

Mellomlederes opplevelse av sosial støtte

«Fordi om vi er ledere, så er vi ikke mer enn
mennesker vi heller.»

Masterprogram i organisasjon og ledelse,
NTNU videre

Tina Larsen

Våren 2015

Forord

Masterprogrammet i «Organisasjon og ledelse» har vært en lærerik og utviklende periode for meg, både som leder og menneske. Arbeidet med selve masteroppgaven har vært både krevende og frustrerende til tider. Samtidig har det vært lærerikt og ved veis ende er det de gode følelsene som sitter lengst fremme. Veilederne mine og familien min er de som har stått meg nærmest i prosjektet «masteroppgave» og som har bidratt til at det har vært mulig for meg å gjennomføre.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til lederne som stilte opp i denne undersøkelsen. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven vært mulig. Dere har stilt opp og bidratt med deres tid. Dere har delt deres opplevelser og refleksjoner, noe som resulterte i et spennende materiale om sosial støtte. Det er jeg dypt takknemlig for.

Jeg vil også takke mine veiledere, Anne Torhild Klomsten og Marit Uthus, for konstruktive tilbakemeldinger og utfordrende spørsmål. Dere har gitt meg med nødvendig støtte og inspirasjon, samtidig som dere har gitt meg nødvendige utfordringer. Innspillene deres har vært nyttige for meg. Dere har vært helt nødvendige for mitt arbeid med denne oppgaven.

Min nærmeste familie har fått kjenne på de negative virkningene ved en mor og en kone som til tider har vært oppslukt av masterarbeidet. Jeg vil takke dem for tålmodigheten og forståelsen de har vist meg. Takk for at dere har holdt ut.

Ved veis ende er jeg takknemlig for at jeg har hatt mulighet til å gjennomføre denne studien. Arbeidet har vært krevende, men også motiverende. Læringsutbyttet har for meg vært stort og jeg håper flere får utbytte av denne studien.

Kverva, 17.02.15

Tina Larsen

*Den største årsak til utbrenthet:
Er mangel på involvering -
gjennom ansvarlig- og myndiggjøring
Og mangel på tilbakemelding.*

Hans Olav Håkonsen

Sammendrag

Denne studiens **tittel** er «*Mellomlederes opplevelse av sosial støtte*», med undertittelen «*Fordi om vi er ledere, så er vi ikke mer enn mennesker vi heller.*»

Studiens **problemstilling** er:

- Hvordan opplever mellomledere den sosiale støtten fra sin leder?

Bakgrunn:

Hensikten med denne masteroppgaven er å sette fokus på betydningen av sosial støtte for ledere ved å innhente kunnskap om opplevelsene og erfaringene deres i forhold til menneskelig støtte fra lederen sin. «Turnover» og utbrenthet er tema som ofte belyses både innenfor teori og i samfunnet. Sosial støtte fra leder anses å være forebyggende, (Roness & Matthiesen, 2002) og denne oppgaven fokuserer på lederne som arbeidstakere.

Teori og metode:

Studien tar utgangspunkt i en definisjon av sosial støtte (House, 1981). House sin inndeling i *informasjonsstøtte, instrumentell støtte, emosjonell støtte og evaluerende/vurderende støtte* er utgangspunktet for denne studien. Samtidig har jeg hentet inn ulike teori for å belyse betydningen av sosial støtte. Ledelse blir rammet inn av det relasjonelle aspektet.

Studien har en kvalitativ tilnærming og kvalitativt forskningsintervju er benyttet som metode. Dataene er hentet inn ved å intervju 5 ledere og de gir fyldige beskrivelser av sine erfaringer og opplevelser med sosial støtte i sin organisasjon. Denne undersøkelsen er basert på et lite utvalg av informanter for å innhente kunnskap om det representative ved lederne erfaringer. Hensikten er å skape kunnskap om fenomenet sosial støtte i dybden.

Resultater:

Først og fremst viser lederne i denne undersøkelsen en god forståelse av innholdet i sosial støtte og deres oppfatning underbygger dermed teorien. Studien konkluderer med at den første tiden som nytilsatt leder var en utfordrende periode. Det kan synes som om planlagt opplæring og tilgjengelige støttespillere var noe lederne kunne hatt stor nytte av.

Funnene i denne undersøkelsen viser at lederne har ulike erfaringer med sosial støtte. Noen opplever god sosial støtte, mens noen opplever mangel på sosial støtte. Det er et stort språk i forventningsavklaring, medarbeidersamtaler og opplevd verdsettelse.

Funnene i denne undersøkelsen kan tyde på at mangel på sosial støtte kan føre til frustrasjoner, utrygghet, lavere mestringsfølelse, lavere selvfølelse, høyere grad av belastning og lavere organisasjonstilhørighet.

Det kan synes som om organisasjonens fokus påvirker hvorvidt informantene føler seg verdsatt. Sosial støtte anses som sentralt og viktig for lederne i denne undersøkelsen.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Innledning.....	6
Teori	8
Sosial støtte	8
Hva er sosial støtte	8
Betydningen av sosial støtte	9
Individuelle behov	12
Selvfølelse.....	14
Emosjoner.....	16
Ledelse.....	17
Rolleklarhet	18
Mellom individets og organisasjonens behov	19
Metode.....	20
Vitenskapelig utgangspunkt	20
Forskningsintervju	20
Intervjuguiden	21
Datainnsamling.....	21
Utvalg.....	21
Informanter	22
Gjennomføring av intervju	22
Forskerrollen	24
Vitenskapelig redelighet.....	25
Reliabilitet.....	26
Validitet	27
Forskningsdesign	27
Forskerrollen	27
Forskningsprosessen	28
Dataene	28
Analyse	29
Ferdig produkt	29
Nytteverdi.....	29
Etiske betraktninger	29

Analyse	31
Empiri	34
Sosial støtte – hva er det for lederne	34
Betydningen av sosial støtte for nytilsatte ledere	35
Behov for å mestre systemene og oppgavene	36
Behov for å oppleve tilhørighet	37
Betydningen av fortløpende sosial støtte for utøvelse av lederrollen.....	39
Behov for klare forventninger	39
Behov for å bli sett	41
Kari og Roger	41
Jon	42
Åse og Sara	42
Samlet analyse.....	43
Når sosial støtte uteblir	44
Mangel på tilhørighet	44
Mangel på mestring.....	45
Mangel på verdsettelse	47
«Exit»	48
Oppsummering.....	49
Drøfting	51
Grunnmuren.....	51
Individets behov vs. organisasjonens behov	51
Psykiske behov vs. fysiske behov	53
Mestring	53
Relasjonell kapital.....	54
Emosjonell kapital	56
«Exit»?	57
Konklusjon	58
Litteraturliste	59
Vedlegg 1, 2 og 3	

Innledning

Oppgavens **tema** er fenomenet sosial støtte og hvordan dette oppleves av ledere. Funnene belyser betydningen av sosial støtte og den affektive konsekvensen av god eller manglende sosial støtte. Relasjonen mellom overordnet leder og leder har vært sentral i denne forskningen. Eventuelle kortsiktige og langsiktige konsekvenser ved tilstedeværende eller fraværende sosial støtte er belyst.

Bakgrunnen for valg av tema er den generelle økningen av utbrenthet og «turnover», heretter samlet i betegnelsen «exit». Mange ledere opplever ensomhet (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013), noe som kanskje er naturlig i lederposisjonen. Samtidig kan også ledere ha en overordnet leder som kan være en kilde til støtte. Sosial støtte fra leder anses å være forebyggende for «turnover» og utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002) og dermed ble fenomenet sosial støtte et naturlig valg av fokus. Lederrollen kan til tider være hektisk og krevende. Utforskningen ble da å dykke ned i hvordan lederne opplever den sosiale støtten i organisasjonen, samt betydningen av fenomenet. Den forebyggende effekten av sosial støtte og konsekvensene for individet har vært fokus i arbeidet.

Årsaken til at mellomledere ble valgt som informanter er posisjonen de innehar. De skal forholde seg til forventninger og krav ovenfra, samtidig som de skal lede sine medarbeidere og eventuelt innfri forventninger fra kunder eller brukere. Min bakgrunn som leder har nok også påvirket mitt valg av målgruppe for denne studien. Dette fordi jeg ønsket å sette fokuset på mellomledere og deres tilgang på sosial støtte. Ledere skal tradisjonelt gi støtte til andre, men mitt fokus var om lederne mottok nok støtte. (Roness og Matthiesen, 2002)

Valg av teorier er foretatt ut i fra en utforskning angående fenomenet sosial støtte. Relasjonsperspektivet innenfor ledelse er foretatt med bakgrunn i fokus på det mellommenneskelige. Dermed antar jeg at sosial støtte og relasjonsledelse hører til samme kategori.

Problemstillingen er «*Hvordan opplever mellomledere den sosiale støtten fra sin leder?*» Denne tar utgangspunkt i at det er ledernes opplevelser som er tema for utforskning. Med utgangspunkt i individuelle opplevelser blir hovedfokuset på det subjektive.

Formålet med denne studien er å gi innsikt i hvordan lederne opplever fenomenet sosial støtte. Hvordan sosial støtte viser seg i hverdagen for lederne er forsøkt belyst i denne studien. Herunder kommer betydningen av sosial støtte, samt effektene sosial støtte kan gi.

Ledernes forståelse av sosial støtte var en viktig inngangsport. Deretter ble det innhentet kunnskap om innholdet i støtten, samt hvilke effekter dette ga dem som ledere og

mennesker. Relasjoner og emosjoner ble dermed naturlig i fokus. Behov ble også et tema for utforskning.

Avgrensningen av denne undersøkelsen er at den fokuserer på opplevelsene til informantene og er dermed et empirisk bidrag. Funnene analyserer og drøftes opp imot utvalgt teori. Samtidig er antall ledere forholdsvis lavt og funnene kan dermed ikke generaliseres.

Oppgavens struktur er tradisjonell og følger anbefalinger for masterarbeid. Første del belyser aktuell teori for sosial støtte, behov og ledelse. Andre del redegjør for metodevalg, prosessen og etikk. Tredje del presenterer empirien, samtidig som funnene analyseres. I fjerde del drøftes resultatene på et overordnet nivå.

Teori

I denne delen vil jeg presentere et utvalg teori og forskning som jeg finner relevant for min problemstilling og mine funn. Jeg har valgt teori som gir oss kunnskap om sosial støtte og betydningen sosial støtte har for individet. Videre er behovsteori og noe ledelsesteori inkludert for å belyse flere aspekter. Når det gjelder forskning har det viktigste bidraget vært «Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0.» (Rønning et al., 2013) I tillegg har jeg supplert med annen forskning som belyser funnene og betydningen av sosial støtte.

Teorien har til hensikt å skape forståelse og innsikt i oppgavens tema og den valgte problemstillingen. Samtidig er det ønskelig at teorien belyser funnene i denne forskningen og underbygger oppgavens konklusjoner.

Å søke eller motta støtte og hjelp i vanskelige situasjoner anses som kjernen i sosial støtte. Videre gir sosial støtte en rekke positive effekter i lederens hverdag. Sosial støtte er spesielt viktig i stressede situasjoner og i forebygging av utbrenthet og turnover. (Roness & Matthiesen, 2002)

Sosial støtte

Hva er sosial støtte

Sosial støtte anses som en av de viktigste faktorene i en arbeidstakers hverdag og konkretiseres med individets bevissthet om eksisterende, støttende faktorer. (Suls & Wallston, 2003; Roness & Matthiesen, 2002) Vår opplevelse av arbeidsdagen blir påvirket av vår kontakt med andre mennesker, (Makin, Cooper & Cox, 1996) og i følge Lazarus (1966) bidrar positive relasjoner med kolleger og leder til en bedre opplevelse for individet. (sitert av House, 1981) Å søke eller motta sosial støtte omhandler både problemløsning med fokus på mestring og emosjoner med fokus på følelser. (Cohen & Wills, 1985)

Lin, Simeone, Ensel og Kuo(1979, s.109) definerer sosial støtte på følgende måte:

«Social support may be defined as support accessible to an individual through social ties to other individuals, groups, and the larger community.» (sitert av House, 1981)

Innenfor organisatorisk støtteteori vektlegges ansattes oppfattelse av hvordan organisasjonen verdsetter bidragene deres og bryr seg om deres velvære. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) Oppfattet organisatorisk støtte (POS) kan måles ved hjelp av en analyse med hovedkategoriene *oppfattet rettferdighet, oppfattet støtte fra ledelsen, og oppfattet organisatoriske belønninger og arbeidsbetingelser*. Ansattes opplevelse farges imidlertid av om støtten er frivillig eller påtvunget organisasjonen. Lovpålagte HMS-

aktiviteter oppleves annerledes enn en frivillig handling i relasjonen. En transaksjon som overleveres frivillig tolkes av mottakeren som et tegn på omsorg og respekt, i motsetning til noe organisasjonen eller menneskene er pålagt å utføre. (Eisenberger et al., 1986)

House (1981) har fire hovedkategorier som beskriver innholdet i sosial støtte. Den *emosjonelle støtten* anses som den viktigste og omfatter empati, kjærlighet, tillit og omsorg. Lederens kjennskap til medarbeideren som menneske og relasjon til personen inngår i denne kategorien. *Instrumentell støtte* er praktisk assistanse og tjenester som skal bidra til mestring og vekst for personen. Denne kan konkretiseres med praktisk hjelp, rådgivning, kompetanse og opplæringsfasen. *Informasjonsstøtte* har til hensikt å sørge for nødvendig informasjon for at personen skal kunne håndtere både personlige og organisasjonsmessige utfordringer. Kategorien rommer både informasjon, råd og forslag. Forventningsavklaring er sentral i denne sammenheng for at individet har nødvendig kunnskap om rollekravene. *Evaluerende og vurderende støtte* er fjerde kategori og handler om både tilbakemelding og bekreftelse. Anerkjennelse, utviklingsmuligheter og fokus på styrkene hos individet er eksempler på arbeidsforhold i organisasjonen innenfor nevnte område.

Cohen og Wills (1985) har en litt annen kategorisering enn House. (1981) *Instrumentell støtte* er bistand innenfor økonomi, materiell eller ulike tjenester. *Sosialt fellesskap* er fritid som tilbringes kollegialt og som kan dekke kontakt- og tilhørighetsbehov. *Informasjon eller kognitiv støtte* skal bidra til å definere og forstå problemer, samt rådgivning. Fjerde kategori er *anerkjennende støtte* som handler om å bli sett og akseptert. Denne anses å bidra til økt selvforståelse og bedre selvtillit.

Betydningen av sosial støtte

PUMA-undersøkelsen viser at utbrenthet forekommer hyppigere i et dårlig psykisk arbeidsmiljø hvor den sosiale støtten er lav. Funnene støttes av mange undersøkelser. (Roness & Matthiesen, 2002) Manglende støtte fra leder kan føre til utbrenthet, mens sosial støtte fra kolleger ikke anses som like viktig for individet. Sosial støtte anses som det viktigste tiltaket mot utbrenthet, og tilbakemelding, personlig og faglig veiledning, dagligdags omsorg og omtanke er sentrale områder. (Roness & Matthiesen, 2002) Betydningen av sosial støtte anses som ekstra viktig i utfordrende situasjoner og ved høyt stressnivå. (Skogstad & Einarsen, 2002) Lederens støtte regnes også å korrelere med arbeidstakerens intensjon om å slutte og grad av organisasjonstilhørighet. (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007)

Risikofaktorer for utbrenthet hos arbeidstakere på organisatorisk nivå er: Utydelige eller manglende mål på vellykket innsats, eneansvar for andres ve og vel, uklare roller,

mangelfull opplæring, samt veiledning og læring underveis. Manglende verdsetting og anerkjennelse øker individets fremmedgjøring og svekker selvrespekten. Forhold som trekkes frem som forebyggende er humor, støtte fra ledelsen, trygghet, kommunikasjon om emosjonelle påkjenninger, teamfølelse, teknologisk støtte og anerkjennelse for godt arbeid. En strategi for organisasjonen i arbeidet med å forebygge «exit» kan bestå av medvirkning, karriereutvikling, forventningsavklaring, sosial støtte, tilbakemelding, personalpolitikk, kompetanseutvikling og rettferdig verdsetting. (Roness & Matthiesen, 2002)

Sosial støtte fungerer som en «buffer» og reduserer effekten ulike stressorer har for individet. (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999) Den fysiske og psykiske belastningen individet opplever, kan belyses i kombinasjonen av krav og kontroll. Belastningshypotesen i Karaseks krav-kontroll-modell (1979) innebærer en kombinasjon av høye psykologiske krav og lav kontroll i jobben. Mens læringshypotesen er høye jobbkraav og høy kontroll, noe som genererer en utfordrende jobb med mulighet for læring og kompetanseutvikling. Karasek sin modell ble senere utvidet med sosial støtte til krav-kontroll-støttemodellen. Sosial støtte letter dermed effekten av negative hendelser, reduserer overbelastninger og bidrar positivt til jobbtillfredshet. (sitert av Roness & Matthiesen, 2002) Forskning viser også at opplevelse av egenkontroll har innvirkning på mestringsevnen. Dermed anses både sosial støtte og egenkontroll som faktorer som innvirker på lederens mestring. (Skogstad & Einarsen, 2002)

Graden av opplevd sosial støtte kan gi konsekvenser på individnivå og ulike bidragsyttere har belyst dette. Først og fremst bidrar organisatorisk støtte, herunder sosial støtte, til å redusere rollekonflikt og rolletvetydighet. (Stamper & Johlke, 2003) Årsaksforklaringen er at organisasjoner som vil de ansatte vel, har større fokus på klare retningslinjer til innholdet i jobben og forventningsavklaring. Videre har man funn som tyder på at å være en del av et reelt og ekte sosialt system fører til en bedre identifisering med gruppen eller organisasjonen, noe som høyner meningsfullheten i livet og jobben. (Rodin & Salovey, 1989)

Skogstad og Einarsen (2002) mener at sosial støtte reduserer stressnivå hos ledere med bakgrunn i utvikling av trygghet. På den måten kan lederen øke sin problemløsningsevne. De sier videre at «forskning viser klart at lederes helse i høy grad er påvirket av kvaliteten på forholdet til nære medarbeidere». (s. 324) De mener videre at vi blir mer sårbare ved dårlig eller manglende støtte. Vitenskapen har også bevist at mennesker som mottar sosial støtte fra andre er fysisk sunnere enn de som har lav grad av sosial støtte. (Uchino, Cacioppo & Kiecolt-Glaser, 1996) Noen mener også at betydningen av den sosiale støtten øker i stressede og kritiske situasjoner. (Skogstad & Einarsen, 2002)

Anerkjennelse, noe som er sentralt i sosial støtte, er en sentral motivasjonsfaktor og fravær av anerkjennelse kan føre til «turnover». (Melhus & Haugen, 2006) De sier videre at «*anerkjennelse er en drivkraft for å eksistere. Uten anerkjennelse blir livet uutholdelig.*» (s. 21) Dermed blir opplevelsen av å bli anerkjent en konsekvens av blant annet støtten man mottar eller oppsøker.

Sosial støtte konkretisert med å motta andres støtte og hjelp bidrar til mer mestring ved at personen utvikler eller mobiliserer indre og ytre ressurser. (Skogstad & Einarsen, 2002) En høy organisasjonstilhørighet kan skape opplevelser som fører til mer mestring og velvære. (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) Forskning underbygger antagelsen om at sosial støtte kan bidra til aktive mestringsstrategier. (Long, 1990)

Videre anses sosial støtte å ha innvirkning på både selvforståelse og selvutvikling. (Cohen & Wills, 1985) En anerkjennende bistand kan bidra til sortering av strategier og refleksjoner, noe som kan ha positiv innvirkning på selvfølelsen.

En organisasjon som er strengt hierarkisk oppbygd anses å minske ledernes tilgang på sosial støtte. Dette kan i neste omgang redusere muligheten for nære relasjoner på arbeidsplassen. (Rønning et al., 2013) Ledere kan være i en utsatt posisjon for opplevelse av ensomhet, og en mulig diskrepans mellom ønsket og opplevd sosial kontakt med andre kan bidra til utvikling av ensomhetsfølelse. Relasjoner med kolleger blir da et viktig virkemiddel for å bidra til en motsatt opplevelse. (Rønning et al., 2013) Bunk (1990) omtaler dette som positive relasjoner med både kolleger, underordnede og overordnede i den sosiale støtten. (sitert av Skogstad & Einarsen, 2002)

Det finnes en god del forskning og teori om betydningen av sosial støtte for individet og organisasjonen. De berører ulike aspekter av fenomenet og jeg har i det følgende forsøkt å samle opplysningene jeg har beskrevet ovenfor i en fremstilling. Figuren forsøker å visualisere og sammenfatte hva som virker inn på individet i organisasjonen og hvilke ringvirkninger eller effekter dette kan skape hos/i individet.



FOKUS PÅ SOSIAL STØTTE I ORGANISASJONEN:

Forventninger:

- Rolle- og forventningsavklaring
- Opplæring

Teknologisk støtte:

- Praktiske støttetjenester
- Nødvendig informasjon

Evaluering:

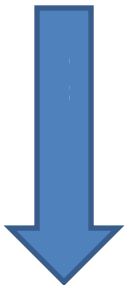
- Samtalepartnere
- Råd og forslag
- Tilbakemelding
- Støtte fra ledelsen
- Veiledning og coaching

Anerkjennelse:

- Anerkjennelse og verdsettelse
- Gode relasjoner
- Humor

Emosjonelt:

- Omtanke for velferd og velvære
- Kjennskap til individets indre liv
- Vektlegging av følelser



- Rolleklarhet
- Organisasjonstilhørighet
- Egenkontroll
- Mestring
- Selvfølelse
- Bedre helse
- Jobbtilfredshet
- Læring
- Trygghet
- Sosiale relasjoner

Individuelle behov

Innenfor humanistisk psykologi er Maslow (1970) en sentral teoretiker. I sine teorier legger Maslow til grunn at mennesket er aktivt og handlende, og at mennesket har behov for åndelig vekst og utvikling. Maslow er mest kjent for sin behovspyramide der han viser oss

grunnleggende menneskelige behov som også inkluderer det sosiale aspektet. Å ha venner eller kolleger, å bli likt og akseptert er innholdet i det sosiale behovet. (sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Begrepet behov kan i noen tilfeller falle inn under begrepet motiv, og vil da være drivkraften for å oppnå noe. (Kirkhaug, 2013) Det er slått fast at vi har en del grunnleggende behov som må være tilstede for at vi skal overleve og utvikle oss, samtidig som arv og miljø påvirker hvilke behov hvert enkelt individ har. (Bolman & Deal, 2014) Alderfers vekst- og relasjonsbehov definerer vekst som behov for anerkjennelse og personlig utvikling, mens relasjon er behov for sosiale tilknytninger og gode relasjoner. Begge områdene er sentrale innenfor omfanget av sosial støtte. (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Behovet for å bli sett eller oppmerksomhet nevnes flere steder innenfor organisasjonsteori. Spurkeland (2005) fortolker behovet for oppmerksomhet som behov for tilbakemelding. Skogstad og Einarsen (2002) mener grunnleggende menneskelige behov er *«behovet for å høre til, for å ha et nettverk, å bli sett og anerkjent, behovet for omsorg og av og til for kjærlighet.»* (s. 404)

Einar Thorsrud sin forskning innenfor jobbmotivasjon resulterte i seks grunnleggende jobb-behov. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen er ett av dem. Behov for innhold, rimelig nivå på utfordringer og variasjon er ett annet. Av betydning for denne oppgaven, nevnes også behovet for å være i en flyt- og utviklingszone. (sitert av Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Det er også utarbeidet en liste med «10 psychological needs» og jeg har valgt ut de som kan defineres innunder sosial støtte.

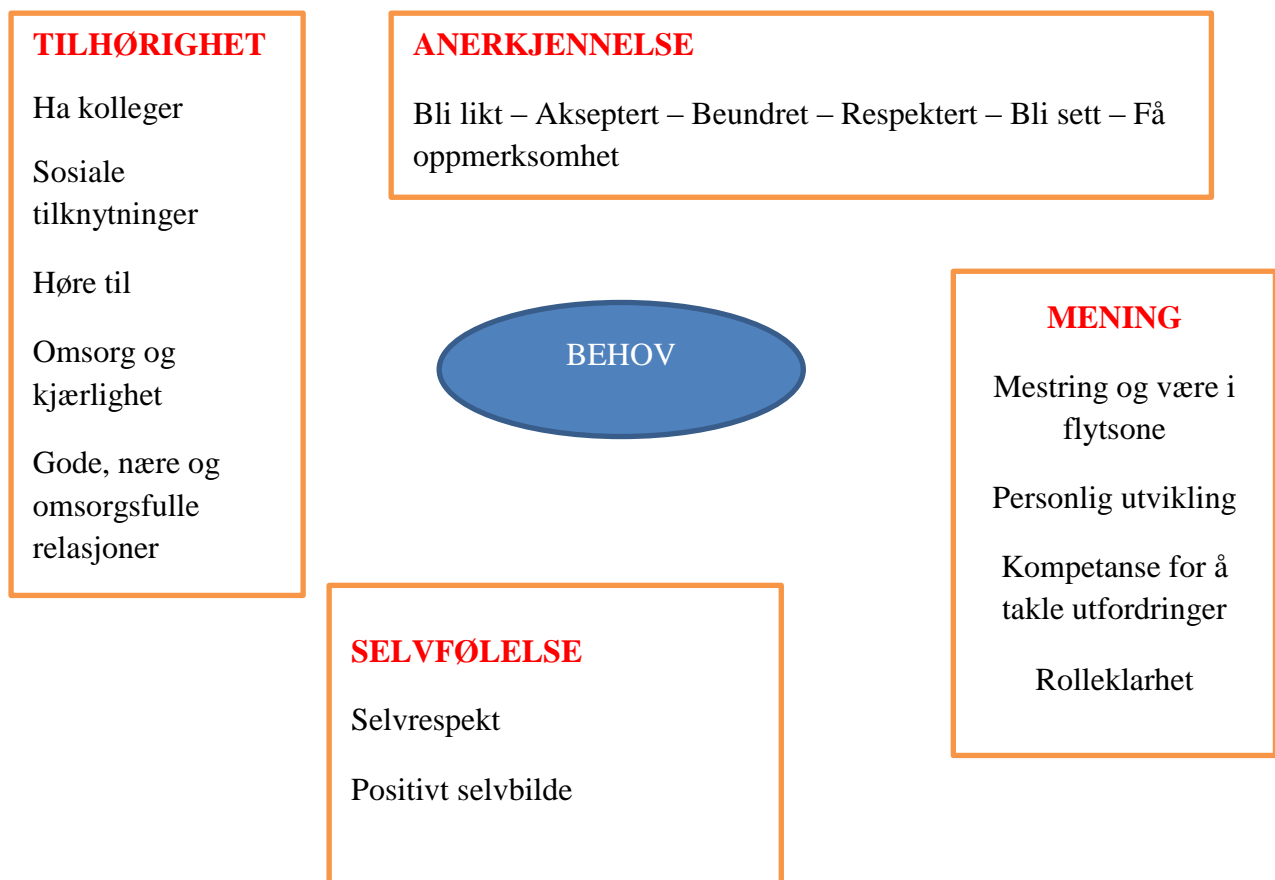
- Behov for selvrespekt inkluderer et positivt selvbilde.
- Slektskap hvor man har tilgang på nære og omsorgsfulle relasjoner.
- Behov for kompetanse innbefatter evnen til å takle utfordringer.
- Behov for å føle mestring eller suksess.
- Selvrealisering er behovet for vekst og utvikling.
- Popularitet og innflytelse er behovet for å bli beundret og respektert.

(Baumgardner & Crothers, 2009)

Samtidig vet vi av erfaring at vi ser hvilke behov vi har i arbeidshverdagen når rammefaktorene ikke er tilstede. (Bolman & Deal, 2014) Og vi vet hva vi vil trekke frem som positive organisasjonsmessige forhold. I følge Bion har vi en grunnleggende antakelse om å bli tatt vare på og bli støttet av en leder. (sitert av Rønning et al., 2013) Dermed vil også ens verdier og personlighet ha en innvirkende faktor på hva vi forventer av lederen vår.

Kritiske røster til et fokus på individets behov for sosial støtte finner argumentasjon i målsetnings- og transaksjonsteori. (Bolman & Deal, 2014) Målet kan vurderes av individet som viktigere enn personlige behov. Samtidig som våre handlinger ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg, noe som er sentralt i menneskets væremåte. En transaksjon med en økonomisk gevinst forfektes som viktigere enn individuelle behov. (Bolman & Deal, 2014)

Jeg har forsøkt å samle de ulike teoretikernes innspill til individuelle behov i et tankekart. Dette for å gjøre det mer oversiktlig og leservennlig. Fremstillingen er påvirket av min tolkning og kategorisering.



Selvfølelse

Begrepene selvtillit, selvfølelse og selvbilde er sentral i personlig utvikling. (Skaalvik, 1997) Selvtilliten vår er nært knyttet til vår egen tro på evnen til å prestere, hva vi oppfatter at vi kan og det vi utfører. Mestring er nært knyttet til selvfølelsen med bakgrunn i de faktiske prestasjoner individet oppnår. Selvfølelsen er evnen vår til å takle motgang, at vi er bevisst vår egen verdi og at vi aksepterer oss selv. Individets forventning om suksess eller fiasko,

målorientering, ytre eller indre årsaksforklaring(attribusjonsteori) og mental helse er alle forhold som virker inn på utvikling av selvbildet vårt. (Skaalvik, 1997) Å utvikle selvfølelsen er en kompleks og sammensatt prosess. Det interessante er hvilke tiltak i organisasjonen som har god effekt for den enkelte arbeidstaker. Vi tilbringer mange av våre våkne timer på arbeidsplassen vår og har erfaring med at jobben vår betyr mye for vår selvtilitt. (Roness & Matthiesen, 2002)

Flere teoretikere mener selvtilitten vår har innvirkning på den totale tilfredsheten med livet. (Barrick & Ryan, 2003) «Happiness» er et begrep som brukes i denne sammenheng for å beskrive individets totale livskvalitet. Barrick og Ryan (2003) mener følgende jobbkarakteristika kan ha innflytelse på «happiness»: sosial kontakt, negativ tilbakemelding eller fiasko, strukturen og føle seg spesiell. Selvtilitten anses også å ha innvirkning på mestring ved at vi utvikler en indre trygghet. Høst (2009) mener at tilstedeværelse av en indre trygghet medfører høyere yteevne og bedre oppgaveløsning. I tillegg vet vi fra positiv forsterkningsteori at suksess kan gi en spiraleffekt hvor gjentagelse er en virkning. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) Selvtilitten utvikles og positive emosjonelle prosesser i individet blir da en konsekvens av suksesshistoriene. I den andre enden av skalaen har vi erfaringer med ensomhet, destruktive emosjoner, utbrenthet og «turnover». Forskning viser også at psykiske reaksjoner på en opplevd uhåndterbar arbeidssituasjon, kan generere emosjoner som frustrasjon, irritasjon, humørsvingninger, redusert selvtilitt og depresjon. (Rønning et al., 2013)

Selvoppfatningen dannes via erfaringer med miljøet rundt individet (Skaalvik, 1997) og andre mennesker blir da en vesentlig faktor. Vurderinger, tilbakemeldinger, anerkjennelse og veiledning fra signifikante andre anses å ha innvirkning. Andres rolle i selvutviklingsprosessen blir da et viktig fokusområde. Spurkeland (2005) definerer prestasjonshjelp på følgende måte:

«Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg.» (s. 300)

Hvorvidt lederen klarer å skape og endre selvrespekt og selvtilitt hos sine ansatte, anses å ha stor innvirkning på lederens suksess. (Haslam, 2004) Konklusjonen blir at en leders utøvelse av prestasjonshjelp blir en nøkkel til suksess i ledergjerningen. Positive jobbressurser forbindes med høyt engasjement og lav belastning, og lederens rolle via sosial støtte, positive tilbakemeldinger og coaching fremholdes som vesentlige verktøy. (Rønning et al., 2013) Jeg har valgt å fokusere på lederens rolle med bakgrunn i forskning som viser at sosial støtte fra

leder anses viktigere og har større effekt enn kollegastøtte. (Roness & Matthiesen, 2002) Espedal(2010) mener at ledere som ser og støtter sine medarbeidere vektlegger relasjonsbygging og anerkjennelse. Lederen må være bevisst på hva som gir god selvfølelse, selvtillit, selvrespekt og selvverd hos arbeidstakeren fremholder han som viktige områder.

Emosjoner

Arbeidsplassen med sine begivenheter og menneskelige påvirkninger, kan være en kilde til ulike følelser og anses dermed som en emosjonell kilde. Vår individuelle ballast og private sfære vil påvirke emosjonene på jobben. (Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort og Nicolaidis, 2014) Fineman (2003) mener at «*the capacity to be emotional is fundamental to human existence.*» (s. 11) Emosjonene har fått mer oppmerksomhet i organisasjonssammenheng, og både undersøkelser og bøker er resultat av den forhøyede interessen. Følelsene er en naturlig del av mennesket og vi har flere eksempler på konsekvenser ved ensidig fokus på målstyring. Mange teoretikere mener at lederens mellommenneskelige ferdigheter vil få enda større betydning fremover. (Skogstad & Einarsen, 2002) De hevder videre at organisasjonsforståelsen og kompetansen til lederen er mangelfull om den ikke inneholder emosjonelle ferdigheter og kunnskaper. Dermed betrakter de emosjoner som essensielt. En annen innfallsvinkel er fokus på målstyring og endringsledelse. Vi vet av erfaring at det skapes selvtillit og positive følelser ved måloppnåelse eller suksess. Begrunnelsen kan da være at denne prosessen overskygger eller fortrenger andre følelser, slik at en vektlegging av emosjoner er unødvendig. (Bolman & Deal, 2014)

Relevant forskning som kan belyse emosjonenes plass i organisasjonen er «Lederundersøkelsen, 3.0». Resultater fra denne viser at lite støtte fra toppledelsen kan føre til mer stress blant ledere. (Rønning et al., 2013) Samtidig vil den følelsesmessige arbeidsbelastningen øke ved høy negativ affektivitet. Forskning viser også at støttende lederskap øker selvtillit, reduserer angst og minimerer uheldige sider ved jobben. (Kirkhaug, 2013) Støtte kan da bli en viktig faktor for forebygging og utvikling av selvfølelse og trygghet.

Ensomhet er et tema som har vært satt på dagsorden og kan oppstå ved manglende sosialt klima hvor emosjonell tilknytning og relasjoner ikke er tilstede. (Rønning et al., 2013) Ikke-ensomme har høyere skår på godt humør, sosiale ferdigheter, selvtillit og opplevd sosial støtte. Dette kan indikere at å være i et støttende fellesskap kan gi positive ringvirkninger. Forskning viser at en organisasjon som har et strengt hierarki kan redusere ledernes tilgang til sosial støtte. Dette kan i neste omgang påvirke dannelser av relasjoner. (Rønning et al., 2013)

Organisasjonstilhørighet, nettverk eller støttepersoner kan dermed gi andre virkninger enn kun det sosiale. I denne studien vil dette bli belyst via ledernes opplevelser.

Ledelse

Spurkeland (2013) definerer relasjonsledelse på følgende måte:

«Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rolla blir integrert i et større samspill... Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt har sitt motstykke i oppgaveorientert lederstil.» (s. 40)

Ledere som er relasjonsorienterte vurderes som bedre ledere av sine medarbeidere enn de som har lavere mellommenneskelig fokus. (Skogstad & Einarsen, 2002) Samtidig anses medarbeidernes relasjoner til ledelsen som et essensielt lederverktøy med bakgrunn i bedre ytelser og redusert «turnover». (Kirkhaug, 2013) For at lederen skal utøve relasjonsledelse, er det noen faktorer som kan være av betydning. Innholdet i anerkjennende ledelse består av å se, forstå og vise medarbeiderne respekt. (Holm, 2010) Tillit anses som sentralt i relasjonsledelse og betraktes som grunnmuren i lederens plattform. Dette med bakgrunn i forskning som viser at medarbeideren blir uimottakelig for påvirkning fra lederen sin dersom tilliten er fraværende. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Spurkeland (2013) mener det er avgjørende for utvikling av tillit at man viser interesse for medarbeideren som menneske og individ. En forståelse av gjensidighet og tillit kan føre til at medarbeideren blir lojal i sitt forhold til organisasjonen, også kalt organisasjonstilhørighet. (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Villigheten til å vektlegge det mellommenneskelige i lederrollen er første forutsetning som må være tilstede for et enda større fokus på det menneskelige i lederrollen. Haslam (2004) beskriver det på følgende måte: *«Consideration relates to a leader's willingness to look after the interests and welfare of those they lead and also to trust and respect them.» (s. 41)*

Lederen må forholde seg til stillingsinstruks, mål og krav. I tillegg har ulike aktører forventninger, samt at tilbakemeldinger bidrar til lederens oppfattelse av rollekrav. (Høst, 2009) Lederen må dermed ha en klar oppfattelse av kravene til lederrollen.

Et fokus på utvikling av relasjoner til ansatte er avhengig av noen personlighetsmessige dimensjoner som ekstrovert og omgjengelig. (Rønning et al., 2013) Lederens personlighet antas dermed å virke inn.

Viljen til å fokusere på individet har videre lav effekt i organisasjonens totale bilde, om det ikke eksisterer en samforstått enighet og forståelse for relasjonsfokus i organisasjonen.

Lederen må ha en aksept for å utøve lederrollen sin med fokus på individet. (Høst, 2009)

Tidsklemma kan være noe også ledere opplever og lederen må ha handlingsrom til oppfølging av sine ansatte. (Spurkeland, 2013) Uten anledning eller omprioritering av tid kan ikke lederen fokusere på menneskene i den grad som er ønskelig. Lederens mellommenneskelige ferdigheter og vilje har liten verdi om den ikke komplementeres med en relasjonsorientert atferd.

Og sist, men ikke minst, må lederen inneha kunnskap for å kunne utøve relasjonsledelse. (Rønning et al., 2013) Kunnskap om relasjonsledelse og følelser kan gi lederen viktig ballast for å møte behovene til medarbeiderne.

Jeg har forsøkt å belyse kompleksiteten i utøvelse av lederrollen i overnevnte teori. Det er mange forhold som virker inn og som påvirker lederen både i det daglige og i langsiktige målsetninger. Overnevnte teori om ledelse vil forsøke å belyse funnene i denne studien og bidra til å skape en bedre forståelse for de komplekse sammenhengene i organisasjonen.

Rolleklarhet

Klarhet i rollekravene skapes av stillingsinstruks, regler, målsetninger, planer og tilbakemelding. (Høst, 2009) Muntlig kommunikasjon for å tilpasse til individet anses som en del av helhetsbildet for å skape klare og oppfattede rollekrav som vil komme til uttrykk i atferden. Andre teoretikere nevner klare målsetninger som sentralt for å skape en felles forståelse av hva som forventes av deg som medarbeider. (Skogstad & Einarsen, 2002) Forventningsavklaring blir dermed et virkemiddel for å skape tydelighet for hver enkelt medarbeider eller leder. Samtidig kan kommunikasjon være et virkemiddel for rolleklarhet gjennom styring, koordinering og kontroll for overordnet ledelse. Kommunikasjonen kan inneholde instruks, begrunnelser, prosedyrer og praksis, tilbakemelding og informasjon om organisasjonens ideologi. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) Klare målsetninger og tilbakemeldinger er sentrale virkemidler for å skape selvstendige medarbeidere som vet hva som kreves av dem. (Skogstad & Einarsen, 2002)

Forventningsavklaring og kommunikasjon blir dermed to sentrale områder for å skape rolleklarhet. I denne studien er forventninger og tilbakemeldinger ett område som det ble innhentet kunnskap om. Viktigheten av rolleklarhet vil bli belyst med ledernes opplevelser og overnevnte teori vil bidra til en sammenkobling av empiri og teori.

Mellom individets og organisasjonens behov

Organisasjonens fokus skapes av menneskene og strukturen. Organisasjonens behov for å overleve økonomisk og menneskenes behov antas i enkelte tilfeller å kollideres. Bakgrunnen kan være grunnantakelser som ikke stemmer overens med virkeligheten. Om behovene til menneskene og organisasjonen ikke samsvarer, kan det være til skade for en part eller begge parter. (Bolman & Deal, 2014) Den mest kjente misoppfattelsen kan være at fokuset rettes ensidig mot måloppnåelse og man oppnår et prestasjonsfokus. En motsatt tilnæringsmåte er å vektlegge mestring med utgangspunkt i individene. (Patrick, Kaplan & Ryan, 2011) Det interessante er hvilket fokus organisasjonen har. Man kan fokusere på enten prestasjon eller mestring, eller begge deler. Skogstad og Einarsen (2002) omtaler overnevnte forhold som jobborientering eller personorientering. En jobborientering innebærer tydelige premisser for jobbutførelse, presisering av arbeidets overordnede mål, reaksjon når arbeidet ikke er utført som ønsket og håndtering av konflikter. Personorientering er å være samtalepartner i private spørsmål, støtte på personlig plan i jobben og håndtering av konflikter.

Det eksisterer imidlertid en del erfaringer med at organisasjoner som fokuserer på det mellommenneskelige oppnår viktige konkurransefortrinn og gode økonomiske resultater. (Bolman & Deal, 2014) Bateson (2004) hevder at det går 9 måneder før en nytilsatt blir produktiv og skaper profitt for organisasjonen. En del tar til orde for at den største utfordringen ligger i ledelsesfilosofien og i utøvelse av toppledelse. (sitert av Bolman & Deal, 2014)

Organisasjonens fokus kan dermed være på prestasjonene eller på jobbutførelsen. Motsetningen blir et fokus på mestring eller på personene i organisasjonen. Samtidig er ikke virkeligheten svart og hvit, og organisasjonens fokus kan være nyansert og sammensatt. Lederne i denne studien har bidratt med sin mening om organisasjonens fokus og overnevnte teori vil bidra i analysen av funnene.

Metode

Vitenskapelig utgangspunkt

Hensikten med denne studien er å innhente kunnskap og innsikt om lederes erfaringer og opplevelser av sosial støtte i den organisasjonen de arbeider. Jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode. Intervju som metode gir meg anledning til å gå dypere ned i datamaterialet og utforske bakenforliggende forhold.

Studien er inspirert av en fenomenologisk tilnærming som betyr «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen.» (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 82) Jeg ønsket å innhente kunnskap om lederes opplevelser og en forståelse av fenomenet sosial støtte. I en opplevelse ligger innholdet av en persons subjektive erfaring og dermed er det naturlig at jeg som forsker er inspirert av fenomenologien da den vektlegger vår oppfatning av ulike forhold.

Fenomenologien bestreber seg på å tilnærme seg virkeligheten åpent, eller induktiv. (Johannessen et al. 2010) En induktiv metode innebærer å innhente kunnskap om informantens opplevelser og at man skal bestrebe seg på å være så objektiv som mulig. Ved en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i teori med bakgrunn i at teoretisk kunnskap er viktig for å stille de riktige spørsmålene. (Kvale & Brinkmann, 2009) I dette arbeidet har jeg vekslet mellom det induktive og deduktive perspektivet. Intervjuguiden er utarbeidet ut i fra teori (deduktiv), mens i analyseprosessen bestrebet jeg en mer induktiv tilnærming. Jeg ønsket å legge mine teoretiske perspektiver og forhåndsantakelser bort i de innledende analysene, for så å trekke inn teoriene i analysens siste fase. Dermed har jeg benyttet en abduktiv analysemetode. (Alvesson & Sköldbberg, 2008)

Forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju brukes når man vil fange den subjektive opplevelsen. (Stubberud, 2002) I et kvalitativt forskningsintervju er opplevelsene til informantene sentral og samtalen styres ikke av et forhåndsbestemt spørreskjema. I tråd med definisjonen av forskningsintervju, «et intervju der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede» (Kvale & Brinkmann, 2009), var min styring av samtalen et kritisk punkt med bakgrunn i intervjuguiden. Min innstilling var en viktig suksessfaktor for kunnskapen som ble produsert og jeg har bestrebet meg på en åpen og utforskende innstilling. Fordelen med intervju er at jeg som forsker kan sjekke ut betydning og stille utdypende spørsmål. Ved å benytte meg av dette kunne jeg i større grad redusere misforståelser og feiltolkninger.

Min problemstilling handler om lederes subjektive opplevelse av sosial støtte. Med bakgrunn i dette formålet valgte jeg et halvstrukturert intervju. Jeg har benyttet et semi-strukturert livsverden intervju, eller intervju basert på intervjuguide, hvor «*målet er å hente inn beskrivelser om den intervjuedes livsverden for å kunne fortolke betydningen*». (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 23) Dette ga meg anledning til å holde oversikt i samtalen ved hjelp av temaene og spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 1), samtidig som jeg vektla informantenes erfaringer og følelser. Det var viktig for meg at informantene fikk snakke om det som var viktigst for dem, samtidig som hovedtemaene ble berørt.

Meldeskjema med en beskrivelse av prosjektet ble sendt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i følge personopplysningsloven § 31. Men behandlingen av data tilfredsstilte de etiske kravene. NSD vil ta ny kontakt etter endt prosjekt for å forsikre seg om at dataene er slettet. Se vedlagt skjema for utfyllende informasjon. (Vedlegg 2)

Intervjuguiden

Med utgangspunkt i problemstillingen i denne studien er sosial støtte hovedfokus i intervjuet. Basert på semistrukturert intervju og teori om sosial støtte (House, 1981), utarbeidet jeg en intervjuguide. Denne skulle fungere som en veiviser for meg, samtidig som den skulle gi rom for fleksibilitet i forhold til informantenes opplevelser. Ved å ta utgangspunkt i teori ville jeg sikre at spørsmålene favnet relevante tema innenfor sosial støtte og tilnærmingen ble deduktiv. Samtidig har jeg bestrebet meg på at spørsmålene skulle være åpne for å innhente subjektive erfaringer, også kalt en induktiv metode.

Hovedtema i intervjuguiden er instrumentell støtte, informasjonsstøtte, evaluerende og vurderende støtte, samt emosjonell støtte. (House, 1981) Betydningen av hver av de fire områdene defineres med ulike undertema. Informasjonsstøtte handler om råd, forslag og informasjon. For å innhente kunnskap om hvor tydelige forventningene fra lederen er, ble spørsmålet «*hvilke forventninger har din leder til deg*» stilt. Den emosjonelle støtten defineres som empati, kjærlighet, tillit og omsorg. Spørsmålet «*hvordan opplever du din leders kjennskap til hva som gir deg arbeidsglede*» har til hensikt å innhente kunnskap om mellomleders erfaringer med hvorvidt overordnet leder har innsikt i deres arbeidsglede.

Datainnsamling

Utvalg

Deltakere i denne studien er fem ledere fra to organisasjoner. De har personal- og økonomiansvar, samt faglig ansvar for enhetene de leder. Alle har en overordnet ledelse, men

med variasjon i dennes størrelse. Det er en spredning på alder, fartstid som leder og begge kjønn er representert. Utvalget ble basert på variasjon i størrelse på enhet og fagområde, samt geografisk nærhet til overordnet ledelse. Jeg har valgt å gi begrenset informasjon om informantene for å ivareta anonymiteten i studien. Kari, Roger, Jon, Åse og Sara er de fiktive navnene som er brukt i denne skriftlige fremstillingen.

Utvalget av informanter er strategisk med bakgrunn i at det ble mulig å innhente nødvendige data med den målgruppen og de personene som ble valgt. (Johannessen et al., 2010) De aller fleste ledere er fortrolige med refleksjoner angående situasjonsbeskrivelser og årsaksforhold, jf. elitepersoner eller tilfeldig utvalg. (Kvale & Brinkmann, 2009) Jeg har bestrebet meg på et utvalg med variasjon for å unngå et ekstremt utvalg. (Johannessen et al., 2010) Ekstreme utvalg defineres som mennesker som er rike på informasjon og er avvikende fra andre. For meg var det viktig at jeg møtte informanter med ulike erfaringer og følelser for å belyse kompleksiteten i temaet sosial støtte. Samtidig kunne ikke jeg som forsker forutse bredden i opplevelsene, men valget av to ulike organisasjoner bidro til en større sannsynlighet for variasjon.

Informanter

Første steg i datainnsamlingen var å innhente godkjenning til studien hos overordnet ledelse i begge organisasjonene. Begge var positive og ga muntlig tillatelse til gjennomføring av intervju med lederne. I den ene organisasjonen ble det sendt ut e-post fra overordnet ledelse til lederne om at dette var godkjent og frivillig. I den andre organisasjonen fikk jeg beskjed om å ta direkte kontakt med aktuelle informanter.

Første kontakt med informantene var på telefon. Etter en kort informasjon om prosjektet ble de forespurt om å delta i undersøkelsen. Det ble informert om sikring av anonymitet og at deltakelse var frivillig. Det var spesielt viktig for meg å understreke at de ikke skulle føle forpliktelse da jeg har litt kjennskap til noen av informantene. Som forsker er jeg lite tjent med informanter som har liten lyst eller er tvilende til deltakelse. Både forskningens resultat og informantenes opplevelser kan farges negativt av en presset deltakelse. Ved førstegangskontakt forsøkte jeg å være lyttende for å fange opp eventuelle motkrefter til å delta. Det ble også opplyst om deres mulighet til å trekke seg når som helst underveis i intervjusituasjonen.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i perioden november 2013 – februar 2014 og hadde en varighet på 1-1,5 time. Bakgrunnen for intervjuperiodens lengde er at jeg ønsket å transkribere ferdig

før neste intervju. Dette for at jeg ønsket optimale forhold for min utvikling som intervjuer. Utfordringen med å avvikle intervju og transkribering samtidig, er at analysesekvensen kan starte og påvirke resultatene utover i prosessen. Jeg forsøkte å holde fokus på intervjurollen hvor jeg fokuserte på min opptreden og mine spørsmål, samt en presis transkribering. Før intervjuene startet gjennomførte jeg et prøveintervju for å bli mer familiær med intervjurollen og opparbeide meg trygghet for gjennomføring. Tidspunkt og sted for hvert enkelt intervju ble bestemt av informantene og samtlige ble avviklet på deres arbeidsplass, noe som kan være fordelaktig for informantens trygghet. Ulempen kan være forstyrrelser, men dette ble i noen tilfeller løst ved å henge opp lapp på døren. Erfaringen ble at forstyrrelser nesten ikke forekom.

Intervjuet startet med gjennomgang av «informert samtykke» og underskriving av denne. (Vedlegg 3) Sikring av anonymitet og innhenting av eventuelt nytt samtykke ved mulig sporbarhet var også et tema vi berørte. Det var også viktig for meg å uttrykke min takknemlighet for deres deltakelse i studien. Vi satt overfor hverandre med bord imellom. Fire av intervjuene foregikk på informantenes kontor, mens ett ble avholdt på et møterom. Diktafon ble benyttet i alle intervjuene for å sikre et fullstendig og presist datamateriale. Den hjalp meg å ha et større fokus på informanten og dynamikken i samtalen. Alle intervju ble avsluttet med en debriefing for å sikre at informantene ikke satt igjen med negative følelser.

Intervjuguiden ble ikke gjort kjent for informantene før selve intervjuet. Bakgrunnen for dette valget var at jeg ønsket spontane svar og refleksjoner. Jeg ønsket også å senke prestasjonsfokus ved at mine informanter møtte avslappet til intervjuet. For meg var det viktig at kunnskapen skulle skapes i forskningsintervjuet mellom forsker og informant. Jeg ønsket ikke at informanten skulle komme med ferdige og gjennomtenkte svar til selve intervjuet. I forhold til en fenomenologisk tilnærming ble fokuset rettet mot å utforske informantenes erfaringer med sosial støtte. (Johannessen et al., 2010)

Hensikten med introduksjonen i intervjuet var å definere sosial støtte ved hjelp av informantenes forståelse av begrepet. «*Når jeg sier sosial støtte på jobb, hva tenker du da?*» Alle intervjuene startet med denne introduksjonen, dette for å sette dagsorden hvor sosial støtte var hovedtema.

Noen ganger opplevde jeg at informanten var opptatt av noe som var litt utenfor spørsmålet. Det viktige for meg var da en respekt for informantens livsverden samtidig som jeg bestrebet meg på å holde tråden og stille oppfølgende spørsmål når tiden var inne for det. (Kvale & Brinkmann, 2009) Informantene hadde ulikt fokus, forståelse og erfaring i forhold til sin hverdag, noe som gjenspeiler kompleksiteten i opplevelsene. Informantenes subjektive

opplevelser var viktig kunnskap for meg som forsker og dermed ble intervjuene litt ulike i forhold til hovedfokuset. Utfordringen min var da å holde oversikt i forhold til berørte temaer i intervjuguiden, men dette ble lettere utover i prosessen. Min rolle og aktivitet i selve intervjuet forandret seg i forhold til hvor meddelsom informantene var. Noen ganger var det viktig at jeg stilte utdypende spørsmål.

Mitt perspektiv og min forståelse har økt som et resultat av denne studien. Informantene syntes også at intervjuet var lærerikt for dem i forhold til hva sosial støtte innebærer i hverdagen og de reflekterte også over at de fikk anledning til refleksjoner som vanligvis ikke inngår i hverdagen. Tilbakemeldinger som «kjempeinteressant», «du får opp ting som ligger langt ned, og det er synd for det ligger masse viktig som vi ikke har med oss i hverdagen vår» og «jeg fikk absolutt opp en del tanker som man ikke tenker på til vanlig» kan indikere informantenes nytteverdi av intervjuet.

Forskerrollen

Min rolle som forsker både før og i intervjuene, spiller en viktig rolle for forskningens kvalitet og informantenes integritet. (Kvale & Brinkmann, 2009) Jeg har bestrebet meg på ikke å være forutinntatt i forhold til resultatene, men åpen for den kunnskapen jeg tilegnet meg i intervjuene. På den andre siden kan lav forhåndskunnskap være en trussel mot gyldigheten i studien. (Kvale & Brinkmann, 2009) Hensikten var å innhente kunnskap samtidig som studien tar utgangspunkt i teori om sosial støtte. Det var viktig for meg å fokusere på at min oppgave var å innhente kunnskap, noe som etter min mening førte til at jeg reduserte mine forhåndsantagelser. Forhåndskunnskapen skulle fungere som en oppstart, men samtidig legges bort for å være mest mulig åpen for informantenes opplevelser, jf. inspirasjon fra fenomenologien. Min bevissthet om ikke å være forutinntatt og samtidig ha noe forhåndskunnskap, har hjulpet meg å finne en så god balanse som mulig i dette motsetningsforholdet.

Samtidig har jeg tilstrebet en ydmyk og relasjonsstøttende holdning til informantene. Jeg la vekt på å ta dem på alvor og være lyttende og undersøkende til deres utsagn. Før jeg gikk inn i intervjufasen reflekterte jeg mye rundt rollen min og den største utfordringen min var å unngå verbal støtte eller kommentere informantenes utsagn. Intensjonen min var at resultatene ikke skulle farges unødvendig av mine erfaringer og meninger. Mine erfaringer kan komme til uttrykk i en intervjusituasjon selv om bevissheten er tilstede. Dermed var det viktig at jeg opptrådte mest mulig nøytral i intervjusituasjonen og ikke påvirket informantene. Som et resultat av dette forarbeidet ble ikke dette noe problem for meg og jeg synes jeg

mestret bedre å fokusere på min rolle som var å stille spørsmål.

Min ryggsekk som består av mine erfaringer, hypoteser og faglige perspektiv kan virke inn på mitt arbeid, jf. epistemologien. (Johannessen et al., 2010) Epistemologi er teori om kunnskap, hva kunnskap er og hvordan den oppnås. (Kvale & Brinkmann, 2009) I denne prosessen kan tolkningen farges av våre fordommer og forhåndsoppfatninger. Dermed var det viktig for meg å være åpen for informantenes livsverden og for resultatene.

Min bakgrunn som leder kan gjøre det lettere for meg å leve meg inn i informantenes livsverden, noe som kan føre til lettere etablering av kontakt og relasjon da vi har samme rolle. Ved å være i samme situasjon kan det skapes en god kontakt da man snakker samme språk. På den andre siden kan det oppleves vanskelig å stille naive spørsmål da det forventes at man forstår hverandre. Min bakgrunn som mellomleder kunne føre til at ting ble tatt for gitt i selve intervjuet og resultatet kunne bli mangelfulle data som var vanskelig å analysere. Å ha et balansert syn på saken og bruke forskerbrillene sine kan også bli skadelidende om man blir hengende fast i rollen og forståelsen sin. Dermed var det viktig at jeg inntok en utforskende rolle i intervjuene for å innhente troverdige og komplette data.

Jeg har bestrebet meg på å være åpen for resultatene og nøytral i datainnsamlingen. Jeg har forsøkt å avlære så mye som mulig av min for-forståelse for å kunne bruke profesjonelle forskerbriller. Jeg har hatt en visjon om å ta informantenes opplevelser på alvor. Og jeg har forsøkt å se kompleksiteten i ulike forhold. Opplevelsen min av intervjuene er entydig positive da jeg fikk mye mer kunnskap om ledernes opplevelse av sosial støtte.

Vitenskapelig redelighet

Vitenskapelig redelighet forteller noe om pålitelighet og gyldighet i studien. Min måloppnåelse i forhold til dette kan vurderes i følgende spørsmål:

- Er resultatene troverdige og pålitelige?
- Har jeg gitt mine informanter og lesere innsyn i selve forskningsprosessen?
- Kan resultatene overføres til ledere i andre organisasjoner?
- Har resultatene gyldighet for andre?

Mine refleksjoner og kunnskaper har innvirkning på resultatoppnåelsen. Kunnskap om hvordan oppnå vitenskapelig redelighet har vært sentral. Refleksjonene vil bli belyst i den videre fremstillingen.

Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet handler om både konsistens, troverdighet og pålitelighet. Jeg har bestrebet meg på å være nøyaktig, samle inn data reflektert, opparbeide meg kunnskap og analysere profesjonelt. (Johannessen et al., 2010; Kvale & Brinkmann, 2009) Allikevel består ikke utvalget av mer enn fem informanter fra to ulike organisasjoner og må dermed sies å være et begrenset utvalg. Selv om utvalget er ganske tilfeldig så kunne resultatene vært annerledes om alle lederne i organisasjonene var deltakere eller om flere organisasjoner deltok. Funnene kan fortelle noe om opplevelsen av sosial støtte, men kan ikke generaliseres til en absolutt sannhet om sosial støtte. Undersøkelsen kan imidlertid bidra til å gi ny og utvidet forståelse for fenomenet sosial støtte i ledersammenheng. Samt et enda større fokus på betydningen av sosial støtte i organisasjonens strategi- og utviklingsarbeid. Min hensikt er at de fem lederne som har vært informanter i denne undersøkelsen, kan bidra til ny innsikt og nye perspektiver på sosial støtte.

Johannessen og kolleger (2010) beskriver intervjueffekten som et mulig reliabilitetsproblem. Det vil si at informantene ikke vil fremstå på en sådann måte at man kommer i et dårlig lys. Resultatet kan da bli at man tilpasser svarene til det man oppfatter som ønskelig eller nødvendig. De mener videre at et spørreskjema ikke har den samme effekten. (Johannessen et al., 2010) Mine erfaringer tilsier at informantene var åpne og ga ærlige svar i intervjuene. I og med at det var deres opplevelse av leder og kolleger som var i fokus, bidro nok dette til et tryggere klima. Det viktige for meg var å understreke overfor informantene at jeg var interessert i deres subjektive opplevelser, da det var dette jeg søkte kunnskap om. Innfallsvinkelen til intervjuene var ikke en søken etter perfekte data, men informantenes erfaringer på godt og vondt.

Etter transkribering ble intervjuene oversendt informantene for gjennomlesing og eventuell korrektur. De fikk da mulighet til å stå inne for det de hadde sagt, noe som styrker reliabiliteten i denne undersøkelsen, jf. membercheck.

Min refleksjonsprosess før intervjuene var et viktig steg i min utviklingsprosess som forsker. Jeg ønsket ikke at undersøkelsen skulle preges av mine verdier og erfaringer. Målsetningen var at undersøkelsen skulle være mest mulig kontekstuavhengig. Kvale og Brinkmann (2009) definerer objektivitet som; «*evnen til å overveie eller presentere kjensgjerninger uten å la seg påvirke av personlige meninger eller følelser.*» (s. 325) Det var viktig at jeg gikk inn i intervjuene med en åpen innstilling og ikke med forutinntatte forventninger om ledernes opplevelser i forhold til sosial støtte, jf. fenomenologien. Min oppgave var å forholde meg nøytral og «*adekvat til den gjenstanden som skulle undersøkes.*»

(Kvale & Brinkmann, 2009, s. 248) Opplevelsene våre er subjektive og kan variere fra person til person. Min oppgave var å innhente kunnskap som kunne utvide min horisont og mitt perspektiv uavhengig av egne opplevelser. Ved å lese litteratur, notere stikkord og reflektere rundt ulike forhold ble jeg bedre rustet til å være objektiv i møtet med informantene. Etter intervjuene ble samtalene transkribert ordrett for å bidra til objektivitet.

Min skriftlige fremstilling har til hensikt å fungere som en revisjonsprosedyre for forskningen min. (Johannessen et al., 2010) Dette for at forskningsprosessen kan spores og være gjennomiktig. Jeg har bestrebet meg på å være åpen, ærlig og utdypende i denne masteroppgaven.

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad studien eller metoden er gyldig. Det er sentralt om metoden jeg bruker egner seg til å undersøke det jeg har ment å undersøke. I forhold til selve studien er validitet aktuelt hele veien fra tematisering til ferdig produkt. (Kvale & Brinkmann, 2009) Begrep som benyttes for å beskrive validitet er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet, sannsynlighet og overensstemmelse. Validitet må drøftes i forhold til forskningsdesign, forskerrollen, forskningsprosessen, dataene, analyse, ferdig produkt og nytteverdi. For å beskrive denne forskningens validitet vil jeg ta utgangspunkt i disse hovedområdene.

Forskningsdesign

Temaet jeg har valgt handler om ledernes arbeidsmiljø og problemformuleringen fokuserer på ledernes opplevelser av sosial støtte i organisasjonen for seg selv som arbeidstaker.

Forskningen er blant annet teoretisk forankret i House sin teori (1981) om sosial støtte i organisasjonen. Jeg har hatt stort fokus på hva og hvorfor før jeg startet med hvordan jeg skulle arbeide. Refleksjonene mine i forhold til forskningsdesignet har vært verdiladete og essensielle for å sikre validiteten. Alle mine veivalg har vært preget av refleksjoner for å sikre at prosjektet mitt bærer preg av gode verdier og jeg mener denne prosessen har vært en viktig grunnpilar. Jeg har hatt fokus på å minimalisere skadelige konsekvenser og håper at flere kan dra nytte av denne undersøkelsen. Mitt håp er at den kan bidra til å forbedre ledernes tilgang på sosial støtte ved et enda større fokus på støttefunksjonene i organisasjoner.

Forskerrollen

Ved å benytte meg av intervju som metode er det samtalen som styrer datainnsamlingen. Dette stiller krav til meg som intervjuer, og min erfaringsbakgrunn er et viktig suksesskriterium. Jeg har ingen erfaring med å intervju folk i forskningsøyemed, men jeg har god kjennskap til å ha samtaler med både medarbeidere og brukere. Utdanningen min innenfor

veiledningspedagogikk og coaching tror jeg nok har hjulpet meg både i forhold til selvtillit og ferdigheter. Dessuten gjennomførte jeg ett intervju og transkriberte dette før jeg begynte med neste informant. Mellom hvert intervju dro jeg da nytte av viktige refleksjoner i forhold til meg som intervjuer. Selv om det kun var småjusteringer, var det en fin læringsprosess for meg.

Forskningsprosessen

Informantene er elitepersoner innenfor sitt fagfelt og deres troverdighet og refleksjonskapasitet er god. De har ulik fartstid og fagfelt, og utvalget har dermed en god spredning. Funnene i undersøkelsen gjenspeiler ulike opplevelser og representerer informantenes virkelighet. Allikevel kan ikke dette generaliseres, men like fullt være en kilde for videre forskning, refleksjon og utvikling hos ulike organisasjoner og enkeltpersoner.

Informantenes overordnede ledere har ingen kjennskap til hvilke av de underordnede lederne i sin bedrift som er forespurt og intervjuet i studien. Dette for å sikre kvalitet gjennom troverdige data og informantenes anonymitet overfor lederen sin. Kvale og Brinkmann (2009) mener det er viktig at forskeren reflekterer over mulige konsekvenser for informanten. Etersom sosial støtte handler om både leder og kolleger, var det viktig at informasjonskildene var anonyme for alle bortsett fra meg som forsker. Informantene skulle være fri til å uttale seg og ikke være engstelige for å stå til rette for sine uttalelser. Jeg valgte to organisasjoner grunnet anonymitet for organisasjonene. I denne skriftlige fremstillingen bruker jeg konsekvent informanten eller fiktive navn og kjønn for å ivareta taushetsplikten. Transkriberingen er utført ordrett og overført til bokmål i oppgaven for å sikre anonymitet i forhold til dialekt. Sitatene er ordrette for lettere å sjekke min tolkning.

Dataene

Begrepsvaliditet handler om samsvar mellom fenomenet man skal undersøke og selve målingen eller hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. (Johannessen et al., 2010) For min del betyr dette om jeg har klart å måle opplevelsen av sosial støtte for ledere. Etersom jeg har tatt utgangspunkt i teori om sosial støtte og utarbeidet intervjuguiden med dette bakteppet, skulle jeg være godt rustet for misforståelser. En fallgrube kan være at lederne legger noe annet i sosial støtte enn det teorien definerer, men konkrete spørsmål har hjulpet meg å redusere dette. Samtidig viser dataene et samsvar mellom teorien og informantenes forståelse av sosial støtte. I tillegg har jeg testet ut spørsmålene i intervjuguiden i et prøveintervju med påfølgende refleksjon angående opplevelsen og innholdet i intervjuet.

Analyse

I arbeidet med analyse har jeg forsøkt å ha kontinuerlig kontroll for at fremstillingen skal bli riktig og sann. For at fortolkningene skal være logiske, har det vært nødvendig å drøfte dataene mer kompleks enn jeg opprinnelig planla. Jeg har også forsøkt å stille gyldige og relevante spørsmål og har fått nyttige innspill fra veilederne mine i denne prosessen. Hovedmålsettingen har vært å unngå feilkilder i analysearbeidet, noe jeg mener jeg har lyktes med.

Ferdig produkt

Min skriftlige rapport skal gi en korrekt beskrivelse av funnene i studien min. Jeg har bestrebet meg på at den skal være gjennomiktig og kontrollerbar. Samt at mine fortolkninger er logiske og at spørsmålene jeg har stilt til intervjueteksten har stor grad av gyldighet. I tillegg ønsker jeg at oppgaven min oppfyller kravene til dokumenterbarhet og at den viser holdbare funn i denne sammenhengen.

Nytteverdi

I og med at jeg har et begrenset utvalg, kan ikke studien generaliseres. Selv om oppgaven min ikke er en absolutt sannhet, mener jeg at den kan ha overføringsverdi til andre ledere og organisasjoner. Johannessen og kolleger (2010) mener at kvalitative studier kan bidra til overføring av kunnskap. Samtidig mener jeg at studien kan bidra med ny og utvidet forståelse av fenomenet sosial støtte i lederskap. Bakgrunnen min for denne studien var å sette ledernes tilgang på sosial støtte på dagsorden. Og min intensjon er at denne studien kan bidra til å fokusere mer på myke verdier for å ta enda bedre vare på den menneskelige ressursen i arbeidslivet. Studien kan gi råd og tips til ledere i forhold til hva det kan fokuseres på for å bidra til en god opplevelse av sosial støtte på jobb. Et enda bedre fokus på ledernes rammebetingelser er et ønskelig utfall. Samtidig er ikke studien min komplett og kan være utgangspunkt for videre forskning innenfor sosial støtte.

Etiske betraktninger

Informantene ble informert om studien og om «informert samtykke». Konfidensialitet og frivillighet er sentrale elementer som er fulgt i mitt arbeid. Å verne informantenes integritet har vært en sentral visjon i arbeidet. Frivillighet, belastning, tillit og anonymitet har vært essensielle områder for refleksjon og konsekvenser for handling.

Frivillighet og hva som kan true en reell opplevelse av friheten til å velge, har vært en viktig premiss for arbeidet. Jeg har bestrebet meg på å reflektere rundt ulike forhold og etterleve mine målsetninger for arbeidet med informantene. Særlig med tanke på at jeg

tidligere har vært kollega med noen av informantene og jeg ønsket ikke at de skulle føle et reelt eller indre press til å delta i undersøkelsen, samt at de hadde frihet i selve intervjuet i forhold til hva de ønsket å besvare.

Frivilligheten til deltakelse ble understreket både ved forespørsel, informert samtykke og i intervjuet. Min sensitivitet og årvåkenhet var viktige suksessfaktorer for å fange opp eventuell motstand eller tvil. En påtvungen deltakelse kan være en negativ opplevelse, samt at kvaliteten på studien er lite tjent med lav motivasjon for deltakelse. Informantenes anledning til å trekke seg ga dem anledning til å tenke over saken både før og etter intervjuet, og de fikk ved hjelp av dette en lengre betenkningstid.

Intervjuguiden min har spørsmål innenfor alle fire områder av sosial støtte. Noen av spørsmålene kan kanskje oppleves som vanskelige å besvare. Derfor var det viktig for meg at jeg understreket frivilligheten til å svare på spørsmålene for å ta vare på informantenes integritet. Jeg understreket at det var helt greit om de ikke ville svare på noen av spørsmålene før intervjuet startet. Et intervju kan oppleves som forførende og man kan gi opplysninger man angrep på. (Kvale & Brinkmann, 2009) Derfor ble det transkriberte intervjuet oversendt informantene for gjennomlesning og de fikk anledning til å korrigere eller stryke utsagn. Dette gjorde jeg for å sikre at de ikke kom i en lojalitetskrise overfor lederen sin eller kollegaene sine. Sikring av informantenes integritet kan ivaretas ved hjelp av frivillighet til besvarelse og forskerens sensitivitet. Dermed var det viktig for meg å være observant i forhold til informantenes følelser, jf. å være observant i forhold til det emosjonelle. (Kvale & Brinkmann, 2009) Bruken av diktafon hjalp meg å holde fokus på dette. Frivillig deltakelse og frivillighet til å svare på spørsmål var også noe som ble beskrevet både muntlig og skriftlig overfor informantene.

Det var viktig at jeg som forsker ikke påførte informantene en ekstra **belastning** gjennom temaet som var satt på dagsorden. Johannessen og kolleger (2010) sier at «*de som deltar i undersøkelser, skal utsettes for minst mulig belastning.*» (s. 92) Mitt valg av tema krevde at jeg reflekterte grundig i forhold til dette. Mine observasjoner i forhold til eventuelle reaksjoner og følelser ble en viktig oppgave for meg. En av informantene uttalte at «*man av og til lur på om man er rett person i rett jobb*» i forbindelse med noe som ikke fungerte optimalt i organisasjonen. Debriefingen var viktig for at informanten ikke skulle sitte igjen med negative følelser og tanker. Samtidig er min rolle i denne sammenhengen forsker og mitt ansvarsområde omhandler ikke eventuelle forbedringsområder i organisasjonen. (Johannessen et al., 2010) Dette har vært en utfordring for meg personlig da jeg fikk medfølelse for noen av informantene og deres følelser i forhold til forbedringsområder.

I relasjonen mellom informant og forsker er *tillit* sentralt. Informantene kan ha ulike forventninger til forskeren og behandlingen av dataene etter intervjuet. Jeg har bestrebet meg på å gjengi informantenes opplevelser korrekt og at deres situasjon gjenspeiles i denne skriftlige fremstillingen både ved bruk av sitat og omskriving til beskrivelse.

Min bruk av *anonymisering* har til hensikt å verne informantene. Jeg har brukt fiktive navn og kjønn, samt at organisasjonene ikke er navngitt. Det kan være skremmende å snakke ærlig om lederen sin og det var viktig for meg å understreke anonymitet og sporbarhet overfor informantene. Anonymisering kan også brukes som en underkjennelse av faktiske forhold, men jeg har bestrebet meg på en åpenhet samtidig som informantene er vernet. (Alver & Øyen, 1997)

Det store etiske dilemmaet i forskning er hvor dypt man skal grave (Kvale & Brinkmann, 2009) eller graden av utdypende spørsmål som blir stilt i intervjuet. På den andre siden har vi effekten av forskningen eller en forbedring av forholdene man undersøker. (Johannessen et al., 2010) Hensynet til mennesket kan da komme i konflikt med det man ønsker å sette på dagsorden. For meg var det viktig å ha en åpen innstilling til svarene for å unngå å havne i fellen ledende spørsmål. Svarene skulle komme fra informanten og ikke være farget av mine holdninger og erfaringer. Jeg mener jeg har klart å holde en fin balanse og vært fintfølelse nok til ikke å stille spørsmål som informantene syntes var ubehagelige for dem.

Analyse

Etter avsluttet datainnsamling var mengden data forholdsvis stor. Første avklaring var hvordan jeg skulle analysere historiene og redusere dataene. Essensielt for metoden jeg valgte var innholdet i dataene og formålet med forskningen (Kvale & Brinkmann, 2009), og med hovedfokus på hva som var målet for denne masteroppgaven ble det lettere å planlegge veien videre. Dermed ble det sentralt at informantenes opplevelser og erfaringer med sosial støtte skulle være hovedfokus. Dette er etter min mening viktig kunnskap som også skal få tale for seg selv. Analysearbeidet har vært krevende både i forhold til tidsbruk og kategorisering. Det har vært mange runder med klipp- og limfunksjonen for å sammenfatte dataene. I tillegg har jeg brukt tankekart, fargekoding og ulike oversiktsdokumenter. Jeg valgte dermed mine hjelpemidler for tenkning og gikk inn i analyseprosessen med et utforskende formål.

Første steg i prosessen var å utarbeide en sammenfattet versjon med det mest sentrale meningsinnholdet i intervjuene. Datamengden ble da redusert fra 80 til 25 sider. Kriteriet var å konsentrere seg om informantenes opplevelser av sosial støtte, herunder erfaringer og følelser knyttet til dette fenomenet for dem personlig. Jeg valgte dermed en åpen analyse

først. Intervjuene ga også en del uttalelser som ikke omhandlet sosial støtte. Hva som kunne utelates var en krevende prosess som fordret mye tenkning og som innebar en del frem og tilbake. Etter denne induktive tilnærmingen satt jeg igjen med en kortversjon av hvert enkelt intervju. Senere i prosessen har jeg opplevd at det har vært nødvendig å gå tilbake til første versjon for komplementering av opplysninger.

Deretter markerte jeg de mest interessante utsagnene fra hver informant for å frembringe de mest relevante data. Disse ble samlet i kategorier med utgangspunkt i teori om sosial støtte. (House, 1981) Jeg benyttet meg av tabell med fargekoder for å skape oversikt i datamaterialet. Tilnæringsmetoden ble da deduktiv og ulempen er at viktige funn kan forsvinne. (Kvale & Brinkmann, 2009) Med utgangspunkt i dette materialet valgte jeg ut de mest interessante funnene for en dypere tolkning.

Første utkast til analysedelen ble meget omfattende og sprengte grensene for dette masterarbeidet. Dermed ble noen områder valgt bort for å redusere datamengden. Kriteriet for utvelgelse var å fokusere på individets personlige erfaringer og følelser, samt hovedtrekkene i bakenforliggende årsaker i organisasjonen som informantene fokuserte på i intervjuet.

I første omgang ble dataene kategorisert med utgangspunkt i teorien House (1981) presenterer. Senere i prosessen valgte jeg å kategorisere informasjonen i forhold til individuelle behov. Vinklingen i analysedelen er da opplevelse av sosial støtte på individnivå og individuelle behov. Under arbeidet med analyse av dataene ble det klart at du har ulike behov i lederrollen din, noe også teoridelen belyser. Behov for mestring, verdsettelse, tilhørighet og klare forventninger ble kategoriene som er valgt i denne oppgaven. I forlengelsen av dette ble det naturlig å inkludere organisasjonens fokus og ledelse for å ivareta kompleksiteten i ledernes opplevelser.

Min oppbygning av analysekapitlet er valgt med bakgrunn i å synliggjøre informantenes opplevelser og erfaringer med sosial støtte. Inndelingen i ulike behov er foretatt med utgangspunkt i fortolkning av informantenes meningsdanning relatert til fenomenet sosial støtte (induksjon), og også med utgangspunkt i teoridelen (deduksjon). I fortolkningsprosessen har spørsmålet «hva handler dette om» blitt brukt utallige ganger.

Kategoriene i analysedelen er «Hva er sosial støtte for lederne», «Betydningen av sosial støtte for nytilsatte ledere», «Betydningen av fortløpende sosial støtte for utøvelse av lederrollen» og «Når sosial støtte uteblir». Betydningen av sosial støtte for nytilsatte ledere er inndelt i *behov for å mestre systemene og oppgavene*, samt *behov for å oppleve tilhørighet*. Betydningen av fortløpende sosial støtte for utøvelse av lederrollen er delt inn i *behov for*

klare forventninger og behov for å bli sett. Når sosial støtte uteblir er delt inn i kategoriene mangel på tilhørighet, mangel på mestring, mangel på verdsettelse og «exit».

Empiri

I dette kapitlet presenteres resultatene fra intervjuene. Gjennom intervjuene var formålet å innhente data om lederes opplevelse av sosial støtte. 5 ledere ble intervjuet og datagrunnlaget viste seg å være omfattende. Denne oppgaven er begrenset og dermed er det foretatt et utvalg av den opprinnelige datamengden, med mål om å belyse ledernes erfaringer og opplevelser av fenomenet sosial støtte.

Presentasjonen av empirien er en veksling mellom sitater og beskrivelser av informantenes utsagn. Valget av sitater er tatt med bakgrunn i at undersøkelsen skal være mest mulig transparent, jf. vitenskapelig redelighet. (Johannessen et al., 2010) Hensikten er gjenkjennelighet for informantene og nøyaktighet innholdsmessig. Beskrivelser er valgt for variasjon, sammenfattende tekst eller når det er nødvendig for å skape sammenheng.

Lederne i denne undersøkelsen har ulike opplevelser og erfaringer med sosial støtte i sine organisasjoner. Opplevelsene til lederne får dermed støtte fra teorien til House. (1981) Samtidig som dataene i denne undersøkelsen bygger opp og støtter teorien.

Sosial støtte – hva er det for lederne

Fenomenet som studeres i denne studien er betydningen av sosial støtte i lederskap. Dette er et vidt begrep og det var interessant å avdekke hvordan de fem lederne som deltok i denne studien forsto dette begrepet. Første innledende spørsmål i intervjuene handlet derfor om informantenes definisjon av sosial støtte i arbeidssammenheng.

«Å bli sett» anses av informantene som et sentralt poeng innenfor sosial støtte. Kari definerer sosial støtte slik: *«Det å ha sosial støtte handler mye om å bli sett som person. Altså, ikke bare som et fagmenneske eller som utfører den jobben du er satt til å gjøre. Du har på en måte hele livet ditt med deg og så har du en del følelser knyttet til det. Og så er det noe med å få støtte rundt at du er den du er.»*

Roger mener sosial støtte handler om *«at jeg har noen som jeg kan føle bryr seg om hvordan jeg har det og som jeg kan bruke som samtalepartner.»*

Videre trer det frem at nettverk og samtalepartnere er viktig for lederne som har deltatt i denne studien for å unngå ensomhetsfølelse. *«Jeg tenker nettverk, at jeg ikke sitter alene. At en blir sett, det at en får tilbakemelding på godt og vondt. Og at det er godt klima, at vi snakker godt i lag.»* (Sara)

Vennlighet, ærlighet og forståelse er begrepene Åse bruker når hun skal beskrive sosial støtte og *«at jeg har gode kolleger og at jeg har støtte i de beslutningene jeg tar i ledelsen over meg.»*

Jon sier at det går på det mellommenneskelige og «*ikke nødvendigvis på fag men at du får støtte i forhold til prioriteringer og budsjett, en del sånne ting.*»

Informantene bruker ulike begrep og er opptatt av ulike aspekt i den sosiale støtten. Hovedessensen i informantenes forståelse er å bli sett som både leder og person. Samtidig er nettverk og tilhørighet et område som trekkes frem for å oppnå refleksjon og støtte. Verdsettelse både som medarbeider og menneske er også noe informantene berører i sine beskrivelser. At det er et godt klima og fokus på det mellommenneskelige fremholdes også som vesentlig. Jon nevner også praktiske støttetjenester som er en del av den instrumentelle støtten. Å bli fulgt opp via tilbakemeldinger, støtte for beslutninger og tilgang til en samtalepartner nevnes av Åse, Sara og Roger. Omsorgsdelen trekkes også frem i det å ha noen som bryr seg om en.

Gjennom analysen trer det dermed frem at utsagnene gjenspeiler innholdet i teori om anerkjennende ledelse hvor elementene blant annet består av å bli sett, forstått og vist respekt. (Holm, 2010) Videre gjenspeiler utsagnene til lederne som deltok i denne studien teori om sosial støtte og den delen av sosial støtte som handler om emosjonell, instrumentell, samt evaluerende og vurderende støtte. (House, 1981) Mine funn reflekteres i teorien og informantenes oppfattelse samsvarer med definisjonene herfra. Å bli sett, ha noen som bryr seg, samtalepartnere, bli forstått, ærlighet, tilbakemeldinger og nettverk er ledernes oppfattelse av sosial støtte, og alle temaene finner vi igjen i teorien. Dermed er de fem ledernes oppfattelse av innholdet i sosial støtte meget komplett sett i forhold til definisjonen House (1981) har utarbeidet. På den andre siden kan vi si at funnene underbygger definisjonen av sosial støtte da informantenes forståelse er et grunnlag teorien utspringer fra. Lederne oppfattelse blir dermed bekreftet i teorien. Funnene forteller oss også at informantene har en god bevissthet i forhold til anerkjennende ledelse som fenomen. Informasjonsdelen av sosial støtte ble ikke berørt i informantenes definisjoner. Dette kan skyldes at informasjon i første omgang kan fremstå fjernt fra sosial støtte eller at organisasjonene har god informasjonsflyt.

Betydningen av sosial støtte for nytilsatte ledere

En del bedrifter har utarbeidet egne program for mottak av nytilsatte hvor informasjon, opplæring og veiledning inngår. Sentrale myndigheter har satt fokus på veiledning av nyutdannede lærere og førskolelærere, noe som er i ferd med å etablere seg som en fast ordning rundt omkring i landets skoler og barnehager. KS og LO har utgitt et veiledningshefte om «Oppfølging av nyansatte». (Oppfølging av nyansatte, u.å.) Det kan virke som fokuset på

opplæring og veiledning av nyansatte er god, men kan vi anta at mentorordninger eller opplæringsprogram har fått en naturlig plass i organisasjonene? Og hva med ledere, har de en tett oppfølging i den første tiden som nytilsatt leder? Og hvilke opplevelser gir dette for den enkelte?

I denne studien var ledernes opplevelser av den første tiden som nyansatt ett utforskningstema. Informantene beskrev både de praktiske tjenestene de mottok i opplæringsfasen og graden av den emosjonelle støtten de mottok som nytilsatt leder. *Behov for å mestre systemene og oppgavene* beskriver den instrumentelle støtten, mens *behov for tilhørighet* omhandler den emosjonelle støtten.

Behov for å mestre systemene og oppgavene

Kari beskriver sin innkjøringsperiode på denne måten: «*Du blir ansatt, men så er det ingen som bryr seg om hvordan du på en måte skal håndtere jobben din. Det er det ingen som spør noe om, sier noe om. Jeg fikk ikke tilgang på noen ting når jeg begynte. Jeg visste ikke engang hvilke systemer jeg skulle inn på, men det var det ingen som sa noe om heller.*» Hun sier videre at praktiske tjenester i denne perioden var «*totalt fraværende egentlig.*»

Roger sin opplevelse av den første tiden som leder var å bli kastet inn i en jobb som han ikke hadde så veldig god oversikt over. Han opplevde at det ikke var et system for opplæring og at han ble overlatt til seg selv. Han hadde ikke mot nok til å vise at han faktisk trengte hjelp. «*Og så er det egentlig sånn at du på en måte ligger og svømmer og nesten ikke har hodet over vannet for å klare å gjøre det du skal.*» Roger beskriver en innkjøringsfase uten opplæring, noe som har forsinket hans utviklingsprosess som leder. «*Så jeg tenker i ettertid og ser at hvis jeg hadde fått opplæring, så har jeg kunne gjort en mye, mye bedre jobb mye, mye tidligere. Det synes jeg er litt trist da egentlig.*»

Jon beskriver sine vanskeligheter med å finne ut av arbeidsoppgavene oppover mot overordnede ledere i systemet, men at det var enklere å finne ut av det nedover til de han skulle lede. Han beskriver videre at det ikke var noen overlapping med forrige leder og «*jeg har ingen stillingsbeskrivelse som forteller meg hva jeg skal gjøre. Så jeg måtte på en måte finne ut av det meste selv.*» Han sier videre at: «*jeg tror ikke vi er gode nok til å ta imot nye folk.*» Jon beskriver videre støttefunksjonene innenfor økonomi som skal hjelpe ham å ha oversikt og til enhver tid være i besittelse av nødvendige kunnskaper: «*Jeg er vel ikke direkte imponert over støtten når det gjelder det da. Vi har ikke hatt den tette oppfølgingen synes jeg, som vi burde hatt hele veien.*»

Åse sin uttalelse om innkjøringsperioden er «*det var helt forferdelig.*» Hun måtte

starte i den nye jobben uten forrige leder tilgjengelig og hadde dermed ingen mulighet for overlapping: «så det var ganske tøff start på grunn av det.» Sara syntes den første tiden var litt skremmende, men at hun syntes oppgavene var spennende. Hun tenkte litt på «hjelp, klarer jeg dette?», men hun sier at «jeg følte at jeg kom meg over de bøygene der da».

Alle lederne beskriver den første tiden som en utfordrende innkjøringsfase. Min forståelse av informantenes uttalelser er at arbeidsoppgavene og innholdet i lederrollen var uklare for dem. Ord som brukes for å beskrive opplevelsen er forferdelig, skremmende, vanskelig og manglende oversikt i forhold til arbeidsoppgavene. Dette kan forstås som at informantene befant seg i en kaotisk situasjon hvor det var liten oppfølging på kunnskapsopparbeiding om systemer og arbeidsoppgaver. Det kan synes som om flere av dem måtte ha fokus på å opparbeide seg oversikt og skaffe seg nødvendig kunnskap. En planlagt og strukturert innføring i rollen er noe jeg oppfatter som et forbedringsområde i organisasjonene, jf. oppfattelse av rollekrav (Høst, 2009) Flere nevner manglende overlapping som en årsak til opplevelsen. Mens flere nevner fravær av opplæring som en viktig årsaksforklaring og at det ikke finnes et system for opplæring i organisasjonen. Begge deler handler om en innføring i arbeidsoppgavene og opplæring i organisasjonens systemer. Denne orienteringsfasen med etablering av kunnskap og oversikt kan også føre til at man ikke får vist frem lederegenskapene sine i den første tiden (jf. Roger), noe som kanskje er veldig viktig for å etablere relasjoner til de man skal lede. Og når motet svikter i forhold til å si fra om behovet for hjelp, blir konsekvensen at man opplever at man gjør en dårligere jobb i den første tiden.

Lederne i denne undersøkelsen definerer sosial støtte blant annet med å bli fulgt opp, å ha nettverk, samtalepartnere og praktiske støttetjenester. Spriket mellom deres forståelse av fenomenet og det de opplevde den første tiden som leder er stor. Resultatet blir en dissonans mellom deres egen personlige definisjon av sosial støtte og deres subjektive opplevelse av sosial støtte. Funnet kan gi oss kunnskap om spriket mellom forventningene og virkeligheten.

Behov for å oppleve tilhørighet

Behovet for å oppleve tilhørighet anses som et grunnleggende behov, jf. Maslows behovspyramide. Sosial kontakt, gjensidig respekt og bry seg om hverandre er viktige virkemidler for å oppnå tilhørighet. (Rodin & Salovey, 1989) I en ny jobb med en ny leder bør etableringen av tilhørighet dermed være et fokusområde om betydningen av oppfattet organisatorisk støtte (POS) vektlegges. (Eisenberger et al., 1986) Opplevelsen av tilhørighet for informantene var et utforskningsområde i mitt arbeid. Dette med bakgrunn i at lederrollen kan oppleves ensomt til tider, samt at å være i en ny jobb kan oppleves som krevende. Hva

som kan redusere følelsen av ensomhet og øke tilhørighetsfølelsen ble også utforskingstema.

Alle lederne peker på grad av og kilder til støtte i den første tiden som ny-tilsatt leder. Ensomhet ble et tema som de berørte i sine beskrivelser. Sara nevnte nettverk for å unngå at hun ble sittende alene i sin beskrivelse av sosial støtte. Hun beskriver dermed behovet for tilhørighet for å unngå følelsen av ensomhet.

Kari beskriver innkjøringsperioden med meget lav grad av støtte fra overordnede. Hun hadde jobbet med en oppgave i åtte måneder før noen av lederne hennes spurte hvordan det gikk med henne. Kari oppsummerer den første tiden som en periode med lite støtte. Jon og Roger beskriver den første tiden som en ensom periode. Roger sier at *«det er på en måte forventet at «ja, gratulerer, du har fått jobben, vær så god, her er kontoret ditt.» Ferdig med det. Og så blir du overlatt til deg selv.»*

Kari, Jon og Roger beskriver en ensom periode og at de ble overlatt til seg selv når de startet som ledere i sine organisasjoner. Beskrivelsene indikerer lav kontakt og støtte fra lederen. En mental oppfølging og vissheten om at noen bryr seg virker fraværende. Det kan synes som om nærvær av overordnet ledelse har innvirkning på informantenes opplevelser av støtte. Når det går åtte måneder før overordnet ledelse etterspør og viser interesse for hvordan det går med deg, lurert man på hva dette skyldes. Det er ikke sikkert det hadde blitt lettere å opparbeide seg kunnskap om arbeidsoppgavene, men opplevelsen kunne kanskje vært annerledes og mindre ensom. Følelsen av at ingen bryr seg eller engasjerer seg i deg når du kanskje er i en krevende periode av yrkeskarrieren din, er noe flere av informantene berørte i intervjuene.

Åse beskriver støtten hun fikk fra sine underordnede og fra administrativt nivå som en positiv støttefaktor. *«Men jeg hadde støtte i den ansatte gruppen som jeg skulle lede og det var veldig godt.»* Samtidig sier hun at det kunne vært tettere kontakt med lederen sin i begynnelsen. Sara beskriver støtten hun fikk som en positiv faktor. *«Jeg fikk mye støtte fra eget personale som gjorde at det var lettere å stå i det.»* Hun fikk også en del støtte fra administrativt nivå.

Åse og Sara sin opplevelse er et positivt bidrag i forhold til følelsene og opplevelsen deres. Samtidig er dette et funn som viser at det kan være enklere å oppleve tilhørighet nedover i systemet enn oppover. Alle lederne har vært medarbeidere før de ble ledere. Skyldes dette at man er mer kjent og familiær med kolleger man har jobbet med tidligere? Virker avstanden stor, og kanskje litt skremmende, opp til de som jobber på toppledernivå? Har vi opparbeidet selvtillit på kolleganivå, men ikke på ledernivå? Eller skyldes det at man har etablerte relasjoner med kolleger, men ikke med lederen sin? Alle årsaksforklaringene

viser nødvendigheten av nærværsledelse hvor kontakt og støtte er viktige virkemidler. Relasjoner bygger på et tillitsforhold og med utgangspunkt i at tillit trenger tid (Spurkeland, 2013), så blir det kanskje naturlig å bygge på de konstellasjonene man har utviklet tidligere.

Betydningen av fortløpende sosial støtte for utøvelse av lederrollen

Behov for klare forventninger

Å være en trygg medarbeider eller leder handler om å vite hva du skal utføre, hvordan du utfører jobben din og hvorfor du gjør det. For å etablere en sådann trygghet og bevissthet kan du ha behov for noen som følger deg opp for å bistå i prosessen. Uformell og formell kommunikasjon blir da sentralt for å skape mening og i neste omgang redusere usikkerhet. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) Spørsmålet om medarbeidersamtaler var et virkemiddel for å innhente kunnskap om rolleforventningenes klarhet. Dette kan gi viktig informasjon om ledernes arbeidsforhold og opplevelsen lederne innehar. Analysene viste at flere av lederne som deltok i denne studien ikke hadde noe system for medarbeidersamtaler. Samtidig var forventninger et eget spørsmål for å skaffe informasjon om informantenes opplevelse av forventningsarbeidet og bevissthet på rolleavklaring i organisasjonen.

Kari, Roger og Jon har ganske like utsagn og antar at forventningene fra sin leder er å utføre oppgavene sine. Kari sier *«det har vel egentlig ikke blitt uttalt ordentlig det, tenker jeg.»* Jon sier at forventningene ikke er skriftliggjort, samt at de ikke har vært tema i muntlig sammenheng. Han uttaler også: *«hva som forventes av deg som leder oppover i systemet, det har jeg hatt større problemer med å skjønne.»* Han forteller videre at de diskuterer veldig sjelden hva som forventes av dem som ledergruppe og at fokuset er på informasjonssiden. Utførelsen av lederrollen har ikke vært tema og han har aldri vært deltager i en sådann diskusjon. *«Jeg tror jeg savner litt at ledelse som fag blir satt på kartet. At vi som jobber med ledelse diskuterer ledelse, hva er ledelse,»* sier Jon. Roger sier: *«Det kan godt hende at det er skriftliggjort, og det er vel det, noe er skriftliggjort. Men det er nok og en del som ikke er nedskrevet, som på en måte tas for gitt kanskje.»*

Åse sier at hun har ganske tydelige forventninger til hva hun skal utføre. Forventningenes klarhet forklares med målene sentralt og for enheten, samt tydelige signaler om nærledelse. Sara har *«en overordnet leder som har utarbeidet ganske klare retningslinjer for ledelse og det er jo brukt veldig mye på ledermøter.»* Hun sier videre at det er ikke noe som er usagt i forhold til forventningene til henne som leder og at overordnet ledelse har brakt ledelse som tema inn i organisasjonens hverdag. Overordnet leder har initiert et arbeid som har resultert i et hefte om relasjonsledelse. Dette heftet beskriver hvordan organisasjonen

definerer ledelse og uttrykker klare forventninger til utøvelse av lederrollen.

Kari har ikke hatt medarbeidersamtale etter at hun startet som leder for to år siden. Roger har hatt en medarbeidersamtale med sin leder for 3 år siden. Jon har hatt veldig få medarbeidersamtaler, kun 1 i løpet av 7-8 år. Åse og Sara har årlige medarbeidersamtaler, noe som er en fast tradisjon.

I forhold til planmessighet i medarbeidersamtaler så spriker resultatene hos informantene. Noen opplever en strukturert og planmessig gjennomføring av medarbeidersamtaler, mens noen nesten ikke husker når de sist ble invitert til en samtale med lederen sin. Åse og Sara fremstår for meg med en god relasjon til lederen sin og med kontinuerlig kommunikasjon. De har også en bevissthet på organisasjonens verdigrunnlag i forhold til ledelse. Overordnet ledelse synes å ha en bevissthet om at kommunikasjon kan bidra til både læring og styring. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) Overordnet leder hos Åse og Sara praktiserer det han/hun vil at underordnet leder skal gjøre. Støttende lederskap utøves dermed på alle nivå, noe jeg mener er god sosial støtte.

Min første tanke i forhold til forventninger, er at informantene vinger litt i uttalelsene sine. Dette kan skyldes at det er uklart hva som ligger i begrepet forventninger og hva dette betyr i praksis. Det kan synes som om informantene ble mer bevisst temaet i intervjuprosessen, noe som kan tyde på en bevisstgjøringsprosess som følge av refleksjonene deres. Den travle hverdagen med alle praktiske gjøremål kan gi lite rom for refleksjoner. En annen årsaksforklaring er at forventninger aldri har vært satt på dagsorden og er noe som er uklart for lederne. (jf. Jon og Roger) Overordnet ledelse har ikke uttalt eller drøftet forventningene de stiller til sine ledere og bidrar dermed til ledere som ikke klarer å knekke koden i gjetteleken «hva forventes av deg som medarbeider». Innenfor organisasjonsteori og pedagogikk anses forventningsavklaring som en viktig primær oppgave for å etablere trygghet og rolleforståelse hos enkeltindividet. (Roness & Matthiesen, 2002) Det anses som vesentlig at lederen er familiær med rollekravene for utøvelse av ledelse. (Høst, 2009) Avklaring av forventninger kan presiseres på møter, skriftlige dokumenter eller via dialog i for eksempel medarbeidersamtaler. I skolesammenheng er regler og vurderingskriterier bidragsyttere for å skape trygghet og tydelighet for elevene.

Sara sin bevissthet angående forventninger viser oss at organisasjonen har vektlagt forventningsavklaring. Hun vet hva som forventes av henne som leder både i forhold til arbeidsoppgaver og utøvelse av lederrollen. Sara beskrev at ingenting var usagt i forhold til forventninger og for meg fremsto hun trygg i forhold til forventninger fra ledelsen. Dette

bekrefter teorien som sier at støttende lederskap kan skape trygghet i lederrollen. (Kirkhaug, 2013)

Behov for å bli sett

Informantene fikk spørsmål om lederens anerkjennelse og omtanke for dem, samt lederens kjennskap til informantenes indre liv. Sistnevnte handler om hva som er viktig for dem, hva som er belastende og hva som gir arbeidsglede. Spørsmålene hadde til hensikt å innhente kunnskap om utøvelse av støttende lederskap. Intervjuprosessen ga meg imidlertid innsikt i noe dypere enn det jeg opprinnelig spurte om. Informantene berørte både ledelse og fokus i organisasjonen, men kjernen i beskrivelsene er å bli sett som både leder og menneske.

I denne delen har jeg valgt å gruppere informantene ut i fra innholdet i opplevelsene deres. Kari og Roger har like utsagn og opplever ikke anerkjennelse, omtanke og kjennskap til dem som ledere og mennesker. Åse og Sara har motsatte og positive opplevelser. Mens Jon har både positive og negative opplevelser.

Kari og Roger

Kari opplever ikke at lederen viser omtanke for hennes velferd og velvære. *«Det etterspørres jo ikke på ting eller at noen interesserer seg. Jeg vet ikke om det er satt som noe høyt kriterie i seg sjøl.»* Hun mener videre at det ikke finnes noe system for å jobbe med ledernes arbeidsmiljø. Kari forteller videre at: *«Kan føle anerkjennelse i organisasjonen, men det blir ikke dratt videre på sett og vis. Det er andre ting som er viktig. Den menneskelige egenskapen, den forsvinner litt.»* Hun forteller om en leder som blir oppslukt av andre ting og som blir fanget av systemet i organisasjonen. *«Du kan godt snakke om prioriteringer med at lederen får muligheten til å gjøre noe med det»* er et forenklet årsaksforhold hun trekker frem.

Roger opplever ikke at lederen viser omtanke for ham: *«Nei, jeg gjør ikke det.»* Hans ønske for relasjonen er at det hadde vært mer kontakt og tilbakemeldinger fra lederen. Han mener at de har altfor lite fokus på det menneskelige som for eksempel å vise hverandre litt oppmerksomhet, interesse og høre hvordan personen har det.

Kari og Roger forteller om en leder som ikke har kjennskap til hva som er viktig for dem, belastende eller hva som gir arbeidsglede. Ingen har spurt dem om dette og det har aldri vært tema. Roger mener at prioriteringene i organisasjonen er viktig og kommer med et forslag til hvordan de skal få mer fokus på anerkjennelse av enkeltindividet: *«og da handler det kanskje om at det skal være veldig, veldig viktig. Kanskje det viktigste vi gjør. Og det skal stå at det er faktisk så høyt prioritert i fra aller høyeste hold at det er noe alle ledere må ha med seg. Så det handler kanskje om å sette det på kartet som overordnet viktig.»*

Jon

Jon har ulike opplevelser med ulike ledere og har opplevd både omtanke og *«jeg tror ikke dem bryr seg.»* Han sier også at *«du skal kanskje ikke forvente at øverste leder skal gjøre det da, men av og til er det bare å spørre hvordan det går.»* Jon opplever at de er veldig oppgavefokuserte og at de styrer etter økonomi og mål. Han mener de er svakere på relasjonsbygging, teambygging og tillit. Jon forteller at han har opplevd at lederens kjennskap ikke har vært så viktig, men at han nå har en leder som er interessert. Han mener at lederen hans er oppriktig interessert i hvordan han har det, men at arbeidsoppgavene er for mange. *«Blir veldig fokusert på oppgaven, og ikke den relasjonsbyggingen og den biten der tror jeg nesten det ikke blir tid til.»* Han forteller videre at han sjelden får tilbakemeldinger på ting som går bra og den daglige jobben han utfører.

Åse og Sara

Åse forteller om en leder som viser sånn passe omtanke for henne. Lederen kan ringe henne opp og spørre hvordan det går, men geografisk avstand forhindrer den helt tette kontakten. Hun beskriver overordnet ledelse slik: *«I organisasjonen her så er det bestandig åpne dører. Du får bestandig komme og prate hvis det er noe du trenger å prate om, med lederne over meg da.»* Sara forteller om en leder som viser stor omtanke og interesse for henne både som leder og person. *«I enhver samtale får jeg spørsmål om hvordan har hun Sara det da. Ikke liksom lederen Sara, men personen Sara.»*

Åse og Sara forteller at de gjennom jevnlig samtaler har diskutert hva som er viktig for dem, er belastende og gir arbeidsglede. Begge lederne deres har god kjennskap til alle disse forholdene da det har vært tema i ulike samtaler. Som Sara sier om arbeidsglede: *«Det snakket vi om senest i forrige uke, hva er drivkraften min.»* Hun forteller videre at de har en toppleder som er veldig opptatt av det med nærledelse og å se folk. Dette bærer organisasjonen deres preg av, sier hun.

Åse opplever anerkjennelse fra lederen sin og forteller at hun opplever klapp på skulderen og at hun får høre når hun har jobbet godt. Sara opplever veldig mye anerkjennelse fra lederen sin i ulike samtaler. For en tid tilbake hadde lederen hennes kåring av gode lederegenskaper hvor hun ble berømmet for sin ledelse og resultater. *«Fikk en gave og, så det er jo en veldig synlig måte å gjøre det på. Det er nesten sånn at du blir litt flau da.»* Hun forteller videre at *«hadde jo senest i forrige uke besøk av øverste leder som bruker tre timer og bare prater med meg. Og da føler du jo at du blir sett, at det du står for har betydning.»*

Samlet analyse

Menneskefokus og tidsressurs er mulige forutsetninger Sara berører i sin beskrivelse. Åse og Sara har ledere som har mer menneskefokus og som tar seg tid til samtaler omkring emnet. Roger ønsker mer kontakt og tilbakemelding fra lederen sin. Jon forklarer manglende kjennskap med tidsressursen og at det blir for mange praktiske gjøremål, noe også Kari er inne på, jf. prioriteringer i organisasjonen.

Lederne i denne undersøkelsen har ulike erfaringer og relasjoner til overordnet ledelse. Konsekvensen av organisasjonens fokus og menneskenes gjøremål handler om hvorvidt du føler deg sett. Sara beskriver sin leder positivt og viser oss hva som har ført til at hun føler seg sett av lederen sin. Bak spørsmålet om hvordan hun har det, så ligger det antakelig en oppriktig omsorg fra hennes leder. Min oppfattelse er at hun føler seg sett, anerkjent og verdsatt. Sara har en leder som viser stor omtanke for henne og som dermed fremstår for henne som et glansbilde av en leder. Opplevelsene er subjektive og i tråd med at vi som mennesker er forskjellige og har ulike behov. Som Sara viser oss, så er det kanskje ikke så mye som behøves for å skape en annen opplevelse. Dette funnet viser oss at det å se sin medarbeider kan ha unik verdi. Hennes opplevelse er entydig positiv og hun fremstår som en trygg og selvsikker leder. Samtidig er det interessant hvilken signaleffekt lederens fokus skaper i organisasjonen. Dataene kan tyde på at overordnet ledelse utøver lederskap i tråd med nærværshæftet.

Kari og Roger opplever lite interesse og forståelse for dem som ledere og mennesker. Jon opplever også lite interesse i praktisk handling, men han har en leder som er interessert. Utfordringen er at lederen hans ikke har tid og er fokusert på oppgavene. Spriket fra Saras opplevelser er stort. De har en helt annen hverdag enn Sara i forhold til å bli sett som leder og menneske. Behovet for å bli sett og anerkjent (Skogstad & Einarsen, 2002) tolker jeg dermed som et udekket behov. Og med utgangspunkt i at anerkjennelse er sentralt i motivasjonssammenheng (Melhus & Haugen, 2006), blir ringvirkningene interessante i den videre utforskningen. Hvilke langsiktige og kortsiktige konsekvenser kan utspringe fra manglende anerkjennelse? Neste delkapittel, «*når sosial støtte uteblir*», vil gi oss noen svar på dette.

Alle lederne beskriver lederen sin med positive ord som lyttende, omgjengelig, lett å prate med, støttende når vi prater, åpen, mottakelig, jovial, blid og bryr seg om hvordan vi har det. Beskrivelsene varierer, men viser at lederne til informantene har gode menneskelige egenskaper. Det kan synes som om lederne innehar viktige personlighetsmessige egenskaper som er grunnlaget for relasjonsledelse. (Rønning et al., 2013) Jons ulike opplevelser med

ulike ledere kan bekrefte personavhengigheten. Noen ledere ser naturlig sine mellomledere, mens andre ikke har dette fokuset.

En annen årsaksforklaring i forhold til å se og anerkjenne medarbeiderne, kan være en kultur for prestasjoner. (Patrick et al., 2011) Det blir et stort fokus på oppgavene på bekostning av å bry seg om individet. Jon forklarer manglende anerkjennelse med oppgavefokus, økonomi og mål. Fokuset i organisasjonen blir da på prestasjonene. Funnene kan tyde på at det er en sammenheng mellom organisasjonens fokus og ledernes opplevelse av anerkjennelse, verdsettelse eller det å bli sett. Det kan synes som om organisasjonens fokus påvirker individets opplevelse av verdsettelse.

Roger mener at prioritering av gjøremål er essensielt for å få mer fokus på enkeltindividet. Villighet og prioritering til å vektlegge mellommenneskelige forhold blir da viktige suksessfaktorer. (Haslam, 2004) Som Roger sier så er kanskje viljen til gjennomføring sentral for å få mer relasjonsfokus i organisasjonen. Samtidig som en klar oppfattelse av stillingens rollekrav er viktig for å få gjennomslagskraft i en endring. (Høst, 2009)

Når sosial støtte uteblir

Mangel på tilhørighet

Behovet for tilhørighet ble beskrevet i forhold til den første tiden som leder. I tillegg vil jeg trekke frem noen eksempler som beskriver konsekvenser ved mangel på tilhørighet.

Bakgrunnen for at jeg har valgt Kari og Roger, er at de beskrev følelsene sine i forhold til mangel på tilhørighet. Fremstillingen vil belyse hva som skjer når tilhørighetsfølelse mangler.

Kari mener at organisasjonen sier indirekte at den ikke er opptatt av henne som menneske, men av at hun skal gjøre jobben og levere varene. Dette fører til en frustrasjon hos henne grunnet verdigrunnlaget hennes som sier at mennesket er det viktigste. Hun forteller også at: *«det at vi får råd gjennom felles refleksjon, den er rimelig fraværende. For meg er det alfa omega for å gå videre.»*

Roger forteller om lederens kjennskap til hva som er viktig for ham, belastende eller hva som gir arbeidsglede: *«Jeg har fått den oppfatningen, etter at jeg begynte som leder, at den er veldig lite viktig. Fordi jeg skal gjøre en jobb og da er mine personlige følelser uvesentlige i forhold til jobben jeg skal gjøre. For det er den jobben jeg utfører som er viktigst, ikke hvordan jeg har det inni meg. Jeg tror nok kanskje at hvis det har vært et tema som har vært viktig for lederen min og lederen har vist det, så har det kanskje kunne vært med og gjort at jeg har hatt en bedre hverdag i jobben min.»*

Roger beskriver videre sin relasjon til lederen sin på følgende måte: *«Jeg tenkte at jeg*

skulle si det føles trygt, men så når jeg begynner å reflektere over det så vet jeg at jeg har tenkt noe annet innimellom og.»

Kari understreker viktigheten av fellesskap for henne personlig og berører dermed temaet identifisering med de andre lederne. En høyere grad av meningsfullhet kan komme som en ekstra bonus ved høy gruppeidentifisering. (Rodin & Salovey, 1989) Kari understreker betydningen av felles refleksjon i forhold til veien videre og mener dette er sentralt. Frustrasjonsfølelsen hennes blir dermed et resultat av lavt fokus på sosial støtte i organisasjonen og kan finne støtte i forskningen som viser at et manglende sosialt klima kan føre til ensomhet. (Rønning et al., 2013)

Roger forteller om følelsene som han føler blir neglisjert og mener han kunne hatt en bedre hverdag om organisasjonen hadde vektlagt dette. Jobben han utfører er viktigere enn hvordan han har det. Han beskriver videre sine følelser i forhold til relasjonen til leder og mangel på trygghet kan assosieres med manglende tilhørighet. Spriket mellom ønsket og opplevd situasjon i forhold til følelser og trygghet viser oss at emosjonene er grunnleggende hos mennesket. (Fineman, 2003)

Kari og Roger sine beskrivelser viser oss gruppeidentifisering, trygghet og relasjoner som utgangspunkt for å bygge tilhørighet. Begge beskriver et sprik mellom behov og opplevd virkelighet. Samtidig viser funnet konsekvensene manglende tilhørighet får på individnivå. Roger mener han kunne hatt en bedre hverdag om rammefaktorene var tilstede, mens Kari understreker betydningen forholdet har for henne i forhold til veien videre. Dette kan bety at tilhørighet kan bidra til å skape mer trygghet i rollen som leder.

Mangel på mestring

Kari forteller om sine tanker i forbindelse med støttefunksjoner som ikke fungerer optimalt: *«En lurert på om en er rett kvinne i rett jobb, for det at på den ene siden så føler jeg at jeg har rimelig kontroll, men på den andre siden har jeg ikke det. Hun sier videre at: «men da lurert jeg på om det er jeg som bommer fullstendig ett eller annet sted, er det noe jeg ikke klarer å se, eller er det informasjon som går meg hus forbi eller er det rett og slett flyten som er for dårlig.»*

Roger kom inn på selvfølelsen sin når han beskrev den første tiden som leder. I forhold til oppgaver han ble etterspurt på sier han følgende: *«Og så tenker du at dette visste jeg ikke, ingen har fortalt meg det, men jeg burde sikkert funnet det ut selv. Og så går det på selvfølelsen løs i forhold til jobben.»* Han utdyper *«det går på selvtilliten løs fordi du får et veldig sterkt inntrykk av at du er da virksomhetsleder, dette skal du vite. Du får ikke opp*

selvfølelsen med at jøss, dette får jeg jo til, fordi du driver bare og kaver.»

Jon etterlyser lederstøtte på følgende måte: *«Jeg synes vel kanskje at vi som lederkollegium kunne snakket mer om det å være leder og hva det er du står i og fått litt backing på det. Det tror jeg alle kunne tjent på. Jeg tror det har vært veldig mye mindre ensomt.»*

Sara beskriver mestring og støtte fra leder: *«Jeg har tro på de gode samtalene, som gjør at du får støtte i det du gjør.»* Hun opplever støtte fra lederen sin og min oppfattelse er at hun har en annen opplevelse enn Kari, Roger og Jon.

Kari beskriver en jobbsituasjon hvor krav og kontroll ikke samsvarer, samtidig som hun ikke opplever tilfredsstillende grad av sosial støtte, jf. belastningshypotesen i Karaseks krav-kontroll-støttemodell. De psykologiske kravene er høye, følelsen av kontroll er lav og sosial støtte er ikke tilfredsstillende. Hennes opplevelser er dermed ikke positive og vil ikke generere mer mestring. (Eisenberger et al., 2001) Konsekvensen kan bli en negativ spiral hvor manglende mestring gjentas.

Roger beskriver hvordan manglende rutiner i begynnelsen får større ringvirkninger enn at oppgaven blir forsinket. Han forteller også om forventninger i omgivelsene som han ikke klarte å innfri grunnet manglende kunnskap. Begge forholdene fikk innvirkning på selvtilliten hans som leder. Eksemplet viser oss en u håndterbar arbeidssituasjon som fører til redusert selvtillit. (Rønning et al., 2013) I neste omgang kan lav selvfølelse føre til en redusert evne til å takle motgang. (Skaalvik, 1997) Man vektlegger derved ikke bygging av indre trygghet som gir høyere yteevne og bedre oppgaveløsning, (Høst, 2009) eller mestring.

Jon beskriver ønskede forhold for lederstøtte og Sara beskriver hvilken støtte hun opplever å ha tilgang på. Begge berører forhold for utvikling av mestringsfølelse. Å være i nettverk eller ha tilgang til gode samtaler oppleves dermed som essensielt for dem som ledere. Jon mener alle kunne tjent på felles refleksjoner og erfaringsutveksling. Han berører en viktig arena for å lære av hverandre og dermed utvikle enda mer mestring.

Sara opplever trygghet og mestring i arbeidshverdagen. Hun forteller hva det gjør med henne å ha lederen sin tilgjengelig for samtaler når hun har behov for det. *«Hvis vi føler at nå har jeg en utfordring som jeg kanskje ikke klarer å løse selv, at en har noen og kan dele det med og få støtte på det. Så det er nok en buffer for å gjøre meg tryggere. Når ting er vanskelig da kan du lett bli litt sånn «å herregud, det her klarer jeg ikke.» Da er det å ha noen å snakke med og det å få sortere litt tanker, det er jo veldig greit for du kan komme i en negativ spiral og miste troen på deg selv.»* Sara berører trygghetens betydning for sin selvtillit som leder.

Mangel på verdsettelse

Kari savner anerkjennelse på sitt engasjement i jobben sin og sier «*når en stiller seg spørsmålet hvorvidt man er rett kvinne i rett jobb, så kan jo det være tegn på at man savner noenting.*» Roger er usikker på tilbakemelding ovenfra fordi «*jeg tenker at dem er ikke her og ser den daglige jobben jeg gjør, de kan umulig vite om jeg gjør en god jobb.*» Roger forklarer også at han føler seg alene og blir usikker på egne avgjørelser. Konsekvensen dette gir er tankene han får: «*orker jeg virkelig jobbe sånn når noen ikke bryr seg mer enn dette.*» Jon forteller at han er opptatt av å klappe folk på skulderen og fortelle dem når de har gjort en god jobb. Han mener at «*det tror jeg kanskje vi kunne vært litt flinkere på oppover i systemet og. For di om vi er ledere, så er vi ikke mer enn mennesker vi heller.*» På spørsmålet om han opplever anerkjennelse fra lederen sin svarer han «*nei, jeg vet ikke om jeg opplever det noe mye nei.*»

Jon fortalte om organisasjonens fokus og forklarte dette på følgende måte: «*Jeg er ikke så sikker på om vi er så opptatt av hvordan vi når målene, bare vi når dem. Det betyr vel kanskje at vi hopper bukk over kanskje andre måter å gjøre ting på, at folk har glede av jobben sin.*» Roger beskriver forholdet slik: «*Her er vi vant til at vi skal stå på og styre med alt uten å tenke på det menneskelige oppi dette med og kanskje vise hverandre litt oppmerksomhet eller interesse, høre hvordan du har det.*»

Kari beskriver hva hennes savn av anerkjennelse kan føre til, nemlig tanker om hun er rett kvinne i jobben. Denne usikkerheten kan føre til en redusert selvfølelse (Rønning et al., 2013), og manglende anerkjennelse bidrar ikke til en optimal drivkraft. (Melhus & Haugen, 2006) Roger beskriver ensomhet og usikkerhet, noe jeg tolker som konsekvenser av manglende anerkjennelse. Dette funnet forteller meg at manglende verdsettelse kan generere usikkerhet, ensomhet og redusert selvfølelse. Behovet for å bli sett og anerkjent (Skogstad & Einarsen, 2002) tolker jeg som et udekket behov. Og som Kari og Roger viser oss, så kan forholdet være til skade for individet, jf. tanker om hva som er viktig for at de skal fortsette i jobben. Det kan virke som om organisasjonen og individet har sprikende behov (Bolman & Deal, 2014), eller at overordnet ledelse ikke har tilstrekkelig fokus på individnivå. Jon beskriver arbeidsglede og jobbtilfredshet i sin beskrivelse av organisasjonens fokus og Roger etterlyser fokus på det menneskelige i organisasjonen. Beskrivelsene forteller meg at organisasjonen har forbedringspotensiale sett ut i fra informantenes opplevelser. Samtidig viser Jon til at ledere har samme behov som medarbeidere og dette kan kanskje gi oss noen refleksjoner for overordnet ledelse.

«Exit»

I denne delen vil jeg fremstille ledernes opplevelser og tanker angående «exit». Jeg har samlet utbrenthet og «turnover» i samlebetegnelsen «exit».

Kari har flere ganger vært inne på sine følelser og tanker i forhold til om hun er rett kvinne i jobben hun innehar. Hun har også berørt hva som er grunnleggende for henne med tanke på veien videre i jobben, jf. gruppetilhørighet.

Roger opplever ikke at lederen viser omtanke for ham: *«Nei, jeg gjør ikke det. Og hvis jeg skal begrunne det, så handler det om at jeg føler at jeg sitter her, sitter mye alene. Og jeg føler vel på en måte at det ikke er så mange som tenker eller skjønner og etterspør hvor slitsomt det egentlig er og hvor mye det tar på kreftene. Og hvor mye du må kjempe med deg selv for å klare å gå neste dag. Ikke gå på jobb, men klare å tenke: ja, jeg er leder i morgen og.»*

Jons tanker på slutten av intervjuet er: *«Orker jeg å holde på med det her. En blir klar over hva en holder på med. Kanskje jeg skal sette meg og lese stillingsannonser.»*

Kari sin gjentakelse av om hun er rett kvinne i jobben oppfatter jeg som seriøse uttalelser. Med bakgrunn i at det gjentas flere ganger, tolker jeg hennes savn som viktig for henne. Alvorlighetsgraden i forhold til turnover er usikker, men tankene kan være et forstadium. Jon sin uttalelse ble uttalt i en spøkefull tone, men allikevel tolker jeg alvoret som ligger bak. Han har etterlyst flere forhold han savner i lederjobben sin og uttalelsen kan være en oppsummering av alle forbedringsområdene i organisasjonen. Roger har hatt tanker om fortsettelse i lederjobben. Samtidig har han belyst sine innerste tanker og hva han savner i forhold til sosial støtte. Han har også fortalt om psykiske påkjenninger i jobben sin og manglende sosial støtte.

Forskning har vist at utbrenthet kan komme som et resultat av sosial støtte, (Roness & Matthiesen, 2002) og at lederstøtte kan redusere intensjonen om å slutte i jobben. (Humphrey et al., 2007) Sosial støtte består av tilbakemelding, veiledning, omsorg og omtanke. (Roness & Matthiesen, 2002) Når disse forholdene ikke er tilstede i ledernes støtteapparat, sier teorien at den forebyggende effekten av sosial støtte reduseres, da med tanke på reduksjon av utbrenthet og intensjon om å slutte. Intervjuene har vist at manglende støtte fører til at personlige belastninger og negative opplevelser øker. Dette gir seg utslag i flere forhold som er belyst i denne analysedelen, blant annet lav mestringsfølelse og redusert selvfølelse. Å leve i arbeidsforhold som ikke er optimale, er etter min mening beundringsverdig. Samtidig kan kontakt med kolleger eller medarbeidere gi deg positivt påfyll og positive opplevelser. Spørsmålet er hvor lang tid individet makter å eksistere i jobben før man leter etter en

alternativ jobb eller møter veggen og får sykemelding.

Åse synes hun har det ganske bra i lederrollen sin og forklarer dette med lydhørheten som finnes i organisasjonen. *«Det er de gode rammebetingelsene og støtten rundt meg som gjør at jeg trives tross i at det er en travel jobb. For har ikke det vært på plass, så har man ikke orket. Da tror jeg det har blitt turnover. Så det er viktige ting.»*

Åse og Sara forteller at de gjennom jevnlig samtaler har diskutert hva som er viktig for dem, er belastende og gir arbeidsglede. Begge lederne deres har god kjennskap til alle disse forholdene da det har vært tema i ulike samtaler. Som Sara sier om arbeidsglede: *«Det snakket vi om senest i forrige uke, hva er drivkraften min.»* Hun forteller videre at de har en toppleder som er veldig opptatt av det med nærledelse og å se folk, noe som preger hele organisasjonen.

Åse har en bevissthet om tilgjengelige ressurser i organisasjonen, (Suls & Wallston, 2003) og hun fremstår med en trygghet i forhold til dette. Hun oppsummerer intervjuet med betydningen av støtten hun har rundt seg i forhold til turnover og føler hun har tilstrekkelig sosial støtte. Sara har beskrevet den sosiale støtten hun mottar som god og har mange eksempler på god sosial støtte. Hennes leder er opptatt av drivkraften hennes og signaliserer at han har fokus på at hun fortsetter i jobben. Min undring i forhold til Åse og Sara er hva dette medfører. De fremstår som trygge ledere med god sosial støtte fra lederen sin. Og det kan virke som om de ikke har noen tanker om å forlate jobben sin. Funnet kan underbygge teorien som sier at sosial støtte forebygger turnover.

Oppsummering

Det viktigste funnet er opplevelsen lederne hadde i den første tiden som nytilsatt leder. Alle beskrev dette som en utfordrende periode selv om de hadde ulik grad av støtte i omgivelsene. Lederne opplevde en kaotisk tid hvor både opplæring og veiledning var fraværende. Det kan synes som om den første tiden i en ny rolle er en sårbar fase hvor det er mye som skal læres og oversikt som skal skapes. Funnene kan underbygge nødvendigheten av oppfølging av nytilsatte. Dette innebærer opplæring, innføring i rollen og emosjonell støtte. Min oppfatning av funnene er at sosial støtte er ekstra viktig for lederne i den første tiden.

Opplevelsene lederne har i forhold til medarbeidersamtaler er sprikende. To av lederne har årlige medarbeidersamtaler, noe de tre andre ikke har. Det interessante er at de to som har årlige medarbeidersamtaler opplever god sosial støtte i organisasjonen for dem som ledere.

Overordnet leder er sentral i denne oppgaven for å belyse tilgjengelig sosial støtte for lederne. Relasjonene konkretisert med lederens omtanke, omsorg og kjennskap til

informantene ble utforsket. Resultatene er både positive og negative. Tilbakemelding og anerkjennelse synes å ha betydning for lederne i denne undersøkelsen.

Organisasjonens fokus ble også berørt i intervjuene. I organisasjoner hvor det er stort fokus på målene og oppgavene, opplever lederne lav verdsettelse. Mens i organisasjoner hvor hovedfokus er på menneskene, opplever lederne stor verdsettelse.

Konsekvensene av god eller manglende sosial støtte for informantene ble naturlig å berøre i denne analysen. Organisasjonstilhørighet, mestring, verdsettelse og «exit» har vist seg viktige i sammenheng med sosial støtte. Videre ble også emosjonene belyst med selvfølelse, ensomhet og usikkerhet. Det kan synes som om konsekvensene for individet er belastninger som kan føre til mangel på tilhørighet, mestring og verdsettelse.

Drøfting

I denne studien er det foretatt intervju med 5 mellomledere. De har beskrevet sine opplevelser og erfaringer med sosial støtte i organisasjonen med hovedfokus på overordnet leder. I empiridelen ble funnene presentert og analysert. I denne delen vil jeg forsøke å drøfte resultatene mer overordnet og helhetlig. Kategoriene som er brukt er «*Grunnmuren*» og «*Mestring*». Første del handler om behovene til individet og organisasjonen, samt psykiske og fysiske behov. I den andre delen vil den relasjonelle og emosjonelle kapitalen bli drøftet.

Lederne i denne undersøkelsen har bidratt med mange og gode beskrivelser i forhold til sosial støtte. De har videre beskrevet gode løsningsforslag for enda mer fokus på det menneskelige. Og det er kanskje de som kjenner organisasjonen best som har de beste løsningene, og ikke en person som kommer utenfra?

Grunnmuren

Lederne i denne undersøkelsen opplever ulik grad av sosial støtte. Noen opplever god sosial støtte i sine organisasjoner, men hos andre kan den karakteriseres som et forbedringsområde. Motsetningene tolker jeg som forholdsvis store da spennvidden i ledernes erfaringer er ulike. Funnene viser at organisasjonene har ulikt hovedfokus. Oppgave- eller menneskefokus ble belyst av lederne i empirien.

Funnene i denne undersøkelsen kan tyde på at manglende sosial støtte genererer lav selvtillit, usikkerhet, ensomhet, frustrasjoner, redusert mestringsfølelse og fravær av verdsettelse. Det kan synes som om belastningene på individnivå er høy hos noen av lederne. Funnene kan tyde på at psykiske behov ikke er i fokus og dermed ikke blir tilfredsstilt. Mens andre får dekket sine psykiske behov via god sosial støtte fra sin leder.

Individets behov vs. organisasjonens behov

Organisasjoner kan ikke overleve om det ikke går rundt økonomisk og dette får konsekvenser for innholdet i hverdagen. Offentlige organisasjoner oppfyller sine målsetninger som er påvirket av ulike aktører, herunder brukernes forventninger. Mens private i tillegg har krav om inntjening og profitt fra ulike interessenter. Det eksisterer dermed en del grunnleggende behov som organisasjonene må ivareta. I tillegg kommer allmenne krav fra myndigheter angående HMS og arbeidsmiljø. Samt at arbeidstakeren har sine personlige behov og forventninger om å bli tatt vare på. (Rønning et al., 2013) Om behovene til individet og organisasjonen er sprikende kan dette gi negative konsekvenser for den ene eller begge parter. (Bolman & Deal, 2014) Etter min mening er ikke dette et spørsmål om enten organisasjonen eller individet. Eller at den ene er viktigere enn den andre. Organisasjonen og

menneskene lever i et gjensidig avhengighetsforhold og dermed blir det kanskje naturlig å innta en både-og-tilnærming. De kan leve i en symbiose hvor de viktigste behovene hos begge tilfredsstilles.

Organisasjoner kan ha fokus på målene eller menneskene, eller begge deler. Informantene i denne undersøkelsen hadde ulike erfaringer hvorvidt hovedfokus var på enten målene eller menneskene. Et målfokus omtales også som prestasjonsfokus eller jobborientering. Mens menneskefokus omtales som relasjonsfokus eller personorientering. (Skogstad & Einarsen, 2002) Dette kan være en måleindikator på om man vektlegger organisasjonens eller individets behov, jf. overnevnte avsnitt. Utgangspunktet er at både organisasjonen og individet skal oppleve behovstilfredsstillelse. (Bolman & Deal, 2014) Innholdet i hverdagen bør da bære preg av det, eksempelvis måloppnåelse og relasjonsbygging.

Noen opplever et hovedfokus på menneskene i sine organisasjoner og signaliserer ingen udekkede behov i sin hverdag. Samtidig sier de at målene nåes gjennom menneskene og dette forteller meg at de har fokus på organisasjonens mål. Min tolkning er at både organisasjonens og individets behov er i fokus og tilfredsstilles. Mens andre forteller at organisasjonen har hovedfokus på måloppnåelse og at innholdet i hverdagen bærer preg av alle oppgavene som skal utføres. Funnene viser at organisasjonens fokus virker inn på hvorvidt informantene føler seg verdsatt. Ved lavt menneskefokus er graden av verdsettelse lavere, mens ved hovedfokus på menneskene opplever lederne stor grad av verdsettelse. Det kan synes som om det er en kobling mellom hovedfokus i organisasjonen og opplevelsen av verdsettelse på individnivå.

Organisasjonen befinner seg i et krysspress mellom medarbeidernes og kundenes/brukernes behov og forventninger. Det er mange oppgaver som skal utføres og behov som skal imøtekommes. Tidsklemma er et begrep vi har kjennskap til og som er høyst relevant i en organisasjon, noe noen av informantene berørte. Det virket ikke som om det ble tid til overs til mellommenneskelig fokus. Tilgjengelige ressurser er et viktig rammevilkår, samtidig som refleksjon angående tidsbruk kan frigjøre tid til medarbeiderne. Noen av mine informanter berørte nettopp viktigheten av det medmenneskelige for å få mer menneskefokus i organisasjonen. Og kanskje får man dermed mer tid til det som er veldig, veldig viktig? Essensen i hva som er suksesskriteriet for å få mer menneskefokus er kanskje vanskelig å avgjøre da bildet er sammensatt. Samtidig vil jeg anta at informantene sitter inne med løsningen selv. Dermed blir kanskje prioritering organisasjonens eureka?

Psykiske behov vs. fysiske behov

Målsettingsteori forfekter måloppnåelse som viktigere enn individuelle psykiske behov. Mens transaksjonsteori mener det økonomiske bytteforholdet er viktigst. (Bolman & Deal, 2014) Medarbeideren kan være fornøyd med å dekke de fysiske behovene og overser de psykiske behovene i arbeidshverdagen. Mulighetene for støtte på fritiden kan også være gode. Individets subjektive perspektiv kan også virke inn på hvilke behov som er viktigst i arbeidssammenheng og økonomisk gevinst kan være et prioritert fokus. Eller at måloppnåelsen rett og slett anses som viktigere enn personlige, indre behov. Lederne i denne undersøkelsen synes å være opptatt av psykiske behov. Betydningen av sosial støtte for å tilfredsstillende psykiske behov er noe de har belyst ved å beskrive relasjonene og emosjonene de opplever i lederrollen.

Ulike teoretikere tar til orde for det indre i arbeidstakeren og fremholder psykiske forhold, jf. Maslows behovspyramide. (sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2009) Baumgardner og Crothers (2009) har utviklet en liste med 10 psykiske behov, mens Alderfers vekst- og relasjonsbehov (sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2009) er et viktig bidrag til organisasjonsteorien. Forskning har også belyst betydningen av ulike psykiske arbeidsforhold som har til hensikt å imøtekomme individets behov. Einar Thorsrud sin forskning viser grunnleggende jobb-krav som har til hensikt å dekke individuelle behov. (sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2009) Teori om relasjonsledelse vektlegger også betydningen av psykiske arbeidsforhold, jf. anerkjennende ledelse. (Holm, 2010) Alle bidragene forteller meg at psykiske behov er en selvfølgelighet, også i organisasjoner. Det er en selvfølgelighet at vi må dekke fysiske behov, også i arbeidslivet. HMS må ivaretas og lønnen er motytelsen arbeidstakeren forventer for sin arbeidsinnsats og kompetanse. Vi vet at vi som mennesker motiveres av ulike forhold, og dermed bør både fysiske og psykiske behov vies oppmerksomhet. Om vi skal tilpasse til individets behov, behøver vi kanskje begge aspektene.

Lederne i denne undersøkelsen har belyst betydningen av ulike behov for dem som ledere, både i rollen og som personer. De har vist hva tilstedeværelse av god sosial støtte betyr for dem som ledere eller hva mangel på støtte kan medføre for dem personlig. Behovet for å bli sett og motta anerkjennelse er sentral for lederne. Videre belyser de behov for tilhørighet, mening og selvfølelse i sine opplevelser, jf. behovsfiguren i teoridelen. Funnene forteller meg at ulike psykiske forhold på arbeidsplassen har betydning for lederne.

Mestring

Konsekvensen av opplevd og god sosial støtte kan synes å være entydig positive. Lederne har jevnlig kontakt med lederen sin og innholdet i kontakten er i samsvar med teori om sosial

støtte. Informantene har god tilgang på støtte fra lederen sin og opplever verdsettelse i lederrollen. Nettverk for læring er etablert og organisasjonen har hovedfokus på menneskene. Lederne vet hvor støtten finnes og fremstår trygge i forhold til dette. Relasjonene er etablert og blir ivarettatt ved jevnlig kontakt. Dataene viser også at god sosial støtte bidrar til mestring i lederrollen.

Lederne i denne undersøkelsen har belyst innholdet i sosial støtte ved å beskrive hva de har tilgang til eller hva de savner. Regelmessig kontakt og føle seg sett fremholdes som viktig. At noen bryr seg om dem som både ledere og mennesker er også noe lederne verdsetter. Kjennskap til dem og omtanke for dem er noe lederne har belyst i sine opplevelser. Tilbakemelding og forventningsavklaring anses viktige i relasjonen til lederen. Planmessighet for det menneskelige i organisasjonen og at menneskelige tema blir satt på dagsorden har vist seg viktige for lederne. Tema som arbeidsglede, drivkraft og belastning er noe lederne har beskrevet som essensielt i organisasjonens arbeid. Følelsene ved tilstedeværende eller manglende sosial støtte er også noe lederne har berørt i sine opplevelser.

Relasjonell kapital

Noen vil hevde at det viktigste er å styre i forhold til en målorientering. Kognitiv motivasjonsteori støtter denne tilnærmingen med forventninger om måloppnåelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) En annen tilnæringsmåte er relasjonsledelse hvor fokus er å se, forstå og vise medarbeiderne respekt. (Holm, 2010) Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider er sentral ved at lederen viser interesse for mennesket. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) Lederne i denne undersøkelsen har belyst betydningen av ledere som har relasjonsfokus. Noen av lederne har en leder som viser stor interesse for dem som menneske og har fokus på relasjonsbygging. Mens andre etterlyser mer fokus på og tid til det mellommenneskelige hos lederen sin og har vist oss hvilke konsekvenser mangel på relasjoner kan medføre for dem personlig. Forskning viser at relasjonsledelse ikke undergraver måloppnåelse. Begrunnelsen er at medarbeidere blir mer lojale og yter mer når de blir sett, samt at graden av turnover reduseres. (Kirkhaug, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2007) Noen av informantene har belyst betydningen av å vite at noen er tilstede for dem ved behov, noe som samsvarer med ideologien i relasjonsledelse.

Rollekravene til topplederen er avhengig av mange forhold. Lederen må ha en klar oppfattelse av innholdet i ledergjerningen konkretisert i krav og forventninger. (Høst, 2009) Kravene vil kanskje være lettest tilgjengelig i form av instruksjoner og målsetninger. Mens innsats og tid er nødvendig for at forventningene skal bli synlige for lederen. Noen hadde

konkretisert rollekravene og forventningene til lederrollen i et hefte om nærværledelse. Fordelen er at både kravene og forventningene blir lett tilgjengelige for alle lederne. En annen effekt er kunnskap om nærværledelse som skapes i organisasjonen, noe som anses som essensielt for utøvelse av ledelse. (Rønning et al., 2013) Samtidig ble heftet brukt i mange sammenhenger og blir dermed en del av en prosess. I en annen organisasjon har ikke rollekrav og forventninger vært tema, verken på overordnet nivå eller mellomledernivå. Oppfattelse av rollekrav, personlige egenskaper, vilje, felles forståelse, tid og kunnskap er forhold som virker inn på lederens rolleutførelse. (Høst, 2009; Rønning et al., 2013; Haslam, 2004; Spurkeland, 2013) Om alle forutsetninger for å utøve relasjonsledelse er tilstede, er ikke dette ensbetydende med en ny hverdag over natten tror jeg. Endring tar tid og det kan være mange vaner som må forandres. (Spurkeland, 2013) Vanene våre har blitt en del av oss og vår identitet. Man må kanskje endre tankemåte, atferd, arbeidsoppgaver, prioritering av tid og møtестruktur. Å sette ledelse som tema for å høyne oppfattelsen av rollekravene kan være en løsning, jf. lederne i denne undersøkelsen.

Manglende sosial støtte har vist seg å gi konsekvenser for individet ved økte personlige belastninger og negative opplevelser, jf. empiridelen. Konklusjonen kan da være at sosial støtte er viktig for at lederne skal trives, utvikle seg optimalt og fortsette i jobben. Overordnet ledelse sin rolle anses å være avgjørende for organisasjonstilhørigheten (Humphrey et al., 2007), noe også informantene har belyst i sine opplevelser. Lederne fokuserte mest på lederens rolle, noe dataene bærer preg av. Kollegaene ble selvsagt berørt noe, men hovedfokus var lederens rolle. Funnene mine underbygger dermed forskning som viser at sosial støtte fra lederen har størst betydning. (Roness & Matthiesen, 2002) Dermed kan vi anta at lederens utøvelse av sosial støtte, herunder relasjonsbygging, blir viktig for individet.

En del teoretikere tar til orde for at betydningen av lederens mellommenneskelige ferdigheter vil øke i tiden som kommer (Skogstad & Einarsen, 2002), noe som etter min mening underbygges av funnene i denne studien. Bolman og Deal (2014) beskriver ulike organisasjoner som fokuserer mer på mellommenneskelige forhold. Sentralt er de gode økonomiske resultatene som oppnås. Også viktige konkurransefortrinn for organisasjonene som motiverte arbeidstakere, lettere rekruttering og bedre jobbytelse er effekter av større fokus på menneskene. Med bakgrunn i teori og funnene blir det da kanskje essensielt å fokusere mer på menneskene for å oppnå enda bedre resultater både for organisasjonen og individene. Sosial støtte kan da være et fundament å ta utgangspunkt i.

Emosjonell kapital

En dypere involvering i medarbeiderne innebærer omsorg og kjennskap til dem som både ledere og mennesker, jf. informantene i denne studien. Roness og Matthiesen (2002) beskriver dagligdags omsorg og omtanke som en del av den sosiale støtten. House (1981) har emosjonell støtte som en del av den sosiale støtten hvor omtanke og kjennskap til medarbeideren inngår. Først og fremst så vil kjennskap og omtanke være en naturlig forutsetning om man skal yte prestasjonshjelp. (Spurkeland, 2005) Samtidig er det naturlig å anta at et nært forhold hvor lederen er i et coaching- eller veiledningsforhold vil generere mer kjennskap til hverandre. Noen av lederne har jevnlig samtaler med sine ledere og opplever at lederen viser omtanke for dem og har kjennskap til deres indre liv. Samtidig er arbeidsglede, betydningsfulle forhold og belastninger jevnlig tema i deres samtaler og møter. Jeg antar også at samtale gir anledning til å skape kjennskap til lederne. Mens noen ledere ønsker mer kontakt og tilbakemelding fra lederen sin, jf. empiridelen. Vi vet fra forskning at ballasten vår og våre private forhold påvirker oss som arbeidstakere (Kaplan et al., 2013) og at kommunikasjon om emosjonelle påkjenninger har en forebyggende effekt. (Roness & Matthiesen, 2002) Basert på funn i denne studien er min antagelse at både omtanke for og kjennskap til medarbeiderne blir en viktig og naturlig del av ledergjerningen. Dette med bakgrunn i de positive konsekvensene en dypere involvering gir for den enkelte leder.

«Fordi om vi er ledere, så er vi ikke mer enn mennesker vi heller» er undertittelen på denne masteroppgaven og er basert på et utsagn fra en av lederne. Å være leder innebærer et annet ansvar og andre krav enn å være medarbeider. Stillingen innebærer ansvar for personell, økonomi og faglig innhold i virksomheten. Krav og forventninger til deg som leder kan komme både ovenfra, utenfra og fra dine medarbeidere. Som leder har jeg deltatt på mange kurs og etterutdanninger hvor fokuset har vært på reduksjon av sykefravær, relasjonsledelse og HMS-arbeid. Alle har hatt gitt bidrag til fokus på medarbeideren via en støttende lederrolle. Kan vi da anta at som leder må du være mer hardhudet for å takle utfordringer? Kan vi anta at en leder må ha en høyere toleransegrense for påkjenninger? Samtidig har lederen også sine behov for støtte for å kunne imøtekomme utfordringene som oppstår. Dette for å øke trykksfølelsen og problemløsningsevnen. (Skogstad & Einarsen, 2002) Behovet for anerkjennelse er grunnleggende (Skogstad & Einarsen, 2002) og min tolkning er at både medarbeidere og ledere har behov for å bli sett som menneske. Dette for å skape positive følelser hos lederen og bidra til mer mestring. Informantene berørte blant annet følelser som redusert selvtillit og utrygghet som en konsekvens av lav sosial støtte. Dermed blir uttalelsen eller undertittelen av betydning for utøvelse av toppledelse. Også toppledere bør ha fokus på

relasjoner, anerkjennelse og kjennskap til sine ledere. Ledere er også mennesker med sine individuelle behov, noe som bør få konsekvenser for ledelse.

Lederne i denne undersøkelsen har belyst emosjonene sine ved å beskrive selvtillit, ensomhet eller tilhørighet og usikkerhet eller trygghet. Dette med utgangspunkt i fenomenet sosial støtte. De har belyst hva som har innvirkning på deres opplevelse av sosial støtte. Organisasjonens fokus og ledelse er hovedområdene som har vist seg som viktige årsaksfaktorer. En av lederne beskrev en overordnet leder som hadde satt fokus på nærværledelse. Samtidig kunne det synes som om vedkommende hadde god selvtillit, tilhørighet og trygghet. Med bakgrunn i at den største utfordringen befinner seg i ledelsesfilosofien og i utøvelse av toppledelse (Skogstad & Einarsen, 2002), blir kanskje dette en del av årsaksforklaringen på den gode sosiale støtten hun opplever. Topplederens fokus og prioritering kan da være viktig for å bidra til et mer relasjons- og følelsesfokus i organisasjonen, noe dataene i denne undersøkelsen indikerer.

«Exit»?

Å bli sett og føle anerkjennelse anses som et grunnleggende behov. (Skogstad & Einarsen, 2002) Lederne har også belyst behovet for å bli sett i sin fremstilling. De har ulike opplevelser i forhold til anerkjennelse og det kan virke som et sentralt område ut i fra deres beskrivelser. Anerkjennelse blir da sentralt både i følge teori og mine funn. (Melhus & Haugen, 2006) Noen av lederne opplever anerkjennelse fra lederen sin, samtidig som de virker stabile i forhold til organisasjonstilhørighet. Det kan synes som om de ikke er aktuelle i forhold til «exit». Mens andre har en helt annerledes opplevelse og det kan synes som om organisasjonene deres har større fokus på oppgavene enn på menneskene. (Skogstad & Einarsen, 2002) Samtidig berørte de tanker og følelser som kan ha sammenheng med en eventuell «exit». Datagrunnlaget i denne forskningen er begrenset i forhold til mengden, men kan vi konkludere med en antagelse ut i fra dette? Er anerkjennelse sentralt for å forebygge en «exit»? Er lederens viktigste oppgave å se medarbeiderne sine? Uansett, så kan dette gi oss et utgangspunkt for videre refleksjoner og ledelse.

Ett annet aspekt er nytteverdien ved vektlegging på sosial støtte for organisasjonen. En av informantene beskrev sine tanker i forhold til at han kunne utført en bedre jobb tidligere om han hadde hatt mer sosial støtte i den første tiden som leder. En reduksjon i innføringstiden vil da gi virkninger også for organisasjonen i en tidligere optimal jobbytelse. Planlagt opplæring med vekt på sosial støtte kan da være en innfallsvinkel. Med bakgrunn i undersøkelser som Bateson (2004) refererer til, viser det seg at en medarbeider blir produktiv

først etter 9 måneder, kan kanskje dette være et viktig fokusområde for organisasjonen. (sitert av Bolman & Deal, 2014)

Konklusjon

Funnene i denne undersøkelsen viser at sosial støtte er viktig og grunnleggende for ledere. Lederne i studien har vist oss at det er viktig for dem som både ledere og mennesker. De har også fortalt hvorfor de anser det som en grunnleggende del av organisasjonens indre liv. Eksempelene viser at mangel på sosial støtte kan generere ulike følelser som redusert selvtillit, usikkerhet og lavere organisasjonstilhørighet. Teorien og informantene underbygger sammenhengen til mestring og vekst på individnivå. Samtidig viser funnene at god sosial støtte fører til økt selvtillit og trygghet i lederrollen.

Langtidsvirkningene av sosial støtte er noe belyst i denne studien. Det kan synes som om informantene som opplever god sosial støtte er stabile i lederrollen sin. Samtidig er det vanskeligere å konkludere ved manglende sosial støtte. Funnene viser i alle fall at ved manglende sosial støtte så har lederne en annen hverdag både i forhold til relasjoner og indre følelser.

Ett annet og sentralt funn er sammenhengen anerkjennelse og organisasjonens fokus. I organisasjoner hvor lederne opplever mye anerkjennelse har organisasjonen hovedfokus på menneskene. Mens når organisasjonen har hovedfokus på mål og oppgaver opplever lederne lav grad av anerkjennelse.

Overordnet leders betydning for sosial støtte er belyst av alle informanter i denne studien. Lederrollen og utøvelse av ledelse er sentralt for opplevelsen av sosial støtte. Tid, fokus, vilje og kompetanse er sentrale områder innenfor ledelse som kan bidra til mer fokus på sosial støtte i organisasjonen.

Litteraturliste

Alver, B. G. & Øyen, Ø. (1997). *Forskningsetikk i forskerhverdag*. Oslo: Tano Aschehoug.

Alvesson, M & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vitenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Barrick, M. R. & Ryan, A. M. (Red.). (2003). *Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations*. US: Jossey-Bass Inc.

Baumgardner, S. R. & Crothers, M. K. (2009). *Positive psychology*. New Jersey: Pearsons Educational Inc.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310-357.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

Espedal, G. (2010). *Ros. Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications Ltd.

- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage publications.
- Holm, I. S. (2010). *Anerkendelse i ledelse*. København: Hans Reitzlers forlag.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Høst, T. (2009). *Ledelse – helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. & Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Long, B. C. (1990). Relation between coping strategies, sex-typed traits and environmental characteristics: a comparison of male and female managers. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 185-194.

Makin, P., Cooper, C. L. & Cox, C. (1996). *Organizations and the psychological contract*. Leicester: British Psychological Society.

Melhus, J. M. & Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.

Oppfølging av nyansatte. (u.å.). Hentet 26. januar 2015 fra <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Kompetanse-og-rekruttering/Ungdom-og-nyutdannede/Veiledning-og-oppfolging-av-nyansatte--felles-hefte-fra-partene/>

Patrick, H., Kaplan, A. & Ryan, A. M. (2011). Positive classroom motivational environments. Convergence between mastery goal structure and classroom social climate. *Journal of Educational Psychology*, 2, 367-382.

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2013). *Den gode oppgaven – håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rodin, J. & Salovey, P. (1989). Health psychology. *Annual Review of Psychology*, 40, 533-579.

Roness, A. & Matthiesen, S. B. (Red.). (2002). *Utbrent. Krevende jobber – gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget.

Roness, A. & Matthiesen, S. B. (Red.). (2006). *I klem eller balanse. Om arbeid, stress og familieliv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (Red.). (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skaalvik, E. M. (1997). Issues in research on self-concept. *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 51-97-

Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stamper, C. L. & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29, 569-588.

Stubberud, D. G. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*.
www.su.hio.no/.../DET%20KVALITATIVE%20FORSKNINGSINTERVJU

Suls, J. M. & Wallston, K. A. (2003). *Social psychological foundations of health and illness*. New York: Blackwell.

Uchino, B. N., Cacioppo, J. T. & Kiecolt-Glaser, J. K. (1996). The relationship between social support and physiological processes: A review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. *Psychological Bulletin*, 119, 488-531.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. L. & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

PROBLEMSTILLING

Hvordan opplever mellomledere den sosiale støtten fra sin leder og sine kolleger?

Introduksjon:

Hensikt

Hva skjer etter intervju

Om diktafonen

Anonymitet

Frivillighet

Sosial støtte:

Når jeg sier sosial støtte på jobb – hva tenker du da?

- Hvis du skal beskrive sosial støtte med tre ord/utsagn, hvilke vil du da bruke?

Instrumentell støtte: praktisk assistanse og tjenester

Hvordan er praktisk assistanse/tjenester organisert for å gi deg praktisk hjelp?

Kan du gi eksempler på praktisk assistanse som oppleves nyttig for deg.

Da du ble ansatt i den stillingen du har nå, hvordan var den første tiden?

- Evt. Hvordan opplevde du opplæringsprosessen da du ble ansatt i denne stillingen?

Har du noen å spørre når du har behov for det, og hvordan ble denne ordningen avtalt?

Har du noen å diskutere og reflektere med i hverdagen?

Hvordan opplever du den situasjonen du har beskrevet?

Informasjon: råd, forslag og informasjon

Hvilke forventninger har din leder til deg?

Evt. oppfølging: er forventningene skriftliggjort, har det vært en forventningsavklaring?

Når du skal håndtere problemer, har du hatt tilstrekkelig informasjon for å løse dem? Beskriv.

Har du vært i situasjoner som har vært vanskelige å løse grunnet manglende informasjon?

Utdyp.

Informasjon som er viktig for at du skal få gjort jobben din: Føler du at du har tilstrekkelig informasjon? Kan du utdype svaret og si litt om hvem eller hva som gir deg oversikt?
- Evt. hvordan får du oversikt? Eller hvordan vil du beskrive din oversikt?

Hvordan får du råd/forslag fra andre? Hvem tar initiativet til dette?
Gir din leder deg råd/forslag i medarbeidersamtaler eller ved behov?
Hva er bra ved det du har beskrevet angående råd/forslag, og hva kunne vært enda bedre?

Evaluerende/vurderende: tilbakemelding og bekreftelse

Hva legger du i begrepet anerkjennelse – sett i forhold deg som arbeidstaker?
– Evt. Kan du beskrive det ved hjelp av tre ord?
Når opplever du anerkjennelse i jobben din? Evt. oppfølging – utdype svaret.
Hvordan ønsker du å bli anerkjent for dine prestasjoner?

Tenk deg at du hadde hatt en leder som anerkjente deg slik du ønsker det. Hvilke egenskaper ville denne lederen hatt? Kan du beskrive de viktigste egenskapene?
- Evt. Hva slags lederatferd kjennetegner anerkjennende ledelse? Beskriv en situasjon som handler om anerkjennelse.

Hvordan er anerkjennelsen av deg fra din leder? Fra dine kolleger? Evt. Hva er bra og hva kan bli enda bedre?

Hvilke tilbakemeldinger får du fra kolleger? Fra leder?
- Evt. Hvordan vil du beskrive tilbakemeldingene du får?

Hvordan er dine muligheter for å utvikle deg i rollen din?
- Evt. Kan du fortelle hva som tilrettelegges, evt. hva du savner for at du skal utvikle deg videre?

Dine sterke sider og verdsetting av disse: hva er bra og hva kan bli enda bedre?
- Evt. Føler du at styrkene dine verdsettes? Videreutvikler lederen din styrkene dine?

Hvilken belønning er viktig for deg?
Blir dette ivare tatt av din leder? Av dine kolleger? Utdyp svaret.

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom lederen din og deg? Og mellom kollegaene dine og deg? Beskriv, gjerne med noen utvalgte ord.

Emosjonell: empati, kjærlighet, tillit, omsorg

Hvordan opplever du/vil du beskrive atmosfæren blant dine kolleger og din leder?

Hvordan vil du beskrive væremåte og lederstil til din leder, gjerne med noen ord/delsetninger?

Hva er viktig for deg med tanke på en god relasjon mellom deg og lederen din?
Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og lederen din, og mellom deg og kollegaene dine?

Evt. Har du personlig vennskap med noen av dine kolleger?

Opplever du at din leder viser omtanke for din velferd og velvære, og beskriv/begrunn svaret?

Hvordan opplever du din leders kjennskap til hva som er viktig for deg?

Hva som er belastende for deg?

Og hva som gir deg arbeidsglede?

Kjenner din leder deg som menneske/person?

Hvordan vil du beskrive organisasjonens/lederens fokus fra ytterpunktet fokus på mål eller fokus på mennesker? Begrunne svaret eller komme med eksempler.

Å snakke om problemer, emosjonelle utfordringer, følelser: Hvordan opplever du det?

Oppfatter du at dere har en kultur for å snakke om følelser, og beskriv/begrunn svaret?

Avslutning:

Oppsummering av viktige punkter

Noe å tillegge eller spørre om

Vedlegg 2

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS NSD NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt Of. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Mellomlederens opplevelse av sosial støtte	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt	pedagogisk institutt	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Anne Torhild	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Klomsten	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Førsteamanuensis pedagogisk psykologi	
Arbeidssted	Pedagogisk institutt, NTNU, SVT-fakultetet	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Adresse (arb.sted)	Loholt alle 87	
Postnr/sted (arb.sted)	7941 Trondheim	
Telefon/mobil (arb.sted)	73591962 /	
E-post	anne.klomsten@svt.ntnu.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei o	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Tina	
Etternavn	Larsen	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Kverva	
Postnr/sted (privatadresse)	7266 Kverva 99002871 /	
Telefon/mobil	tinalar@live.no	
E-post		
5. Formålet med prosjektet		

Formål	<p>Problemstillingen er: Hvordan opplever ledere den sosiale støtten fra sin leder og sine kolleger? Hensikten er å sette fokus på den organisatoriske sosiale støtten ledere har tilgang på og hvor viktig den sosiale støtten oppleves i omgivelsene. Forskningen vil omhandle sosial støtte i organisasjonen definert som emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte, samt evaluerende og vurderende støtte.</p>	<p>Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.</p>
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<p>Enkel institusjon o Nasjonalt samarbeidsprosjekt o Internasjonalt samarbeidsprosjekt</p>	<p>Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.</p>
Oppgi øvrige institusjoner		

Side 1



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Lederes opplevelse av sosial støtte

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave i studiet «Organisasjon og ledelse» ved NTNU. Formålet med studien er å innhente kunnskap om lederes opplevelse av sosial støtte i organisasjonen. Herunder vil jeg belyse betydningen av sosial støtte for ledere i organisasjonen.

I den forbindelse er du invitert til å delta i denne studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Metoden for studiet er intervju med en antatt varighet på 1,5-2 timer. Spørsmålene i intervjuet vil handle om sosial støtte i organisasjonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Intervjuet vil bli tatt opp og registrert på lydfil. Dette vil registreres på personlig datamaskin. I tillegg vil materialet transkriberes for videre analyser. Rådatamaterialet vil slettes når masteroppgaven avsluttes høsten 2014.

I prosjektperioden er det kun studenten, Tina Larsen, og veilederen, Anne Torhild Klomsten, som vil ha tilgang til materialet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil ikke være mulig å spore noe data tilbake til deg. Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Dette med bakgrunn i at verken navn på organisasjoner eller personer vil bli offentliggjort. Om noen sitat vil bli vurdert som potensielt gjenkjennelige i forhold til informant, vil han/hun kontaktes for ytterligere samtykke/godkjenning.

Om ønskelig, har du rett til innsyn i benyttede intervjusitat før avslutning av masteroppgaven. Du har også anledning til å lese gjennom egne sitater før de benyttes i tekst, noe jeg vil oppfordre deg til å gjøre. Dette for å sikre at tolkningen av dine utsagn blir pålitelige.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dette må skje før data blir gjort om til tekst.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med
Tina Larsen, student, telefon 99 00 28 71, e-post tinalar@live.no

Veilederen min for prosjektet er:
Anne Torhild Klomsten, e-post anne.klomsten@svt.ntnu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og med dette samtykker jeg i deltakelse og at prosjektleder anvender intervjuet som datagrunnlag i sin masteroppgave.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)