillegg opplever informantene anerkjennelse når de sammen med kollegaene «får ting til å flyte» og «backer hverandre». I disse møtene er det særlig subjektens behov for trygghet og sosial tilhørighet som blir møtt. Behov for respekt og aksept ble nevnt av informantene som andre utgangspunkt for anerkjennelse, og aksept er også tidligere nevnt som grunnelement i anerkjennelsens kunst (Espedal, 2010). Kontakt med kollegaer er funnet som en av de viktigste faktorene for jobbtilfredshet blant sykepleiere i hjemmesykepleien (Halvorsrud et al., 2017). Dette kan virke merkelig med tanke på hvor lite sykepleierne er i nærheten av sine kollegaer i løpet av en vakt. Informantene fortalte at kollegaene kompenserer for manglende fysisk tilstedeværelse ved å ringe hverandre. Subjektene «møtes» gjennom telefonkontakt. Som en informant sa: «Det er vanskelig når du kommer på etter vakt, etter kveldsvakt, og så alle har dratt og ingen har ringt til deg. Det er ikke anerkjennelse, ikke sant?».

Kolleger er relasjonelt avhengige av hverandre (Spurkeland, 2017). Arbeidsmiljøet i hjemmesykepleien består av både faglærte og ufaglærte, og samtlige informanter forteller at de er del av et kollegamiljø satt sammen av personer med et rikt utvalg av nasjonaliteter. Informantene forteller også om hvordan kunnskap om den andre gjør det lettere å akseptere forskjeller, og bedrer muligheten for subjekt-til-subjekt-møter også mellom kollegaer. Som funnene i studien viser, vil relasjonene kunne påvirke muligheten for anerkjennelse. Motsatt ser vi også at anerkjennelse kan påvirke relasjonene. Det relasjonen bærer preg av, legger føringer for mulighetene vi har for å søke og få anerkjennelse gjennom dem. Om relasjonen er nær eller fjern, basert på tillit eller mistillit, om det er til en person vi ser opp til eller ned på virker inn (Schibbye, 2012; Spurkeland, 2017). Det at det var lettere å gi anerkjennelse etter et julebord slik det ble beskrevet, bekrefter at anerkjennelse kan gjøre relasjoner tettere, og samtidig at en nær relasjon gjør det lettere å gi anerkjennelse.

6.2 Behovene

Ser vi bort fra de fysiologiske og de estetiske behovene, befinner behovene som er avdekket i denne studien seg på samtlige nivå i Maslows behovspyramide (Renolen, 2015). Det er mulig å tenke seg at anerkjennelse kan handle om å imøtekomme behov på de to siste nivåene også, selv om dette ikke er avdekket som funn i denne studien. For vil det ikke kunne kjennes anerkjennende å få en brødkive av en kollega hvis en har glemt matpakken hjemme? Og vil det ikke kunne oppleves som anerkjennende for en arbeidstaker dersom det er lagt vekt på et godt fysisk arbeidsmiljø, med behagelige farger og kunst på veggene? Når anerkjennelse her er avdekket som det å imøtekomme behov, finner jeg det naturlig å antyde at anerkjennelse kan være av betydning uavhengig av hvilket behovsnivå en befinner seg på i pyramiden.

Når anerkjennelse ses som imøtekommelse av behov slik denne studien argumenterer for, gir det også mening til det at selv-ankjennelse kan bidra til å imøtekomme behovet for mestring. Kanskje henger det sammen med at de inkluderte informantene har lite behov for anerkjennelse fra andre. Dette kunne vært en naturlig forklaring, men ble avkreftet ved at også de informantene som nevnte selv-ankjennelse som betydningsfull gav uttrykk for at de savnet anerkjennelse fra andre i det daglige. Sterk indre motivasjon for arbeidet kan være en annen forklaring for et mindre behov for bekreftelse fra andre på at det en gjør er riktig. Forhold rundt informantenes grad av motivasjon har ikke vært undersøkt i denne studien, så her er det bare mulig å anta en sammenheng. En annen og mer relevant forklaringsmodell kan

være at når en ikke får dekket behovet for bekreftelse og anerkjennelse fra andre, vil en forsøke å dekke dette behovet på andre måter (Renolen, 2015). Som en av informantene sa: «Man må kunne klappe seg selv på skulderen av og til». Å være fornøyd med eget arbeid, og å kunne gi seg selv selv-ankjennelse, vil kunne være av verdi. På tross av dette funnet, kan ikke relasjonene ses som overflødige. Kanskje kan selv-ankjennelse til en viss grad kompensere for manglende anerkjennelse fra andre, men det kan ikke fullstendig erstatte den verdifulle anerkjennelsen som vi kun kan få gjennom relasjoner og subjekt-til-subjekt-møter.

7 Avslutning

7.1 Trengs det anerkjennende ledere i hjemmesykepleien?

Denne studien viser at sykepleiere i hjemmesykepleien opplever anerkjennelse av dyp og personlig karakter hovedsakelig i møte med brukerne. Det er denne dype anerkjennelsen som blir beskrevet som mest betydningsfull for individet (Schibbye, 2012). Det at anerkjennelse fra brukerne verdsettes mer enn anerkjennelse fra ledere og kollegaer er ny og nyttig kunnskap. For å belyse dette kan en nyere studie av jobbtilfredshet og livskvalitet blant hjemmesykepleiere i Norge nevnes. I studien stilles det spørsmål til grad av opplevd anerkjennelse i jobbsammenheng, men i presentasjonen av funnene er ikke anerkjennelse fra brukere nevnt med et ord (Halvorsrud et al., 2017).

Relasjonelle, autentiske ledere er opptatt av å sette medarbeidernes ønsker og behov foran sine egne (Spurkeland, 2011; Stephens et al., 2011). For å bli en relasjonelt orientert leder slik det er beskrevet i denne studien, må lederne kjenne til arenaene hvor sykepleierne får anerkjennelse, og legge til rette for at de verdifulle anerkjennende møtene kan skje. Med utgangspunkt i denne studiens funn om de negative effektene som ikke-ankjennende lederadferd kan ha, supplert av tidligere kunnskap på området (Nielsen et al., 2004), finner jeg gode argumenter for at hjemmesykepleien i hvert fall ikke trenger ikke-ankjennende ledere. Autentisitet medfører flere nødvendige erkjennelser. En av dem er at ledelse til en viss grad handler om talent. Spurkeland (2017) argumenterer for at det i rekrutteringsprosesser i større grad bør vurderes hvorvidt personer som rekrutteres til lederstillinger faktisk har de ferdighetene som trengs når det kommer til relasjonsbygging, tillitsbygging, motivasjon og samspill. Som han skriver: «Ledelse kan fort bli en lidelse» (Spurkeland, 2017, s. 201). I denne sammenhengen ses det vesentlig å trekke frem vektlegging av lederens ønske om å ha kunnskaper om de ansatte, og vite noe om hvilket «subjekt» han eller hun står overfor. Ledere i hjemmesykepleien oppfordres også til å reflektere over sin rolle som forbilde for arbeidsmiljøet, slik Colbjørnsen et al. (2004) sin helhetlige ledelsesmodell illustrerer.

7.1.1 Et kritisk innspill

En mulig forklaringsmodell til hvorfor sykepleierne i denne studien rangerer anerkjennelse fra brukere høyere enn anerkjennelse fra leder, har vært at de ikke opplever at behovene blir dekket i tilstrekkelig grad i møte med leder og derfor søker anerkjennelse fra andre. Arbeidet i møte med brukerne handler om å hjelpe dem med å ivareta behov for pleie og omsorg på en

faglig forsvarlig måte (Helsepersonelloven, 1999). Rollen som «hjelper» oppleves som god for mange, og er også nevnt av informantene i denne studien. En mulig risiko ved dette er at sykepleierne kan komme til å søke så mye anerkjennelse i hjelperrollen at de står i fare for å overta oppgaver fra brukerne som de egentlig ikke trenger. Sykepleiere må kritisk vurdere hvor mye hjelp den enkelte bruker trenger, og hva brukeren «trenger» å klare selv. Dersom sykepleiere gjør mer for brukerne enn de har behov for, kan brukerne ende opp som mer hjelpetrengende enn de egentlig er (N. J. Kristoffersen, Skaug & Nortvedt, 2011). Jeg mener det er grunn for en kritisk refleksjon rund denne tematikken. Disse potensielt negative konsekvensene er verdt å ta stilling til i vurderingen av hvor viktig anerkjennende ledere er for hjemmesykepleien. Kanskje er det minst like viktig at ledere i hjemmesykepleien skaper rom for relasjoner og arenaer der de selv kan anerkjenne sine sykepleiere, og at sykepleierne kan føre den positive spiralen videre ved å gå ut i arbeidet og anerkjenne sine brukere.

7.2 Konklusjon

Denne studien viser anerkjennelse som en prosess som når den oppstår går fra behov via imøtekommelse av behov og subjekt-til-subjekt-møte, til anerkjennelse. Forutsetninger for anerkjennelse er tid og ekthet. Mangel på tid kan ses som en hyppig hindring for anerkjennelse for sykepleiere i hjemmesykepleien uavhengig av hvilke relasjoner det er snakk om. Ekthet handler i hovedsak om at den verbale og den non-verbale kommunikasjonen henger sammen. Videre er også den enkeltes egen vurdering av situasjonen avgjørende for om et forsøk på anerkjennelse fører frem eller ikke. Anerkjennende og ikke-ankjennende lederadferd er funnet som motsetninger til hverandre både i karakter og i mulige konsekvenser.

Det kommer frem at sykepleierne vurderer anerkjennelse fra brukerne som mer betydningsfull enn anerkjennelse fra leder og kollegaer. Dette argumenterer for at ledere i hjemmesykepleien bør være bevisst sin funksjon som kulturskaper og rollemodell for arbeidsmiljøet. Ved å være bevisst på faktorer som kan være til hinder for anerkjennelse, kan ledere jobbe aktivt med å motvirke disse og slik bidra til å skape rom for arenaer der sykepleierne kan oppleve de verdifulle subjekt-til-subjekt-møtene.

Anerkjennelse foregår i relasjoner, og forutsetter en komplisert og fintfølende prosess. Det er mange muligheter for hindringer underveis. Som det sies: «it takes two to tango». Det krever også to for at anerkjennelse skal kunne foregå.

8 Referanser

- Andersen, Kirstine. (1995). *Kierkegaard og ledelse*. København: Frydenlund.
- Andresen, Ida Hellum, Hansen, Thomas & Grov, Ellen Karine. (2017). Norwegian nurses' quality of life, job satisfaction, as well as intention to change jobs. *Nordic Journal of Nursing Research*, 37(2), 90-99. <https://doi.org/10.1177/2057158516676429>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu Rev Psychol*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bergland, Ådel, Vibe, Olaug & Martinussen, Nina. (2010). Hvordan få sykepleiere til å se på sykehjem som en fremtidig arbeidsplass? Økt tydelighet og anerkjennelse av sykepleiers rolle i sykehjem kan bidra til at flere forblir i jobben.
- Colbjørnsen, Tom, Administrativt forskningsfond & AFFs lederundersøkelse. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Einarsen, Ståle, Kaland, Cecilia, Hurley, Monica, Nygård Pedersen, Lærke Lund & Aasland, Merethe Schanke. (2014). Destruktiv ledelse ; vurderes kvinnelige og mannlige ledere forskjellig? *Magma*, 17(2), 68-76.
- Einarsen, Ståle, Tangedal, Målfrid, Skogstad, Anders, Matthiesen, Stig Berge, Aasland, Merethe Schanke, Nielsen, Morten Birkeland, ... Hauge, Lars Johan. (2007). Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv.
- Espedal, Gry. (2010). *Ros : om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Espedal, Gry. (2017a). Troverdige eller autentiske? En analyse av to ledelsestradisjoner. I Einar Aadland & Harald Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (1. utg., s. 267-285). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Espedal, Gry. (2017b). «Tøff love» Anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng. I Harald Askeland & Einar Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (1. utg., s. 286-302). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Gardner, William L., Cogliner, Claudia C., Davis, Kelly M. & Dickens, Matthew P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. I (Vol. 22, s. 1120-1145).
- Gautun, Heidi, Øien, Henning & Bratt, Christopher (2016). Underbemanning er selvforsterkende. *Konsekvenser av mangel på sykepleiere i hjemmesykepleien og sykehjem. [Understaffing is self-reinforcing. Consequences of nursing shortages in home care and nursing homes] Rapport*, 6, 16.
- Halvorsrud, Liv, Kuburović, Jelena & Andenæs, Randi. (2017). Jobbtilfredshet og livskvalitet blant norske hjemmesykepleiere. *Nordisk tidsskrift for helseforskning*, 13(1).
- Helsepersonelloven. (1999). Lov om helsepersonell m.v. (LOV 1999-07-02-64) Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64/KAPITTEL_5#§25
- Holm, Inge Schützsack. (2010). *Anerkjennelse i ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, Lars E. F., Rafoss, Tore Witsø & Rasmussen, Erik Børve. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kotter, John P. (2015). Lederens egentlige oppgave. I Øyvind L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 57-67). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kristoffersen, Margareth & Friberg, Febe. (2016). Transformasjonsledelse og økte effektivitetskrav i sykepleien. *Nordic Journal of Nursing Research*, 36(1), 13-19. <https://doi.org/10.1177/0107408315595163>
- Kristoffersen, Nina Jahren, Skaug, Eli-Anne & Nortvedt, Finn. (2011). *Grunnleggende sykepleie : B. 1 : Sykepleiens grunnlag, rolle og ansvar* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Krogstad, U., Hofoss, D. & Hjortdahl, P. (2004). Doctor and nurse perception of inter-professional co-operation in hospitals. *Int J Qual Health Care*, 16. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzh082>
- Krogstad, Unni, Hofoss, Dag, Veenstra, Marijke & Hjortdahl, Per. (2006). Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: relevance for micro unit culture. *Human resources for health*, 4(1), 3.
- Kvålshaugen, Ragnhild. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *Magma*, (5).
- Løvaas, Beate Jelstad. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I Einar Aadland & Harald Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Nielsen, Morten Birkeland, Aasland, Merethe Schanke, Matthiesen, Stig Berge, Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 7(4), 80-90.
- Norheim, Kjersti Haugen & Thoresen, Lisbeth. (2015). Sykepleiekompetanse i hjemmesykepleien - på rett sted til rett tid? . *Sykepleien Forskning*, (1), 14-22.
- NSF. (2016). Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. Hentet
- Renolen, Åse. (2015). *Forståelse av mennesker : innføring i psykologi for helsefag* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Sagberg, Ingvild. (2017). Frederick Herzberg. I(1.desember 2017 utg.): Store Norske Leksikon. Hentet fra https://snl.no/Frederick_Herzberg
- Schibbye, Anne-Lise Løvlie. (2012). *Relasjoner : et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi* (2. utg., 2. oppl. [i.e. ny utg.]. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Skogstad, Anders, Einarsen, Ståle, Torsheim, Torbjørn, Aasland, Merethe Schanke, Hetland, Hilde & Tetrick, Lois E. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Solberg, Per Olav, Skogstad, Anders, Schyns, Birgit, Nielsen, Morten Birkeland & Glenna, Arne. (2016). Den mørke siden av ledelse. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 53(2), 95-99.
- Spurkeland, Jan. (2011). *Prestasjonshjelp : hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, Jan. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Stephens, John Paul, Heaphy, Emily & Dutton, Jane E. (2011). High quality connections. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 385-399.
- Sverdrup, Therese E. (2014). Psykologisk kontrakt ; et nytt ledelsesperspektiv? *Magma*, 17(5), 64-71.
- Sykefravær i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. (2018, 29.11.2018). Hentet fra <https://helsenorge.no/Kvalitetsindikatorer/kvalitetsindikator-pleie-og-omsorg/sykefravar-i-pleie-og-omsorgstjenesten#Hovedfunn>
- Uhl-Bien, Mary. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. I *Leadership, gender, and organization* (s. 75-108). Springer.

- Westerberg, Kristina & Tafvelin, Susanne. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services. *Health & Social Care in the Community*, 22(5), 461-468.
<https://doi.org/10.1111/hsc.12084>
- Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6th ed. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Ågotnes, Kari Wik, Hetland, Jørn, Vikan, Lise & Skogstad, Anders. (2018). Passiv-unntvikende ledelse - en høyrisikosport? ; en studie av sammenhengene mellom passiv-unntvikende ledelse, mestringstro, interaksjonsrettferdighet og passiv-kontraproduktiv medarbeideratferd. *Magma*, 21(4), 76-88.
- Aasland, Merethe Schanke, Skogstad, Anders, Notelaers, Guy, Nielsen, Morten Birkeland & Einarsen, Ståle. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.

Vedlegg 1: Invitasjon til å delta i studien

Til

Oslo, oktober 2018

INVITASJON TIL Å DELTA I UNDERSØKELSE KNYTTET TIL MASTERSTUDIE I VERDIBASERT LEDELSE

Jeg er inne i mitt avsluttende år av en mastergrad i verdibasert ledelse ved VID Diakonhjemmet. I forbindelse med masteroppgaven min skal jeg undersøke fenomenet anerkjennelse.

Målet mitt er å finne ut hva anerkjennelse betyr for medarbeidere, og jeg ønsker derfor å få innblikk i dine tanker og erfaringer knyttet til anerkjennelse.

Jeg ønsker å inkludere 6-8 sykepleiere i undersøkelsen, som vil bestå av individuelle intervjuer. Intervjuene blir tatt opp på lydfil og deretter transkribert. Det kreves verken for- eller etterarbeid av deg i forbindelse med intervjuet, men du vil få en intervjuguide med noen spørsmål som du kan reflektere rundt på forhånd, og tilbud om å lese gjennom transkriberingen for å sikre at jeg har oppfattet det du ville formidle riktig.

Det vil bare være meg og min veileder som vil ha tilgang til dataene jeg henter inn.

Jeg vil følge etiske retningslinjer for en slik type undersøkelse. Jeg har også bedt om og fått tillatelse av daglig leder xxx til å invitere sykepleiere i xxx til å delta i undersøkelsen.

Hvis du vil være med er det fint om du gir meg en tilbakemelding så raskt som mulig, så finner vi en tid og et sted som passer deg for gjennomføringen av intervjuet. Intervjuet vil kreve inntil 1,5 time. Jeg har som mål å gjennomføre alle intervjuene før jul i år.

Jeg håper du vil delta i prosjektet mitt!

Ser frem til å høre fra deg.

Vennlig hilsen

Malene Bostad
Masterstudent og sykepleier
Tlf 45414750 / mail malene.bostad@gmail.com

Vil du delta i forskningsprosjektet mitt om anerkjennelse?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hva anerkjennelse betyr for medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med masteroppgaven min skal jeg undersøke fenomenet anerkjennelse. Formålet med intervjuet er å få innblikk i dine tanker og erfaringer knyttet til anerkjennelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Diakonhjemmet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet og i tidligere utsendt informasjonsskriv. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil bare være meg og min veileder som har tilgang til råmaterialene som jeg henter inn i intervjuet. Jeg vil gi navnet ditt en kode, og bruker koden når jeg transkriberer intervjuet. I oppgaven jeg skriver vil det ikke være mulig for andre å spore tilbake til hva du har svart.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2019. Etter at prosjektet er slutt vil alle data som er hentet inn i intervjuer bli slettet. Dette gjelder både lydfiler og transkribering. Skriftlige notater vil bli makulert.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID Diakonhjemmet ved Gry Espedal.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- Personvernombud VID Diakonhjemmet: personvernombud@vid.no

Med vennlig hilsen

Malene Bostad
Mail: malene.bostad@gmail.com
Mastergradsstudent

Gry Espedal
Mail: gry.espedal@vid.no
Prosjektansvarlig

(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om mastergradsprosjektet om anerkjennelse og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i individuelt intervju.

Jeg samtykker også til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 2. mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Innledende spørsmål:

Hvor lenge har du jobbet her?

Har du erfaring fra andre steder etter at du var ferdig utdannet?

Hvilke oppgaver har du i arbeidshverdagen?

INTERVJUGUIDE

1. Hvilke assosiasjoner får du når jeg sier ordet anerkjennelse?
2. Bruker du noen andre ord for det som skjer når anerkjennelse blir gitt? Hvilke andre ord beskriver anerkjennelse? Hvordan kan anerkjennelse komme til uttrykk?
3. Hva må til for at anerkjennelse skal oppleves som ekte?
4. Hva skjer med deg når du opplever at du blir anerkjent? Hvilke følelser / opplevelser skaper det i deg?
5. Hvilken betydning har den for deg?
6. Kan du beskrive en situasjon der du opplevde deg anerkjent? Hva skjedde?
7. Hva hvis anerkjennelse mangler? Hva kan dette gjøre med deg?
8. Har du eksempel på situasjon(er) der du opplevde manglende anerkjennelse?
9. I hvilke situasjoner opplever du anerkjennelse i forbindelse med jobb? Hvem blir du anerkjent av?
10. Hvordan påvirker det deg i jobben din hvis du får anerkjennelse fra ledere, kollegaer og brukere? Er anerkjennelsen fra de ulike gruppene lik, eller skiller den seg fra hverandre på noen måte?
11. Hvem ønsker du anerkjennelse fra?
12. Hvilken type anerkjennelse setter du mest pris på?
13. Hvordan ønsker du å få anerkjennelse fra lederen din? Og hvor ofte?
Eksempel på former:
 - a. Direkte?
 - b. Skriftlig i mail?
 - c. Kort rapport? (en gang i måneden/uka/eller hvor ofte?)

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i verdibasert ledelse

Referansenummer

161403

Registrert

13.11.2018 av Malene Bostad - malene.bostad@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høgskole / Fakultet for helsefag / VID Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gry Espedal, gry.espedal@vid.no, tlf: 90747150

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Malene Bostad, malene.bostad@gmail.com, tlf: 45414750

Prosjektperiode

15.10.2018 - 02.05.2019

Status

16.01.2019 - Vurdert

Vurdering (2)

16.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 16.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

Skriv ut

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Marianne Høgetveit Myhren Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17
(tast 1)