



# Bacheloroppgave

VPL05 Vernepleie

**Hvordan kan lederen med sin vernepleiefaglige kompetanse og relasjonsorienterte lederstil skape et godt psykososialt arbeidsmiljø?**

How may the social worker as a leader, and with a relationship-oriented leadership, create a good psychosocial working environment?

Torvik, Einy

Totalt antall sider inkludert forsiden: 55

Molde, 26.06.14



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Karl Yngvar Dale

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 26.06.14

**Antall ord: 12 000**

## **Forord**

Gjennom denne studien håper jeg å gi et innblikk i hvordan en relasjonsorientert vernepleier som leder kan påvirke psykososiale arbeidsforhold positivt. Oppgaven synliggjør etter min mening bare en brøkdel av det potensialet og mulighetene vernepleiere kan ha for å være gode ledere, samt hvilken betydning dette kan ha for ens medarbeidere og indirekte tjenestemottakere. Jeg håper derfor studien kan inspirere til videre forskning rundt tema, samt også motivere kommende og nåværende vernepleiere (og andre) i lederstillinger til å utvikle seg som ledere og investere mer i sine medarbeidere.

Takk til familie og venner som har oppmuntret meg i prosessen og vist interesse for arbeidet.

**Molde, 26.06.13**

## Sammendrag

Forskning viser at ledelse og psykososialt arbeidsmiljø påvirker ansattes psykiske og fysiske helse, og slik også deres tjenesteyting i helse- og omsorgssektoren. Oppgaven tar for seg hva som kjennetegner en god leder og et godt psykososialt arbeidsmiljø i helsesektoren, samt hvilke vernepleiefaglige aspekt som kan observeres innen relasjonsorientert ledelse. Videre sees det på hvordan lederen med sin vernepleiefaglige kompetanse og relasjonsorienterte lederstil, kan skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Oppgaven synliggjør at man ved å tilegne seg og utvikle trekk som kjennetegner en "god leder", og ved aktivt å benytte både sin vernepleiefaglige kompetanse og trekk ved den relasjonsorienterte lederstilen, kan skape et godt psykososialt arbeidsmiljø ved å innfri arbeidernes psykologiske jobbkraav(jobbehov) i størst mulig grad.

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>2</b>
1.1	Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema.....	2
1.2	Vernepleiefaglig relevans .....	2
<b>2.0</b>	<b>Problemstilling .....</b>	<b>4</b>
2.1	Begrepsforklaringer.....	4
2.2	Forforståelse, antagelser og tanker om tema .....	6
<b>3.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>7</b>
3.1	Litteraturstudie .....	7
3.2	Studiens validitet og reliabilitet.....	7
<b>4.0</b>	<b>Teori .....</b>	<b>10</b>
4.1	Teori .....	10
4.1.1	Psykososialt arbeidsmiljø.....	10
4.1.2	Organisasjoner.....	13
4.1.3	Lederskap .....	14
4.1.4	Relasjonsorientert ledelse.....	17
4.1.5	Vernepleieren .....	19
4.2	Drøfting .....	24
4.2.1	Problemstilling 1: « <i>Hvor viktig er et godt lederskap med hensyn til det å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø?</i> » .....	24
4.2.2	Problemstilling 2: « <i>Hvilke vernepleiefaglige aspekter kan observeres innen relasjonelt lederskap?</i> » .....	32
<b>5.0</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>40</b>
5.1	Oppsummering og konklusjon .....	40
5.1.1	Refleksjon .....	44
<b>6.0</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>46</b>

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema**

Jeg har i jobbsammenheng erfart at mitt arbeidsmiljø påvirker egen jobbtrivsel, initiativ og arbeidshåndtering. Medarbeidere og ledere som har vist interesse for *meg* og min kunnskap, har gjort meg bevisst på hvor viktig det er å *se* hverandre og selv være en god medarbeider. Jeg har erfart ledere som kommuniserer med sine medarbeidere på en glimrende måte, tar tak i arbeidsmiljø og motiverer ansatte til å gjøre en god jobb, men også andre som tilsynelatende lar ting «skure og gå» eller ikke ser ut til å ha noen autoritet/innvirkning på arbeidstakerne. Jeg oppfatter dette som et viktig tema fordi ledelse og arbeidsmiljø sannsynligvis ikke bare påvirker arbeidstakerne, men også helse- og omsorgssektorens tjenestetilbud.

Oppgavens formål er å synliggjøre, få større forståelse for og mer kunnskap om faktorer som kan påvirke ansattes psykososiale arbeidsmiljø. Jeg ønsker spesifikt å få mer innsikt i og kunnskap om hvilken betydning lederen og det relasjonelle aspektet kan ha i forhold til dette, samt eventuelle roller/kompetanse vernepleieren kan ha/bidra med ved tema.

### **1.2 Vernepleiefaglig relevans**

Vernepleierens fagplan (HiM 2011) og den helhetlige arbeidsmodellen (se figur 4, side 23) synliggjør at vernepleiere arbeider på samfunns-, gruppe- og individnivå. Temaets vernepleiefaglige relevans synliggjøres ved hjelp av nevnte nivåer:

Samfunnsnivå: Vernepleiere er som yrkesutøvere «...satt til å forvalte samfunnets helse- og sosialpolitikk» (FO 2007:36). Samhandlingsreformen synliggjør flere nåværende og fremtidige helsepolitiske utfordringer, som helse- og omsorgssektoren står ovenfor og må håndtere (St.meld.nr.47 2008-2009). Den demografiske utviklingen krever effektivt ressursbruk og optimal samhandling for å kunne gi helhetlige og kvalitetspregede helse- og omsorgstjenester. Samtidig er det også en utfordring å rekruttere og beholde nok helsepersonell (ibid). Internasjonal forskning viser eksempelvis et høyere sykefravær blant helse- og omsorgspersonell, sammenlignet med øvrig befolkning (Redfern m.fl. 2002).



Helsesektoren kan i følge NOU (2010:13) dessuten trenge 135 000 flere årsverk frem til 2030. Helsepersonellmangel og sykefravær kan derimot påvirkes av ledelse og arbeidsmiljø (Helsedirektoratet 2009). Uheldig ledelse og arbeidsmiljø kan slik antas å påvirke arbeiderne og deres sykefravær negativt, mens god ledelse og ett godt arbeidsmiljø sannsynligvis påvirke disse forholdene positivt.

Gruppenivå: Et kvalitetspreget tjenestetilbud trenger «... samarbeid mellom involverte yrkesutøvere, yrkesgrupper, etater og nettverk» (FO 2007:82). Sitatet og forutgående avsnitt viser at man på gruppenivå kan påvirkes av samfunnsmessige forhold, men også positiv og negativt av ledelse og arbeidsmiljø. Forskning viser at en leder som er opptatt av medarbeideres trivsel og helse, har direkte betydning for deres sykefravær og ønske om å bli i jobben (Helsedirektoratet 2009). Finske undersøkelser synliggjør også at ansatte ofte yter mer under forhold som også kan knyttes til ledelse og arbeidsmiljø (NOU 2010:13). Fokus på tema kan slik være vesentlig for å beholde ansatte og forvalte deres arbeidsressurser best mulig. Etersom dette sannsynligvis påvirker kvaliteten ved brukertilbudene kan det også sies å være av vernepleiefaglig relevans.

Individnivå: «Et helhetlig og godt koordinert tjenestetilbud bygger på gode relasjoner mellom yrkesutøver og bruker/klient» (FO 2007:82). Etersom samarbeid i følge FO (2007) er «...en forutsetning for utøvelse av helse- og sosialfaglig arbeid» (FO 2007:82), blir det også viktig med gode medarbeiderrelasjoner. Dersom medarbeiderrelasjonene også påvirkes negativt av uheldig ledelse og arbeidsmiljø, er kunnskap om slike forhold og hvordan man kan forebygge viktig fordi dette også kan påvirke tjenestetilbudene. FO (2008) skriver at det for en vernepleier «...er like viktig å påvirke og endre de ytre faktorene som virker funksjonshemmende...»(FO 2008:9). Uheldig ledelse og arbeidsmiljø kan være slike faktorer som resulterer i funksjonshemmende barrierer, dersom disse påvirker tjenestetilbudene negativt. En vernepleier bør da aktivt forsøke å påvirke og endre slike forhold.

## 2.0 Problemstilling

### *Hvordan kan lederen med sin vernepleiefaglige kompetanse og relasjonsorienterte lederstil skape et godt psykososialt arbeidsmiljø?*

Interessen for ledelse og arbeidsmiljø har blitt styrket i studiet da jeg har erfart at ledes adferd og ens arbeidsmiljø har påvirket egen og medarbeideres trivsel i arbeidet. Erfaringen antyder at lederens adferd/stil og relasjon til medarbeidere kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Dersom dette stemmer og påvirker ansattes arbeid, vil fokus på dette være viktig. Det er derfor interessant å se på hva et godt psykososialt arbeidsmiljø og ledelse kan være og hvilke vernepleiefaglige aspekt som her kan være av betydning for å være en god leder og kunne skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Følgende underproblemstillinger er derfor formulert:

- 1. Hvor viktig er et godt lederskap med hensyn til det å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø?*
- 2. Hvilke vernepleiefaglige aspekter kan observeres innen relasjonelt lederskap?*

## 2.1 Begrepsforklaringer

### Lederskap

Lederskap forklares som;

*«... et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer adferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene» (Martinsen 2009:36).*

Ettersom det i oppgaven fokuseres på ansattes psykososiale arbeidsmiljø og hva en god leder kan være i forhold til dette, avgrenses teoridel til i hovedsak å fokusere på punktene personlighetsavhengige anliggende, adferd og samhandling nevnt i definisjonen.

### Relasjonsorientert ledelse

Det velges å fokusere på relasjonell ledelse ettersom det relasjonelle aspektet i tjenesteytende organisasjoner er viktig for organisasjonens organisering og fungering (Jacobsen og Thorsvik 2013). En relasjonsorientert leder defineres/beskrives som;

*«...førsøkte aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede (f.eks. ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende o.l.), og ved å involvere medarbeidere i beslutninger knyttet til arbeidet. Lederen brukte mye tid på å drøfte problemer med medarbeiderne, og å konsultere dem i vanskelige spørsmål» (Jacobsen og Thorsvik 2013:433)*

### Vernepleiefaglig kompetanse

Profesjonell kompetanse består av teoretisk og personlig kompetanse og yrkesspesifikke ferdigheter (Skau 2011). Oppgaven tar utgangspunkt i vernepleierens teoretiske kompetanse og yrkesspesifikke ferdigheter da disse representerer "faglig" kompetanse uavhengig av personlighet. Teoretisk kunnskap defineres som «...kunnskaper om det våre fag rommer, og kunnskaper som er relevante for utøvelsen av dem»(Skau 2011:58). Yrkesspesifikke ferdigheter er «...praktiske ferdigheter, teknikker og metoder som særpreger bestemte yrker, og som vi bruker i utøvelsen av dem» (Skau 2011:59).

### Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø defineres som «...en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobbene våre» (Kaufmann og Kaufmann 2009:218). Et psykososialt arbeidsmiljø defineres nærmere som «...kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben»(ibid).

Grunnet tidsaspekt og plassbegrensninger ved oppgaven, samt at vernepleieren jobber ulike steder, tas det et generelt utgangspunkt i organisasjoner i helse- og omsorgssektoren.

## **2.2 Forforståelse, antagelser og tanker om tema**

Forforståelse beskrives av som «...de forutsetningene vi bringer med oss,(...), som avgjør om vi finner mening..» (Aadland 2004:182). Forforståelsen kan komme til uttrykk gjennom eksempelvis teoretisk kunnskap, grunnleggende oppfatninger eller erfaringer (Aadland 2004).

I tillegg til egen erfaring med ledelse og arbeidsmiljø, har jeg noe kunnskap om arbeidsmiljøloven og dens vektlegging av psykososiale forhold. Jeg har fra dette en oppfatning om at forholdene arbeidsmiljøloven bygger kan være relevant for studien. Ut ifra teoretisk kunnskap om ulike lederstiler og deres adferdsmønster, har jeg også en antagelse om at dette i praksis kan gi ulike utfordringer og fordeler for det psykososiale arbeidsmiljøet. Basert på egne erfaringer fra vernepleiestudiet og studiets vektlegging av relasjonelle aspekt antar jeg videre at vernepleieren kan ha mye til felles med en relasjonsorientert lederstil. Et nærmere syn på forholdet mellom lederskap, psykososialt arbeidsmiljø og det relasjonelle perspektivet, opp mot det vernepleiefaglige i studiet, har slik blitt en side ved arbeidslivet som har fanget min oppmerksomhet.

Egne erfaringer gjør at jeg tror en leder på mange måter gjennom sine ansatte kan påvirke tjenestetilbudene. Jeg mener at lederen alene ikke er ansvarlig for arbeidsmiljøet, men ansvarlig for at de forutsetningene man kan påvirke er best mulig. Dersom leder ivaretar dette kan kanskje ansatte engasjere seg mer og ta større ansvar for sitt arbeidsmiljø. Erfaringsmessig kan arbeidsmiljøet av medarbeidere benyttes som unnskyldning for at tjenestene ikke er bedre enn de er. Jeg er av den oppfatning av at selv om arbeidsmiljø og ledelse ikke er noen unnskyldning for "dårlig kvalitet" på tjenestene, kan dette likevel innvirke. Vernepleierens ressurser og egenskaper innenfor eksempelvis samhandling, kan kanskje her benyttes bedre og mer bevisst med tanke på nettopp ledelse og hvordan man kan skape et godt psykososialt arbeidsmiljø.

## **3.0 Metode**

### ***3.1 Litteraturstudie***

Det benyttes her en litteraturstudie som metode grunnet oppgavens tidsbegrensninger og temaets kompleksitet og mulig ømfintlighet i den enkelte organisasjon/enhet. Egen mangelfulle erfaring på området og med aktuelle kartleggingsmetoder kunne trolig resultert i mindre valide og reliable data enn det som allerede eksisterer, samt at det finnes mye generell teori om psykososialt arbeidsmiljø og ledelse. Et litteraturstudie er en metode hvor man sammenligner, drøfter, analyserer og tolker ulike funn og teorier gjort av andre rundt et bestemt tema, for eksempelvis å få større innsikt eller forståelse rundt dette (Høgskolen i Gjøvik 2014). Som en del av metoden benyttes også litteratursøk. Dette beskrives som «...hjelp til å finne frem til den litteraturen som best mulig kan belyse din problemstilling» (Dalland 2007:66).

Oppgaven benytter primære og sekundære kilder. Primære kilder er den opprinnelige kilden, mens sekundære eksempelvis kan være funn/teorier gjort av forskere, men som blir omtalt av andre (Dalland 2007:284).

### ***3.2 Studiens validitet og reliabilitet***

«Metodene skal gi troverdig kunnskap» (Dalland 2007:50). Å være metodekritisk og stille krav til at brukte metoder er relevante(valide) og pålitelige (reliable) for det man skal finne ut, er derfor viktig. For å ta hensyn til dette belyses kort hvordan metoden er benyttet og teori tolket/analysert, hvilke vurderingskriterier som benyttes for utvelgelse av teori og mulige feilkilder.

#### **Fremgangsmåte og bruk av litteratur/funn**

I pensumslitteraturen fant jeg flere relevante bøker, kapitler, forfattere, teorier og funn. I videre litteratursøk ble bibliotekar og søkemotorene BIBSYS, Google og Ovis benyttet. Forfatternavn og søkeord som «ledelse i helse- og omsorgssektoren», «psykososialt arbeidsmiljø», «turnover», «god ledelse» og «ledelse og arbeidsmiljø» ble benyttet. Ordene *vitenskapelig artikkel* nevnes med søkeordene ved bruk av Google for å finne mest mulig reliable teorier og funn.

Søkeord som «vernepleiefaglig leder», «vernepleier som leder», «vernepleie og arbeidsmiljø» og «social worker as a leader» ble benyttet for å finne teori/forskning som overlapper feltene ledelse og/eller arbeidsmiljø på den ene siden og vernepleieren på den andre. Basert på dette ser det ut til at slik teori/forskning i dag er mangelfull.

### **Vurderingskriterier**

Følgende vurderingskriterier er benyttet i den hensikt å strukturere og begrense litteratursøkene:

**Faglighet:** Dette innebærer at forfattere med relevant fagkunnskap prioriteres og at kilder som er pålitelige /reliable vektlegges. Sistnevnte kan eksempelvis være kilder basert på anerkjent, relevant forskning, eksempelvis NOU. Litteratur knyttet til helsesektoren prioriteres, men mye omhandler temaet på et generelt grunnlag og er av eldre dato. Slik teori benyttes likevel grunnet mangelfull "overlappende" forskning nevnt ovenfor, og fordi flere anerkjente teorier muligens har en overføringsverdi.

**Objektivitet:** Her vektlegges det å belyse flere perspektiv i utvelgelse av teori. Det integreres derfor teorier/forskning grunnet ut fra kvantitative og kvalitative metoder og fra ulike teoretiske perspektiver. Kvantitative metoder «...tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter som i sin tur gir oss muligheten til å foreta regneoperasjoner, som det å finne gjennomsnitt og prosenter...» (Dalland 2007:82). Kvalitative metoder fokuserer på «...å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste...» (ibid). Sammen kan disse muligens belyse tema på en mer helhetlig måte. Kvantitative funn kan eksempelvis gi et bedre bilde på hvor omfattende følger et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan få, mens den kvalitative forskningen kan belyse den konkrete årsaken til nettopp dette.

**Tidsaspekt:** Her vektlegges teori som er gitt ut i de siste fem årene. Som tidligere nevnt benyttes det likevel eldre litteratur i overveide tilfeller, ettersom disse tilsynelatende kan tilføre oppgaven viktig kunnskap.

## **Feilkilder**

Feilkilder sees på i forbindelse med pålitelighet (Dalland 2007). Ved å være metodekritisk og bevisst på mulige feilkilder, kan man redusere "feil" ved bruk av metoden og slik gjøre resultatene mer troverdige og nøyaktige.

Mangelfull kunnskap om litteratursøk og søkemotorer kan ha resultert i at benyttede søkemotorer ikke har vært de mest optimale og at det ikke er søkt på "riktige" ord eller på riktig måte. Dette kan ha medført at man ikke har fått de mest valide funnene for problemstillingen.

Mangelfull innsikt, tids - og plassbegrensninger ved oppgaven og egen forforståelse kan ha påvirket litteraturvalg, bruk/tolkning av teori og egen videreformidling av sistnevnte. Brukte funn og teorier som er tolket av andre kan også representere ukjente feilkilder og resultater som eksempelvis er preget av tolkerens forforståelse.

## **4.0 Teori**

I første del av teorikapittelet forsøkes det, gjennom to ulike perspektiver, å belyse faktorer som kan påvirke psykososiale arbeidsmiljø. Siden fremstilles ulike teorier og funn for å se på hva en "god" leder kan være, samt hva relasjonsorientert ledelse innebærer. Til slutt forsøkes det å redegjøre for ulike sider ved vernepleierens virke.

### **4.1 Teori**

#### **4.1.1 Psykososialt arbeidsmiljø**

##### **Historikk**

På jakt etter strukturelle endringer som kunne effektivisere organisasjoners ytelse, fant Hawthorne undersøkelsene på 1920-tallet også at oppmerksomhet i seg selv gav sosiale og psykologiske effekter som igjen gav økt jobbytelse (Djupvik og Eikås 2010). Slik oppstod Human Relations (HR), en retning som ser på uformelle organisasjonsstrukturer og hvordan leder kan forholde seg til disse (ibid).

To hovedperspektiver innenfor organisasjonspsykologisk forskning er det motivasjonspsykologiske (positiv psykologi) og det stressteoretiske perspektivet (negativ psykologi). Førstnevnte defineres som «...ny gren i psykologi som fremhever betydningen av positiv tenkning og positive holdninger for individets velvære og tilpasningsevne» (Kaufmann og Kaufmann 2009:234). Negativ psykologi defineres som ett «...belastningsperspektiv innen psykologien som fokuserer på psykologiske problemer, behandling og forebygging av disse» (ibid). Man må være bevisst på at perspektivene ensidig har som hensikt å øke organisasjonens produktivitet. Tilnærmingene kan kanskje likevel synliggjøre hva et "godt psykososialt arbeidsmiljø" kan være.

##### **Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i et motivasjonspsykologisk perspektiv**

Det motivasjonspsykologiske perspektivet vektlegger å tilfredsstille ansattes grunnleggende behov, i den tro at dette kan fremme «...helse, trivsel og ytelse...» (Skogstad 2011:18). Følgende jobbkravmodell kommer innunder dette perspektivet.



### *Psykologiske jobbkrav*

Thorsrud og Emery utarbeidet på 1960-tallet psykologiske jobbkrav, som i dag avgrenses til å sees på som «...allmenne behov vi som arbeidstakere gjennomgående trenger å få dekket i jobbsammenheng, som er en forutsetning for trivsel og velvære» (Skogstad 2011:20). De psykologiske jobbehovene/kravene beskrives av Skogstad (2011):

1. behov for et *innhold* på jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om det ikke nødvendigvis innebærer stadig nytt i jobben
2. behov for å kunne *lære* noe i jobben og å fortsette å lære noe
3. behov for å kunne treffe *beslutninger*, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
4. behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig støtte og respekt* på Arbeidsplassen
5. behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det man regner som nyttig og verdifullt
6. behov for å se at jobben er forenlig med en *ønskverdig fremtid*, uten at det nødvendigvis innebærer avansement

Tabell 1: Psykologiske jobbkrav (gjengivelse av Skogstad 2011:19)

Som en behovsmodell har denne fått kritikk for ikke å ha vært spesifikk nok med hensyn til hvordan ulike betingelser som eksempelvis individuelle kjennetegn hos ansatte kan påvirke (Skogstad 2011). Teorien har likevel fått stor betydning for hvordan man i dag antar at man på et generelt grunnlag kan tilrettelegge og organisere for å påvirke psykososiale arbeidsmiljø.

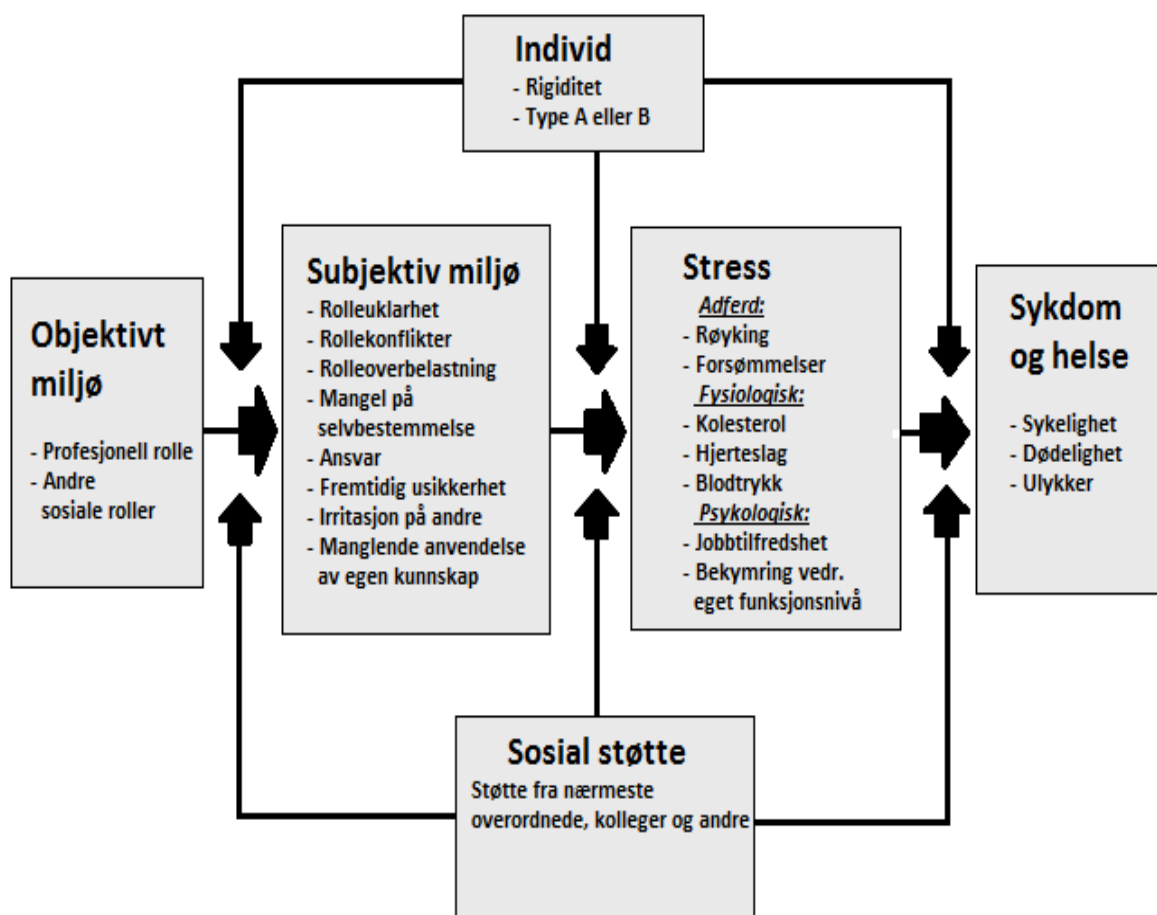
### **Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i et stressteoretisk perspektiv**

I følge Hammer m.fl.(1998) ønsker internasjonale stressteorier å identifisere generaliserbare sammenhenger mellom faktorer som utløser stress og de psykologiske virkningene disse kan ha for individet. Teoriene vektlegger i liten grad hvordan disse "stressorene" oppstår, men har fokus på individets opplevelse av disse i sitt "ytre" miljø. Teoriene kan bidra til å se hvilke faktorer som potensielt sett kan medføre uheldige konsekvenser for trivsel og helse (Hammer m.fl. 1998).

På 80- og 90-tallet omhandlet "stress" i større grad enn tidligere negative emosjoner som eksempelvis engstelse, sinne, irritasjon, skuffelse og skam, hvorav disse var resultater av en uklar eller "truende situasjon" (Skogstad 2011:24). Person-environment-fit-modeller for stress meddeler at definisjoner av stress kjennetegnes av «...en eller annen form for ubalanse mellom individet og dets omgivelser...» (ibid). Mange modeller eller teorier forsøker i følge Skogstad (2011) å synliggjøre «...påvirkningsfaktorer, prosesser og følgetilstander av arbeidsrelatert stress» (ibid). Michiganmodellen er et eksempel på dette.

### Stressmodellen fra Michigan

Modellen ivaretar de mest kjente stress-perspektivene og viser ulike faktorer eller variabler med hensyn til objektive og subjektive arbeidsmiljøkjenntegn, samt «...belastningsreaksjoner, sykdomstilstander og dessuten individkjenntegn og sosial støtte» (Skogstad 2011:24).



Figur 1. Stressmodellen fra Michigan (laget ut ifra samme modell vist i Skogstad 2011:25).

Stressmodellen tolkes dit hen at et individ først befinner seg i et objektivt miljø med sin profesjonelle rolle. Individets oppfattelse av rollen og miljøet påvirkes videre av kjennetegn ved individet og støtten vedkommende oppfatter/får fra andre rundt seg. Jo mer støtte og/eller "heldige" individuelle kjennetegn, jo bedre vil individets oppfattelse av eget miljø og aspekt ved dette være. Motsatt vil minkende støtte og/eller flere "uheldige" individuelle kjennetegn, øke stress og medføre sykdom.

#### 4.1.2 Organisasjoner

Jacobsen og Thorsvik (2013) synliggjør at organisasjoner er ulike og fungerer ulikt. En organisasjon beskrives som «...et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik 2013:18). Det skilles mellom vareproduserende og tjenesteproduserende organisasjoner med følgende forskjeller:

	Vareproduksjon	Tjenesteproduksjon
<b>Produkt</b>	Fysiske ting	Immaterielle goder
<b>Konsum</b>	Skjer uavhengig av produksjonen	Skjer samtidig med produksjonen
<b>Relasjon mellom produsent og kunde</b>	Avstand, upersonlig, ikke direkte kontakt	Nærhet, direkte og personlig kontakt
<b>Viktigste faktor i produksjonen</b>	Maskiner, kapitalintensiv	Mennesker, arbeidskraftintensiv, kunnskap

Tabell 2. Ulikheter mellom vareproduserende og tjenesteproduserende organisasjoner (etterligning av tabell vist i Jacobsen og Thorsvik 2013:28).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) synliggjør modellen at direkte samhandling og "emosjonelt arbeid" er de viktigste forskjellene. Direkte samhandling tydeliggjør at menneskene og "ansikt-til-ansikt" kontakt er av stor betydning for tjenesteytende organisasjoner, samt at det emosjonelle aspektet her stadig blir mer vektlagt. "Emosjonelt arbeid" omhandler ett faglig perspektiv som rådgivning og ett emosjonelt perspektiv som går på hvordan relasjonen oppfattes av tjenestemottaker («...om rådgiveren var hyggelig, smilte, lyttet osv» (Jacobsen og Thorsvik 2013:28)). Ut ifra dette hevder Jacobsen og Thorsvik (2013) at organisasjonenes ulikhet får betydning for organisering og ledelse.

### 4.1.3 Lederskap

Klev og Vie (2014) skriver om hva god ledelse er, men synliggjør at det ikke finnes noe klart vitenskapelig svar på hva dette innebærer. Ulike teorier forsøker likevel å nærme seg svaret på forskjellige måter. Noen forskere mente eksempelvis at en leder som "lykkes" sannsynligvis hadde fellestrekk med andre som også lyktes (Klev og Vie 2014). Slik oppstod såkalte "trekkteorier", hvor ulike personlighetstrekk og egenskaper ble tatt nærmere i øyesyn.

*Femfaktormodellen* er en videreutvikling av tidlige trekkteorier (Kaufmann 2011:46f):

De fem "store" personlighetstrekkene		
Kjennetegn ved høytstående	Trekkskala	Kjennetegn ved lavtstående
<b>EKSTROVERSJON</b>		
Selskaperlig, aktiv, pratsom, personorientert, optimistisk, liker å ha det moro, kjærlig	Måler omfang og intensitet i mellommenneskelig omgang; evnen til å glede seg	Reservert, avmålt, stillfarende, distansert, oppgaveorientert, tilbaketrukket, stille
<b>NEVROTISISME</b>		
Bekymret, nervøs, emosjonell, usikker, utilpass, hypokondrisk	Måler god tilpasning vs. emosjonell ustabilitet. Identifiserer individer med tendens til psykiske plager, urealistiske ideer, overdrevne følelsesmessige behov og sviktende mestringsatferd	Rolig, avslappet, ikke-emosjonell, hardfør, sikker, tilfreds med seg selv
<b>OMGJENGELIGHET</b>		
Bløthjertet, godlynt, tillitsfull, hjelpsom, godtroende, likefrem	Måler kvaliteten i ens mellommenneskelige orientering fra medfølelse i det ene ytterpunktet mht. både tanker følelser og handlinger	Kynisk, uforskammet, mistenksom, hensynsløs, irritabel, manipulerende
<b>SAMVITTIGHETSFULLHET</b>		
Velorganisert, pålitelig, hardtarbeidende, selvdisiplinert, punktlig, har skrupler, velpleiet og ærgjerrig	Måler individets grad av orientering, utholdenhet og motivasjon i målrettet adferd. Skiller mellom personer som er pålitelige og upålitelige	Uten klare mål, upålitelig, doven, gir blaffen, svak viljestyrke, lystorientert
<b>ÅPENHET</b>		
Nysgjerrig, brede interesser, kreativ, original, fantasifull, utradisjonell	Måler fremtidsorientering og verdsettelse av opplevelse for deres egen skyld, toleranse for og aktiv utforskning av det ukjente	Konvensjonell, jordnær, snevre interesser, ikke kunstneriske eller analytisk

Tabell 3: Femfaktormodellen (etterligning av figur vist i Kaufmann 2011:47).

Modellen viser de fem personlighetstrekkene forskerne anså som mest generelle, hvor hvert personlighetstrekk hadde "sine" kjennetegn gjennom adferd og holdning (Kaufmann

2011). Kaufmann (2011) tar nedenunder utgangspunkt i empiriske studier for å belyse grunndimensjonenes mulige betydning for arbeidslivet.

Den ekstroverte personlighetsdimensjonen kan i følge forskningen Kaufmann (2011) nevner, være et mål for grad av mellommenneskelig samspill. Som eksempel nevnes at utførelse av lederoppgaver kan bli positivt påvirket ved utadvendthet. Alle har derimot til en viss grad nevrotiske personlighetstrekk. Lavtskårende henviser her til normal emosjonell stabilitet, mens høytstående viser tendenser til å over tid å være mer negativ til arbeidssituasjonen. Et høyt omgjengelighetsskår gjenspeiler ofte et godt samarbeidsgrunnlag ved at man er lettere kontaktbar og samarbeidsvillig. Lave omgjengelighetsskår antyder derimot en konfliktsøkende person. Høye samvittighetstrekk har tilsynelatende mye å si for arbeidsytelsen, mens lave antyder at egne behov settes først. Åpenhetsdimensjonen antas å være viktig for å ha toleranse, å kunne lære nye ting og være «...åpen for mange inntrykk» (Kaufmann 2011:48).

Personlighetsdimensjonene som modellen bygger på omhandler i følge Kaufmann (2011) såkalte *distale* personlighetstrekk. Dette er personlighetstrekk som indirekte fører til observerbar adferd. Personlighetstrekk som er mer direkte "observerbar" kalles proksimale personlighetstrekk (ibid).

### **Proksimale personlighetstrekk og type A og B- adferdsmønstre**

Ut ifra proksimale personlighetstrekk har stressforskerne Friedman og Rasenmann (1974, omtalt av Kaufmann 2011), beskrevet en type A-adferdsmønster(personlighet) og en type B-adferdsmønster(personlighet).

Et type A-adferdsmønster er preget av «...stor aktivitet, bestrebelser på å være en vinner, utålmodighet, sterkt arbeidsengasjement, fiendtlighet og aggresjon» (Kaufmann 2011:53). En leder med et slikt adferdsmønster synliggjør videre en «... ekstrem konkurranseorientering, utålmodighet, rastløshet, kronisk følelse av hastverk og kamp med klokken, irritabilitet, aggressivitet og fiendtlighet. I tillegg har de en viss stil som kjennetegnes ved høylytt, overdreven snakking og avbryting når andre snakker» (ibid). Tålmodighets- og nøyaktighetsarbeid og refleksjoner utføres med slik adferd dårlig, samt at adferden ofte resulterer i angst og frustrasjon hos andre. På den annen side jobber disse godt under press (Kaufmann 2011).

En person med type B-adferdsmønster har vesentlig mindre skåringsgrad ved kjennetegnene til mennesker med type A-adferdsmønster og er eksempelvis «...mye roligere og avslappet» (Kaufmann 2011: 54). En viktig egenskap/adferd mennesker med en type B-adferdsmønster har, er evnen til å være nøyaktig og i større grad kunne ta kompliserte avgjørelser (ibid).

Forutgående teorier har hittil fokusert på personlighetsfaktorer og deres påvirkning på adferden. Andre teorier vektlegger ensidig adferdskomponenten da denne er mindre abstrakt enn personlighetsfaktorer (Kaufmann 2011:339).

### **Adferdsteorier**

På 1940- og 50-tallet ble det på Ohio- og Michigan-universitetene gjort lederforskning hvorav funnene i dag fremdeles er betydningsfulle (Kaufmann og Kaufmann 2009). Førstnevnte synliggjorde at det å vise hensyn og skape struktur, fremstod som hovedkategorier. Å vise hensyn dreide seg om en lederorientering «...som er rettet mot å skape og ta vare på sosiale relasjoner», mens strukturskapning er rettet mot «...effektiv problemløsning for å løse oppgaver» (Kaufmann og Kaufmann 2009:339). Michigan-studiene kom fram til mye av det samme, men kalte kategoriene jobborientert og medarbeiderorienterte ledere. I dag fremstår disse som henholdsvis oppgaveorienterte og relasjonsorienterte. Selv om man antok at den "gode lederen" hadde en høy grad av begge retningene, ser man også at retningene praktisk sett er motsetningsfylte som vanskeliggjør å være både oppgave- og relasjonsorientert på samme tid. Dersom en person likevel skulle være dette, kunne lederrollen bli problematisk ettersom man sannsynligvis ikke mestret å være fleksibel nok i situasjoner som krevde dette (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Fleksibilitet var nettopp utgangspunktet for svenske undersøkelser som på 1970-tallet synliggjorde en tredje lederform, endringsorientert ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). Undersøkelsene tydeliggjorde likevel at relasjonsorienterte ledere i større grad ble verdsatt helhetlig sett av ansatte, enn oppgaveorienterte og endringsorienterte ledere (ibid). Forskeren Fiedler hevdet senere at «...for å kunne forstå god og dårlig ledelse må vi ta i betraktning både lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i» (Kaufmann og Kaufmann 2009:341). Begrepet lederstil ble slik innført. En lederstil defineres som «...hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg

til sine medarbeidere» (Jacobsen og Thorsvik 2013:433). Ved å definere egenskaper ved ledersituasjonen (relasjon til medarbeidere, oppgave(mål) og lederens formelle autoritet), så Fiedler at en oppgaveorientert leder var mest hensiktsmessig i ugunstige eller veldig gunstige ledersituasjoner, mens en relasjonsorientert leder ble mest gunstig i "middels" gode ledersituasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009). En relasjonsorientert ledelse ble derfor viktig i situasjoner hvor gode relasjoner til ansatte og motivering av disse var hensiktsmessig og nødvendig for å oppnå arbeidsintensivering (ibid).

#### **4.1.4 Relasjonsorientert ledelse**

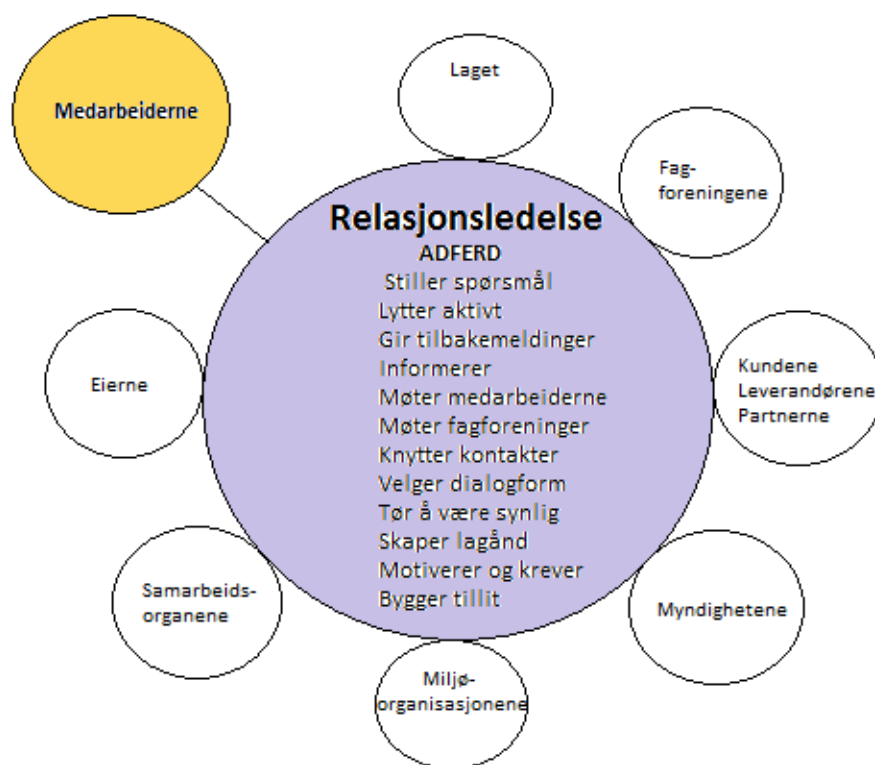
«Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rolla blir integrert i et større samspill» (Spurkeland 2013:40). Lederstilen er også «...en menneskeorientert lederstil» og har et positivt menneskesyn (ibid). Dette innebærer en tro på at arbeiderne ønsker å bidra til at organisatoriske mål nås, at ansatte kan lære og å utvikle seg, liker og lærer av samarbeid og lar seg påvirke av god ledelse. Arbeiderne anses derfor å være den viktigste organisatoriske ressursen, og kan gjennom motivasjon og utvikling bidra til større produktivitet og effektivitet (Spurkeland 2013). Som følge av dette og at medarbeideres kompetanse blir anerkjent og benyttes/videreutvikles, blir lederens rolle mål- og strategi fokusering, engasjere ansatte og «...tilrettelegging, trening, tilbakemelding og veiledning» isteden for fokus på «...styring og kontroll» (Spurkeland 2013:43).

Relasjonsledelse bygger i følge Spurkeland (2013) på premissene; avhengighets- og relasjonelt mot aspektet. Førstnevnte innebærer at leder er bevisst på og bevisstgjør ansatte om den avhengigheten som finnes mellom de ansatte og ansatte og leder. Avhengigheten sees ikke på som et hinder for utvikling og frihet, men som muligheter for nettopp dette ved at man anerkjenner andres kompetanse, ser læringspotensialet og de mulige gevinstene man får ved å samarbeide. Som leder blir det derfor viktig å tilrettelegge for og motivere til samhold og samarbeid mot et felles mål. Manglende forståelse for avhengighet aspektet kan resultere i utvikling av uheldige relasjoner, som Spurkeland (2013) antyder kan få betydning for organisasjonens effektivitet og ansattes trivsel. En relasjonsorientert leder vil derfor aktivt arbeide for å skape eller gjenopprette gode relasjoner med ansatte fordi organisasjonens mål best kan nås gjennom felles innsats, samarbeid og lagånd (Spurkeland 2013).

Relasjonelt mot omhandler på den annen side om «...evnen og viljen til å møte mennesker "face to face"» og krever «...bevissthet om hva som er vanskelig i møte mellom mennesker...» (Spurkeland 2013:48). Dette kan være viktig med tanke på håndtere konfliktsituasjoner eller samarbeidsproblemer. «Relasjonelt mot er å snakke med den/dem det gjelder» (Spurkeland 2013:49). En viktig lederoppgave blir derfor ikke bare å ta initiativ til dialog, men også selv fram åpent med sine kvaliteter, svakheter og avhengighet. For å kunne gjøre dette er man derimot avhengig av å ha kunnskap om seg selv. God egenkunnskap er viktig fordi dette av Spurkeland (2013)hevdes å påvirke eget språk, handlinger og muligheten for å kunne forstå andre.

Videre hevder Spurkeland (2013) at relasjonsorientert ledelse ensidig handler om å påvirke sine medarbeidere. Posisjonsmakten og påvirkningsrollen medfølger et stort ansvar som fremmer krav om etisk ledelse med hensyn til eksempelvis væremåte, lederens som moralsk forbilde og evne til grensesetting ved regelbrudd (Spurkeland 2013).

Følgene gjengiving etter Spurkelands (2013) modell viser ulike adferder som kan kjennetegne en relasjonsorientert leder.



Figur 2. Relasjonsledelse og adferd (en etterligning av Spurkelands modell 2013:39).



I følge Martinsen (2009) vektlegger en relasjonsorientert leder å rette oppmerksomhet mot medarbeidere, støtte utvikling, støtte mestringsopplevelse, stimulere til samarbeid, stimulere til selvstendighet og inspirere (Martinsen 2009:114).

Følgende case er ett forsøk på å visualisere hvordan en relasjonsorientert leder ut ifra dette kan være i praksis:

*Grete er daglig leder for ett bofellesskap hvor to gutter med Autisme snart skal flytte inn. Hun har lite erfaring med diagnosen og nødvendig tilrettelegging, og er usikker på hvem som egner seg som primærkontakter. Hun tar mot til seg og snakker/søker råd hos Tone. Tone forteller om egne erfaringer samt at medarbeideren Brynjar også skal ha arbeidet med personer med diagnosen tidligere. Ettersom Tone og Brynjar av ansatte tilsynelatende har mest erfaring med diagnosen, bestemmer Grete seg for å spørre om disse kunne tenke seg å være primærkontakter og sammen tilrettelegge videre for guttene. Tone sier nølende ja, mens Brynjar forteller at han ikke føler seg kompetent til oppgaven og at det er vanskelig å samarbeide med Tone fordi de er så ulike. Grete har likevel troen på at Tone og Brynjar kan gjøre en god jobb, samt at de også kan lære mye av hverandre i samarbeidet. Hun meddeler dette til Brynjar og forslår i tillegg at dersom Brynjar og Tone vil, kan hun melde de på et kommende innføringskurs om diagnosen. Kanskje kan kurset gi en felles forståelse av diagnosen og slik gjøre samarbeidet deres enklere?*

#### **4.1.5 Vernepleieren**

##### **Historikk, kompetanse og arbeidsområder**

Munch var en av gründerne ved vernepleierutdanningen som ved Emma Hjorts hjem tidlig så behovet for personell som hadde kompetanse og kunnskap om «...menneskets sosiale, psykologiske og fysiske behov og hvor pedagogiske emner skulle ha en sentral plass..» (FO 2008:5). Vernepleierutdanningens rammeplan fra 2005 inneholder samfunnsvitenskapelige og juridiske emner (42 studiepoeng(stp)), psykologiske og pedagogiske emner (24 stp), helsefaglige emner (45 stp) og miljøarbeid, habiliterings- og rehabiliteringsarbeid (69 stp) (FO 2008). Mange av studiepoengene er felles for helse- og sosialfaglige utdanninger. Dette utgjør i følge FO (2008) et grunnlag for at vernepleieren

gjennom godt tverrprofesjonelt samarbeid, kan søke samt å nyttiggjøre seg andres kompetanse og slik tilrettelegge for helhetlige tjenestetilbud.

Vernepleieren arbeider i hovedsak med direkte og langvarig kontakt med mennesker med psykisk utviklingshemming (FO 2008). Hutchinson (2009) synliggjør likevel at vernepleiere i økende omfang arbeider med mennesker med også andre utfordringer, som eksempelvis innen psykiatri, rusomsorg, barnevern og skoler. Faktorer som menneskesyn, yrkesetiske verdier og overordnede mål nevnt nedenunder, samt fokus på helhet og benyttelse av kunnskap fra forskjellige fagområder gjennom samarbeid, kan uansett sees på som vernepleiefaglige fellesnevnerne (FO 2008).

### **Menneskesyn og overordnede verdier og mål**

Vernepleierens menneskesyn (og faglige verdier) grunner i respekt for hvert enkelt menneske og vedkommendes egenverdi (FO 2008). Hutchinson (2009) meddeler at vernepleieren også har et helhetlig menneskesyn. Et overordnet mål er god livskvalitet for dem man yter tjenester ovenfor og at verdier som deltagelse og medvirkning, vekst- og utvikling, selvbestemmelse, autonomi og verdighet derfor er sentrale vernepleiefaglige verdier (FO 2008).

### **Vernepleierens profesjonelle kompetanse**

#### **Kunnskap og ferdigheter**

Vernepleieren har kunnskap om og vektlegger medvirkning, selvbestemmelse og myndiggjøring for å kunne tilrettelegge for økt livskvalitet (FO 2008). Sitatet fra UFD (2005) synliggjør hva vernepleiere skal være; «...brukerorienterte og reflekterte yrkesutøvere som er kvalifiserte for å utføre miljøarbeid, habiliterings- og rehabiliteringsarbeid...» (Hutchinson 2009:64). Kunnskap om og ferdigheter i kommunikasjon, relasjonsarbeid og målrettet miljøarbeid er derfor viktige vernepleiefaglige "arbeidsredskap". Kunnskapen og ferdighetene er viktig også for å kunne gi «...sosial støtte, veiledning og opplæring som bidrar til økt selvbestemmelse...» (FO 2008:9).

*Kommunikasjon* «...betyr å gjøre noe felles, delaktiggjøre en annen i, ha forbindelse med...» (Eide & Eide 2007:17). Kjernen i ulike kommunikasjonsmodeller kan være «...å anerkjenne den andre - å være aktiv lyttende, åpen og samtidig direkte» (Eide & Eide

2007:12). Vernepleiefaglig arbeid handler om å «...støtte, utfordre og veilede, ikke styre og sanksjonere» (Hutchinson 2009:58). Eide & Eides (2007) omtale av *hjelpende kommunikasjon* kan synliggjøre vernepleierens kommunikative kompetanse på en god måte. Hjelpende kommunikasjon er «...anerkjennende, skaper trygghet og tillit, og formidler informasjon på måter som bidrar til å løse problemer og stimuler til at pasienter og pårørende mestrer situasjonen så godt som mulig» (Eide & Eide 2007:20).

Hjelpende kommunikasjon består av:

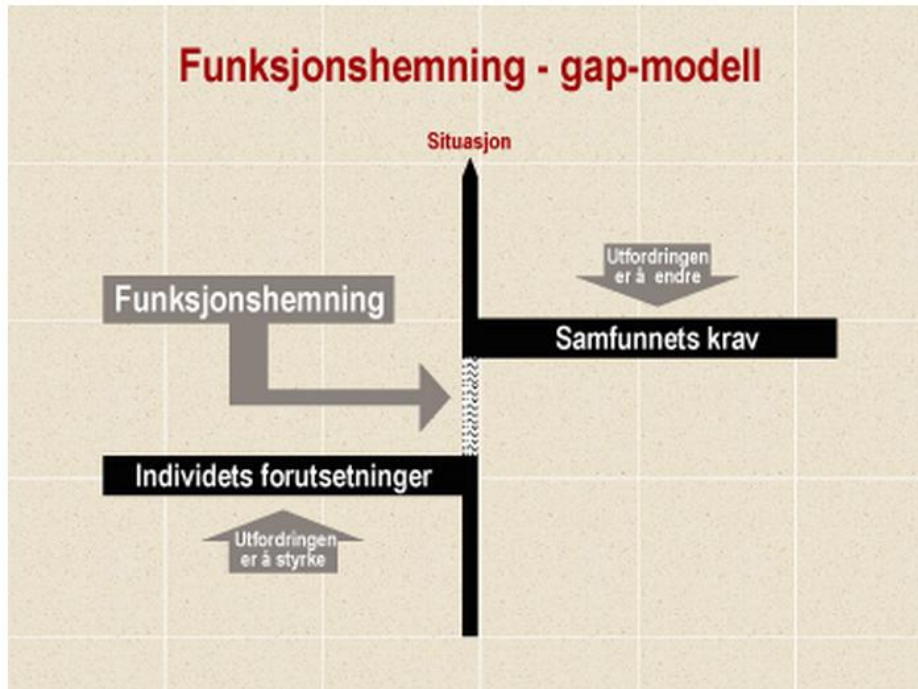
1. å lytte til den andre
2. å observere og fortolke den andres verbale og nonverbale signaler
3. å skape gode og likeverdige relasjoner
4. å formidle informasjon på en klar og forståelig måte
5. å møte den andres behov og ønsker på en god måte
6. å stimulere den andres ressurser og muligheter
7. å strukturere en samtale eller samhandlingssituasjon
8. å skape alternative perspektiver og åpne for nye handlingsvalg
9. å forholde seg åpent til vanskelige følelser og eksistensielle spørsmål
10. å samarbeide om å finne frem til gode beslutninger og løsninger

Tabell 4: Hjelpende kommunikasjon (laget ut ifra modell vist i Eide & Eide 2007:21).

*Relasjonskompetanse* bygger på kommunikasjonskompetansen og omhandler ".. å forstå og å samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte" (Røkenes og Hanssen 2006:7). Kompetansen er sammensatt og består blant annet av ferdigheter i å etablere, vedlikeholde og avslutte relasjoner på gode måter og ved at aktuell situasjon tas hensyn til (Røkenes og Hanssen 2006).

*Miljøarbeid* beskrives av FO (2008) som vernepleierens tilnærming for å endre både individets forutsetninger og miljømessige rammefaktorer. Dette samstemmer med vernepleierens relasjonelle forståelse av begrepet funksjonshemming, nemlig et «...

misforhold mellom individets forutsetninger på den ene siden og miljøets krav på den andre siden på områder som er vesentlig for etablering av selvstendighet og sosial tilværelse» (FO 2008:9). Gap-modellen visualiserer dette:

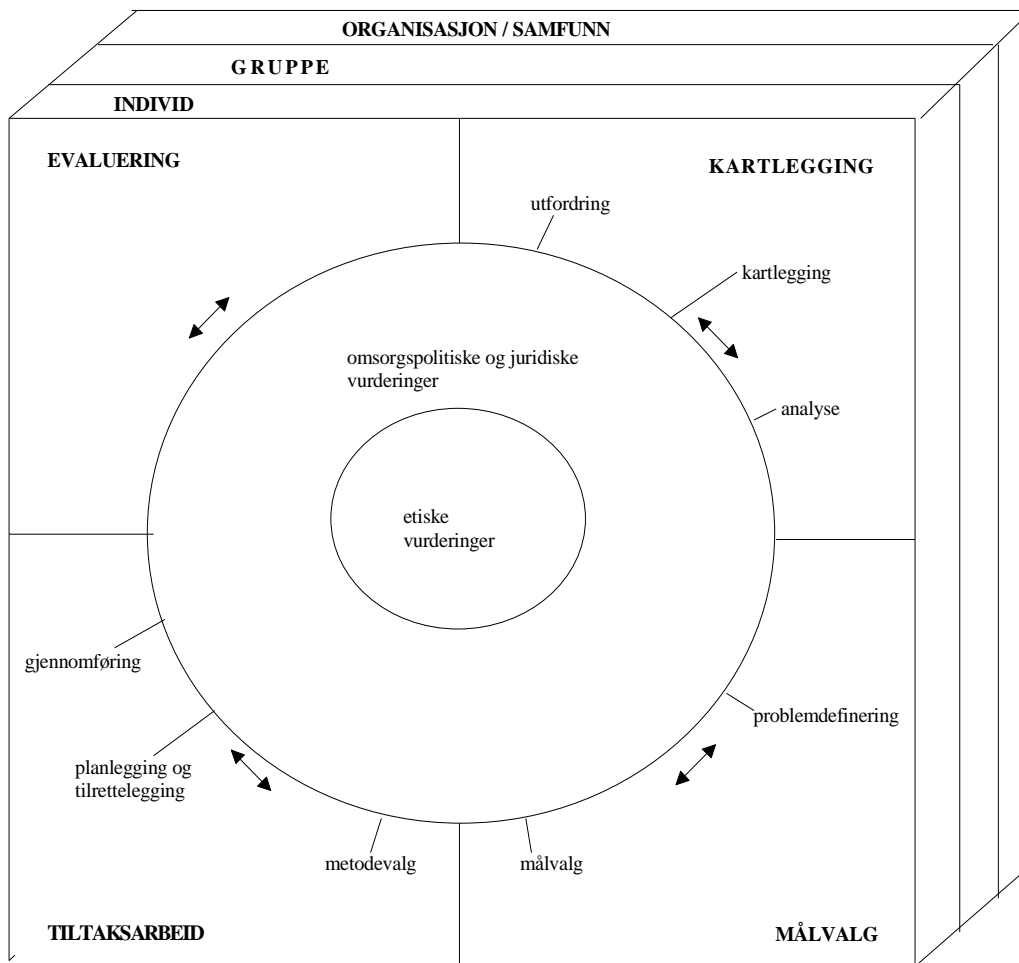


Figur 3. Gap-modellen (St.meld. nr. 40 2002-2003).

Målrettet miljøarbeid defineres videre som «...en systematisk tilrettelegging av fysiske, psykiske og sosiale faktorer i miljøet for å oppnå bedret livskvalitet og personlig vekst og utvikling hos den enkelte tjenestemottaker» (FO 2008:9). Ved å tilrettelegge miljømessige betingelser er vernepleieren med på å skape/tilrettelegge for flere muligheter for eksempelvis deltagelse og mestring (FO 2008).

Vernepleieren er ressursorientert og opptatt av å vedlikeholde tjenestemottakeres ferdigheter (Hutchinson 2009). Ferdigheter i å identifisere/kartlegge ressurser/ferdigheter og individuelle behov er i følge FO (2008) derfor sentralt. Den helhetlige arbeidsmodellen sørger i denne sammenheng for «...systematisk og målrettet tiltaksarbeid...» (FO 2008:14, se figur 4 nedenunder). Vernepleiere er slik «...i stand til å gjøre rede for hva de gjør, hvorfor de gjør det, og på hvilket grunnlag de vurderer at det er riktig å handle på den måten de har valgt» (Hutchinson 2009:62f). Dette, samt at vernepleierens ferdigheter i å sette klare mål, lage, gjennomføre, evaluere og reflektere over tiltak rettet mot disse, er

viktig for å sikre en etisk og faglig forsvarlig yrkespraksis (FO 2008). Momentene og fasene i arbeidsprosessen tydeliggjøres i modellen:



Figur 4: Den helhetlige arbeidsmodell (hentet fra HiM 2011)

Kartleggingsferdigheter bidrar til å kunne tilrettelegge best mulig på individ, gruppe og samfunnsnivå (FO 2008). Etiske vurderinger og refleksjon er viktig med tanke på de omsorgsutfordringer og dilemmaer mellom «...hjelp, makt og kontroll» vernepleieren møter (FO 2008:13). Ferdighetene til dette bidrar til å finne «...løsninger som ivaretar situasjonen totalt sett best mulig» (ibid). Hutchinson (2009) poengterer at selvrefleksjon er sentralt i yrkesutøvelsen. Vernepleieren kan videre ha leder og koordineringsfunksjoner, ivareta individuelle behov/rettigheter og være en pådriver og helse- og sosialpolitisk aktør. Kunnskap om samfunnets oppbygging og funksjoner bidrar til å kunne påvirke samfunnsmessige barrierer som står i vegen for vernepleiefaglige verdier og mål (ibid).

## 4.2 Drøfting

### 4.2.1 Problemstilling 1: «Hvor viktig er et godt lederskap med hensyn til det å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø?»

#### Hva er «god» ledelse?

Martinsen (2009) synliggjør at ledelse omhandler blant annet «...et instrument for å oppnå mål», og at samhandling, adferd og personlighetsavhengige anliggende er viktige ledermomenter (Martinsen 2009:36).

**Overordnet mål:** Martinsens (2009) ledelsesdefinisjon og Jacobsen og Thorsviks (2013) definisjon av en organisasjon antyder at ledelse må sees i sammenheng med organisatoriske mål. Jacobsen og Thorsvik (2013) bekrefter at dette har betydning for ledelsen. Hvilket overordnet mål kan så helse- og omsorgsorganisasjoner ha?

Det finnes) blant annet vareproduserende og tjenesteproduserende organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013). Etersom helse- og omsorgsorganisasjoner i stor grad yter tjenester og har selve tjenesteytingen som mål, kan disse antas å være tjenesteproduserende. Aktuelle tjenesteytere og organisasjoner er imidlertid underlagt Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (2011). Lovens formål synliggjør indirekte at tjenestene skal fremme god livskvalitet. Lederen er «...et instrument for å oppnå mål» (Martinsen 2009:36). I lys av dette kan organisasjonens mål være å yte kvalitetspregede tjenester som fremmer livskvalitet. Lederens oppgave kan slik være å påvirke medarbeidere til å samarbeide om dette.

**Samhandling:** Forutgående avsnitt og Jacobsen og Thorsviks (2013) redegjørelse for ulike organisasjoner antyder at samhandling er viktig i lederens hverdag. Personlig ansikt-til-ansikt kontakt, nærhet, rådgivning og relasjonsfokus fremmes i tjenesteytende organisasjoner som vesentlig ved samarbeid (ibid). God samhandling kan dog være avhengig av en samarbeids-, -kommunikasjons-, - og relasjonskompetent leder. Teoridel viser at den relasjonsorienterte ledelsen «...er rettet mot å skape og ta vare på sosiale relasjoner» mens den oppgaveorienterte fokuserer på «...effektiv problemløsning..» (Kaufmann og Kaufmann 2009:339). Jacobsen og Thorsvik (2013) synliggjør likevel at de

relasjonelle aspektene bør vektlegges, ettersom samhandling er viktig for organisatorisk måloppnåelse. Fiedler (omtalt i Kaufmann og Kaufmann 2009) viser på den annen side at ledersituasjonen påvirker hva "god" ledelse er, og slik også hvilke lederstiler/adferd som er mest hensiktsmessige. Han finner at relasjonsorientert ledelse passer best i ledersituasjoner hvor relasjons-, - og motivasjonsfokus er viktig (Kaufmann og Kaufmann 2009). I lys av at samhandling tilsynelatende har stor betydning for å nå organisatoriske mål, kan nettopp samhandlingsutfordringer i dette tilfellet prege ledersituasjonen. Samhandlingsreformens tydelige krav til lederen og samhandling bekrefter indirekte dette (St.meld. nr. 47. 2008-2009). En relasjonsorientert holdning kan slik være viktig for godt samarbeid. Respons analyse AS (2014) bekrefter blant annet at det å være direkte og ærlig i sin kommunikasjon er viktige egenskaper ved en "god leder". Ansatte er ut ifra Jacobsen og Thorsvik (2013) dessuten organisasjonens viktigste ressurs for å kunne forbedre organisasjonen. Kommunikasjons-, samhandlings- og relasjonskompetanse blir slik viktige aspekt ved en "god leder" i en tjenesteytende helse- og omsorgsorganisasjon.

Alle mennesker har ulike former og grader av nevnte kompetanseområder. Personligheten vil gjennom adferd og oppførsel derimot sannsynligvis påvirke bruken av disse og slik muligens påvirke medarbeideres oppfattelse av kvaliteten ved disse.

**Adferd:** Stressforskerne Friedman og Rasenmann (1974, omtalt i Kaufmann 2011) beskriver type A- og B-adferdsmønster. En leder med type A-adferdsmønster, beskrives å være utålmodig, konkurranseorientert, irritabel og sterkt engasjert (ibid). Ettersom samhandlings- og relasjonskompetanse antydes å være viktige egenskaper ved "god ledelse", kan det se ut til at en leder med type A-adferdsmønster ville påvirket disse områdene negativt. Mange av adferdsbeskrivelsene her kan eksempelvis tenkes å skape et dårlig utgangspunkt for positiv kontakt med ansatte som ønsker veiledning. Å være tilgjengelig for ansatte beskrives eksempelvis å være en viktig egenskap ved en god leder (Respons analyse AS 2014). Utålmodighet og irritabilitet kan tenkes å kunne være vanskelig å kombinere med dette. Et type A-adferdsmønster kan i følge Kaufmann (2011) også resultere i frustrasjon og angst blant ansatte. Skogstad (2011) skriver at negative emosjoner som irritasjon, engstelse og stress blir forbundet med en uklar eller "truende situasjon" (Skogstad 2011:24). Dersom frustrasjon og angst går innunder negative emosjoner, kan dette sannsynligvis påvirke ansattes relasjon til leder, deres arbeidsytelse og samarbeid negativt, og slik betraktes som destruktiv ledelse. Dette kan bekreftes av en

undersøkelse hvor funn synliggjorde en tydelig sammenheng mellom lignende lederadferd som nevnt i forbindelse med et A-adferdsmønster, og negative effekter for ansattes jobbtilfredshet (Nilsen m.fl. 2004). Kaufmann (2011) bekrefter dessuten at denne adferdstypen ikke egner seg for samarbeid. På den annen side ser man at en leder med type B-adferdsmønster også har samme trekk som en med type A, bare i vesentlig mindre grad. En mer avslappet leder kan i følge Kaufmann (2011) bedre ta kompliserte avgjørelser, noe som i lys av nevnte samhandlingsreform tilsynelatende er en viktig lederegenskap. Lee og Kanungos (1984) forskning (omtalt av Kaufmann 2011) viser i denne sammenheng at de aller fleste ledere i toppstillinger innehar en type B-personlighet. Man kan slik gå ut ifra at en leder med type B-adferdstrekk representerer den beste lederadferden med tanke på "god ledelse".

**Personlighet:** Femfaktormodellen synliggjør fem generelle personlighetstrekk som viser grunndimensjonene for lederadferd; ekstrovert, omgjengelighet, åpenhet, nevrotisme og samvittighet (Kaufmann 2011, se tabell 3). Det kan tilsynelatende se ut til at disse dimensjonene kan ha betydning for lederens samhandling og kommunikasjon, og slik også relasjonen mellom leder og medarbeider.

Den ekstroverte personlighetsdimensjonen kan synes å påvirke grad og intensitet av mellommenneskelig samspill (Kaufmann 2011). Sett opp mot tidligere drøfting ser man at en god leder bør være nokså ekstrovert for nettopp å kunne samhandle og kommunisere med sine ansatte. På den annen side kan omgjengelighetsdimensjonen være like viktig ettersom man da tilsynelatende har lettere for å ta kontakt og muligens bli kontaktet. Ut ifra det Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver angående tjenesteytende organisasjoner, kan begge personlighetstrekkene være gunstige for å være en god leder med tanke på at ansikt-til-ansikt kontakt her vektlegges.

Respekt og toleranse kan anses å være viktig for ethvert menneske. Ettersom helsesektoren krever samarbeid, kan betydning av åpenhetsdimensjonen være avgjørende. Med liten åpenhet og respekt kan man risikere at ansatte ikke ønsker å samarbeide, eller at lederen ikke evner å se positive muligheter for ansatte og organisasjonen som helhet. Omfattende nevrotiske trekk kan også tenkes å være negativt med tanke på sistnevnte og samarbeid, dersom nervøsitet og bekymring medfører uvilje og trangsynthet. Om man antar at en svært emosjonelt ustabil person kan ha vanskelig for å støtte, oppmuntre, motivere og være



tilgjengelig for ansatte, kan også dette være negativt. Som tidligere nevnt fremmes en lederens tilgjengelighet som ett viktig aspekt for å være en god leder (Respons analyse AS 2014).

I følge Kaufmann (2011) er samvittighetsdimensjonen viktig med tanke på arbeidsytelsen, ettersom man i større grad setter organisasjonens behov før ens egne. En høy grad av denne kan slik være positiv ettersom ansatte ser lederens bidrag og innsats for organisasjonen. Å motivere til samarbeid og "lagtenkning" kan eksempelvis tenkes å være vanskelig dersom lederen eksempelvis gir blaffen eller er upålitelig.

En «god» leder kan ut ifra dette se ut til å være en person som evner å samhandle og kommunisere direkte med sine ansatte. Dette er et vesentlig likhetstrekk ved det som kjennetegner relasjonsorientert ledelse (Spurkeland 2013). Femfaktormodellen viser videre at en god leder kan karakteriseres som en person med størst mulig grad av trekkene ekstrovert, omgjengelig, samvittighetsfullhet og åpenhet, og som har få/lave nevrotiske trekk. Lederen foretrekkes videre å ha ett type B-adferdsmønster fremfor ett type A-adferdsmønster, ettersom førstnevnte sannsynligvis bygger ett bedre grunnlag for gode relasjoner og samhandling som slik indirekte tjener organisatoriske mål. Momentene kan stemme ettersom man ser at ansatte selv tillegger de relasjonelle aspektene stor vekt og opplever sine relasjonsorienterte ledere som "bedre" enn andre lederstiler (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### **Hva er et "godt" psykososialt arbeidsmiljø?**

Thorsruds psykologiske jobbkrav sees i dag på som generelle behov ansatte trenger i jobben sin med tanke på trivsel og velvære (Skogstad 2011). En påstand kan slik være at tilfredstilte jobbkrav/behov resulterer i et godt psykososialt arbeidsmiljø. For å bekrefte/avkrefte dette, sammenlignes jobbkravene opp mot Michiganmodellen (se figur 1) da disse innenfor temaet tilhører ulike teoretiske forskningsperspektiver.

Man ser at et innhold i jobben og et minimum av variasjon i følge Skogstad (2011) er jobbkravmodellens første punkt, men hva innebærer dette? Innhold utdypes på følgende måte «...krever noe utover ren utholdenhet» (Skogstad 2011:19). Det kan se ut til at arbeideren har et behov for at jobben innebærer å gjøre *noe*, muligens i form av flere

arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgaver kan sannsynligvis sees i sammenheng med ens arbeidsrolle. Michiganmodellen omtaler subjektive og objektive miljø, i forbindelse med nettopp ens rolle. "Rolleklarhet" ser man av modellen kan påvirke jobbtilfredsheten negativt (Skogstad 2011). Mangelfulle eller uklare arbeidsoppgaver (jobbinnhold), kan av Michiganmodellen hypotetiske sett slik medføre jobbtillfredshet.

Behovet for å lære og å fortsette å lære fremmes som jobbkravmodellens andre punkt (Skogstad 2011). Læring avhenger ofte derimot av at man er oppmerksom eller deltagende i *noe* (Jacobsen 2008). Michiganmodellen hevder at ubrukt kunnskap og kompetanse kan påvirke jobbtilfredsheten negativt (Skogstad 2011). Stemmer dette, kan arbeideren ved å bruke egen kunnskap også øke egen jobbtillfredshet. Dette samstemmer i så fall med den motivasjonspsykologiske tenkningen som også gjelder jobbkravmodellen. Skogstad (2011) synliggjør derimot gjennom jobbkjennetegnmodellen, at individuelle vekstbehov også påvirker dette forholdet. En persons jobbtillfredshet, vil med et lite vekstbehov påvirkes mindre ved ikke å lære noe, enn en med et stort vekstbehov (ibid). Læringsbehovet antas slik å være viktig med tanke på oppfattelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet, men gjelder i hovedsak hos arbeidere med et stort vekstbehov.

Jobbkravmodellens tredje punkt omhandler det å kunne ta beslutninger (Skogstad 2011). Dette kan muligens settes opp mot Michiganmodellens omtale av ansvar (Skogstad 2011). Å ta avgjørelser kan av mange sees i forbindelse med ansvar, ettersom det å ta ansvar for egne valg eksempelvis kan anses som vanlig skikk og bruk. Vernepleiere vektlegger dessuten medvirkning, autonomi, deltagelse og selvbestemmelse (FO 2008). Mangel på disse faktorene antas å ha en negativ påvirkning på vedkommendes livskvalitet (ibid). Gjelder dette alle, kan arbeiderens beslutningsmuligheter sees i sammenheng med trivsel og velvære, og slik også påvirke dennes psykososiale arbeidsmiljø positivt.

Michiganmodellens fokus på sosial støtte vektlegges mye ettersom dette påvirker arbeideren "flere ganger" (Skogstad 2011, se figur 1). Mangel på opplevd sosial støtte fra leder kan ut ifra modellen få konsekvenser for medarbeiders jobbtillfredshet og bekymring vedrørende eget funksjonsnivå (ibid). Dette samstemmer med jobbkravenes fjerde punkt, antydningen om at nettopp anseelse har stor betydning for arbeiderens trivsel og velvære.

Jobbkraftmodellens punkt fem og seks omhandler arbeidstakerens behov for å «...se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen...» og å «...se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid...» (Skogstad 2011:19). Førstnevnte kan sannsynligvis i stor grad påvirkes av arbeidstakerens personlighet og eksempelvis refleksive evner. At jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid påvirkes trolig også av medarbeiderens egne holdninger og verdier. Michiganmodellen synliggjør likevel at punktene til en viss grad kan sammenlignes med det Skogstad (2011) omtaler som "fremtidig usikkerhet", ettersom nevnte jobbkraft omhandler et samfunns- og fremtidsrettet perspektiv. Dersom arbeideren for eksempel er usikker på om jobben er forenlig med det vedkommendes fremtidige ønsker, kan dette i følge Michiganmodellen medføre stress. Innfrielse av disse kan slik tyde på at har positive effekter på arbeiderens trivsel og opplevelse av sitt psykososiale arbeidsmiljø.

De enkelte jobbkraftenes betydning for trivsel og velvære kan sammen se ut til å ha betydning for arbeidernes opplevelse av kvaliteten på sitt psykososiale arbeidsmiljø. Michiganmodellen er i følge Skogstad (2011) en person-environment- fit modell, som bygger på at ideen om stress er et resultat av at det finnes et gap eller ubalanse mellom individet og omgivelsene. Modellen synliggjør at mangel på elementer som kan sees i sammenheng med jobbkraftene, kan medføre uhelse og mistrivsel. Tross sine ulike teoretiske opprinnelser, ser Michiganmodellen derfor ut til å støtte opp om antagelsen om at innfridde jobbkraft medfører et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette fordi manglende innfrielse av disse indirekte medfører et "onde" som følge av ubalanse mellom individ og arbeidsplass. At arbeidsmiljøloven og forskning knyttet til tema de siste tiår ofte har tatt utgangspunkt i jobbkraftene, kan også se ut til å støtte antagelsen (Skogstad 2011). Førstnevnte synliggjør eksempelvis at jobbkraftene i et juridisk perspektiv også ansees som viktige for å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø.

### ***Hvor viktig er et godt lederskap med hensyn til det å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø?***

En god leder kan sees i sammenheng med evnen til å samhandle direkte med sine ansatte og ved at fire av fem personlighetstrekk nevnt av Kaufmann (2011, se tabell 3) er tilstede i vesentlig grad. Et godt psykososialt arbeidsmiljø sees videre i sammenheng med Thorsruds

psykologiske jobbkraav og i hvilken grad disse blir imøtekommet. Jobbkraavene blir slik utgangspunktet for følgende drøfting.

Jobbkraavmodellen synliggjør følgende jobbehov: behovet for et innhold og variasjon i jobben, å kunne lære og å fortsette å lære, mulighet for å ta beslutninger, anseelse, å kunne se sammenheng mellom jobb og omverdenen og til slutt at jobben samstemmer med en ønskbar fremtid (Skogstad 2011:19).

Begrepet *innhold og variasjon* ble tidligere ansett som en betegnelse for varierte arbeidsoppgaver. Hvilke fortutsetninger har en "god leder" til å imøtekomme en arbeider som mangler dette? Femfaktormodellen synliggjør at å være ekstrovert innebærer å være personorientert, at omgjengelighetsdimensjonen omhandler hjelpsomhet og at samvittighetsfulldimensjonen og åpenhetsdimensjonen omhandler å være velorganisert, nysgjerrig og fantasifull (Kaufmann 2011). Ved manglende jobbinnhold - og variasjon, kan det være viktig at lederen ikke bare fokuserer på samarbeid og arbeiderne som gruppe, men også på den enkelte. Hjelpsomhet er en egenskap som sannsynligvis gjør man mer åpen for å forsøke å tilrettelegge og imøtekomme arbeiderens behov. Ved å være velorganisert har lederen sannsynligvis dessuten god kontroll på hvordan organisasjonen fungerer og eksempelvis hvor det trengs mer arbeidskraft. Dette, samtidig som man er nysgjerrig og fantasifull, kan gjøre det lettere for lederen å se ressursene til medarbeider og mulighetene ved arbeidsplassen. Hypotetisk sett kan lederen slik godt mestre å tilrettelegge for mer varierte arbeidsoppgaver.

*Læring* fremmes også som et arbeidstakerbehov (Skogstad 2011). Punktet kan sannsynligvis settes opp mot momentene nevnt ovenfor, ettersom lederen også her muligens må tilrettelegge og se mulighetene. Samtidig synliggjør Jacobsen og Thorsvik (2013) at en tjenesteytende organisasjon vektlegger kunnskap. En viktig lederoppgave blir nettopp å tilrettelegge for læring som siden kan komme organisasjonen til nytte. En god leder kan derfor ha stor interesse av å tilrettelegge og strekke seg for å oppnå dette. Samvittighetsdimensjonen underbygger dette da den fremmer "hardtarbeidende" som ett moment (Einarsen og Skogstad 2011). Dette kan være viktig også med tanke på videre oppfølging av eventuelle læringstiltak.

Å kunne ta beslutninger nevnes av Skogstad (2011) som ett jobbkrav. Reelle beslutningsmuligheter krever muligens arbeidsdelegering og at leder ansvarliggjør medarbeidere. Man kan tenke at slik "maktoverføring" eksempelvis ikke oppleves som reell beslutningsmyndighet, dersom leder overdrevent sjekker om oppgavene er "korrekt" utført. Den gode lederen har likevel personlighetstrekk som kan være avgjørende for arbeiderens opplevelse. Lave nevrotiske trekk, som å være avslappet og selvsikker, kan være viktig for å mestre delegering av beslutningsoppgaver. Nevnte trekk gjenkjennes også i den gode lederens type B-adferdsmønster (Kaufmann 2011). Av femfaktormodellen ser man dessuten at lederen med betydelige omgjengelighetsrekke, er tillitsfull og hjelpsom (ibid). For mye tillit og ansvar som ikke mestres, kan derimot være negativt. Faktorene kan likevel være viktige med tanke på opplevelse av reell beslutningsmyndighet. Den gode lederens hjelpsomhet, samt Jacobsen og Thorsvik (2013) beskrivelse av emosjonelt arbeid og lederens rolle i forhold til dette (rådgivning og relasjonsfokus), kan dessuten være positivt med tanke på tidligere nevnte læringskrav. Hjelpsomhet og rådgivning satt i en positiv relasjon, kan muligens også fungere som støtte i beslutningsprosessen. Gjennom arbeids- og maktoverføring kan den gode lederen slik skape læring under opplevde trygge forhold.

*Anseelse*, utdypet ved «...mellommenneskelig støtte og respekt...» nevnes i forbindelse med jobbkravene (Skogstad 2011:19). Dette kan i følge Røkenes og Hanssen (2006) sees i forbindelse med at man føler seg akseptert og respektert som person, og at ens opplevels- og følelsesdimensjon valideres. Kjennetegn ved den gode lederen kan slik være et godt utgangspunkt for å tilrettelegge for at medarbeidere opplever dette. Lederens sosiale trekk (ekstrovert), støtter opp om et godt utgangspunkt for å møte den andre på en anerkjennende måte. Man ser av Røkenes og Hanssen (2006) at anerkjennende kommunikasjon derimot krever lytting og anstrengelse for å se den andre. Kan en svært aktiv og pratsom person(ekstrovert) ha vanskelig for å gjøre dette? Kanskje kan lave nevrotiske trekk i slike tilfeller likevel medvirke til en anerkjennende holdning, ved at det er lettere å fokusere på den andre fremfor seg selv?

Jobbkravmodellens to siste punkter omhandler behovet for å se en sammenheng mellom jobben og omverdenen, samt å se at jobben harmonerer med en ønskelig fremtid (Skogstad 2011). Punktene påvirkes som nevnt tidligere, sannsynligvis av individuelle forhold og den enkeltes verdier. Lederen kan muligens likevel påvirke disse positivt, ved å være "god" på

å tilrettelegge for at andre jobbkrav innfris. På den annen side er det i helsesektoren lagt mange føringer for hva jobbene innebærer, som eksempelvis direkte tjenesteyting. Dersom verdiene i et slikt arbeid ikke harmonerer med arbeidstakers, kan det være vanskelig for den "gode" lederen å tilrettelegge for at disse jobbkravene innfris.

Man ser at en god leders kjennetegn/adferd i stor grad omhandler relasjonelle aspekt som tilsynelatende er viktige for medarbeidernes relasjon til og oppfattelse av lederen. Dette ser videre ut til ha betydning for lederens muligheter til å påvirke ansattes psykososiale arbeidsmiljø. Den gode lederens kommunikasjons- og relasjonskompetanse, personlighet og adferd inneholder slik tilsynelatende mange fordeler med hensyn til å tilrettelegge, skape og ivareta et godt psykososialt arbeidsmiljø.

#### **4.2.2 Problemstilling 2: «Hvilke vernepleiefaglige aspekter kan observeres innen relasjonelt lederskap?»**

Med bakgrunn i teorien om vernepleieren ser det ut til at verdier, roller og kompetanse er tre overordnede temaer som overlapper hverandre, og som her kan settes opp mot relasjonelt lederskap (se tabell 5: Felles aspekter ved relasjonsorientert lederstil og vernepleie, samt ulikheter).

Verdier: Overordnede verdier kan være vernepleierens helhetlige menneskesyn (og brukerperspektiv), brukerens livskvalitet og samarbeid.

Vernepleierne har i følge Hutchinson (2009) et helhetlig menneskesyn. Menneskesynet grunner i respekt for *hele* enkeltmennesket og dennes egenverdi (FO 2008). Av Spurkeland (2013) ser man at lederstilen har et positivt menneskesyn og er menneskeorientert. Menneskesynet fokuserer tilsynelatende hovedsaklig på arbeiderens mulige utvikling og bidrag (Spurkeland 2013). Dette sier derimot ingenting om menneskets egenverdi. Vernepleierens menneskesyn kan også kreve en reflektert og respektpreget yrkesutøvelse. Dette kan relateres til vernepleierens selvreflekterende evne nevnt av Hutchinson (2009) og verdien av å være brukerorientert (FO 2008). Sistnevnte omhandler å forsøke å forstå «...hvordan den andre opplever sin verden, og å anerkjenne den andre som en likeverdig, aktiv samhandlingspartner...» (Røkenes og Hanssen

2006:33). Innsikt og forståelse for den andres opplevelse av "sin verden" er sannsynligvis ofte nødvendig for å kunne tilrettelegge godt, og er slik også en viktig verdi. Dersom man går ut ifra at det å være menneskeorientert tilsvarer det å være brukerorientert, kan lederstilen og vernepleieren slik ha flere verdier felles. I følge Spurkeland (2013) anerkjenner og betrakter den relasjonsorienterte lederen medarbeidernes kompetanse som likeverdig, samt at lederen ønsker og vektlegger ansikt-til-ansikt kontakt (Spurkeland 2013). Dette kan tyde på et ønske om å møte den andre med respekt og anerkjennelse. På den annen side ser man at brukerorientering også omhandler forståelse for den andres livsverden (Røkenes og Hanssen 2006). Refleksjon over egen "ryggsekk" kan her være et viktig grunnlag for dette. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser at lederstilen gjennom å kjenne seg selv bedre kan anerkjenne den andre og slik utvikle gode relasjoner. Vernepleierens refleksjonskompetanse er også viktig med hensyn til dette, men som vi ser av FO (2008), er kompetansen også viktig for å gjøre en best mulig helhetlig situasjonsvurdering.

Livskvalitet er en overordnet vernepleiefaglig verdi (FO 2008). Underkategorier kan av det FO (2008) skriver se ut til å være deltagelse, medvirkning, vekst/utvikling(mestring), selvbestemmelse/myndiggjøring og autonomi. Lederstilen ser også ut til å verdsette deltagelse, medvirkning og utvikling ved å vektlegge og tilrettelegge for at medarbeidernes kompetanse benyttes (Spurkeland 2013). Etersom lederen er svært opptatt av samarbeid og «... å involvere medarbeidere i beslutninger..» (Jacobsen og Thorsvik 2013:433), ser det derimot ikke ut til at selvbestemmelse og autonomi ved medarbeidere vektlegges. Dette antyder at selv om lederen i følge Spurkeland (2013) ikke ønsker å ta styring/kontroll, så vil makten og beslutningstakingen likevel foretrekkes å være hos lederen. Involvering av ansattes meninger kan indirekte likevel medføre en slags grad av myndiggjøring.

Samarbeid, kommunikasjon og relasjonsarbeid blir også fremstilt som vernepleiefaglige verdier, ettersom et helhetlig tjenestetilbud avhenger av dette (FO 2008). Spurkeland (2013) synliggjør at samarbeid av lederstilen vektlegges for å kunne nå organisatoriske mål. Dette antyder at lederen også ser på samarbeid som en viktig verdi.

Avhengighetsaspektet og lagåndsfokuset nevnt av Spurkeland (2013) støtter også opp om dette. Innunder "samhandlingsverdien" kan man si at gode relasjoner og god kommunikasjon også ansees å være viktige verdier for lederen, ettersom godt samarbeid kan være avhengig av dette. Lederstilens definisjon av Jacobsen og Thorsvik (2013)

etterlater liten tvil om at lederen (som vernepleieren) eksempelvis anser gode relasjoner som verdifullt.

Roller: Ut i fra teori om vernepleieren, ser det ut til at overordnede viktige vernepleieroller er å vise sosial støtte og veilede/opplære, samhandle og tilrettelegge (FO 2008). Disse er derfor ført opp i tabell 5.

Den relasjonsorienterte lederen gir tilbakemeldinger, motiverer, trener og veileder sine medarbeidere (Spurkeland 2013). Veiledning og det å gi tilbakemeldinger kan muligens betraktes som det samme, samt at vernepleierens "opplæringsrolle" i stor grad også kan sammenlignes med en slags "trenerrolle". Lederen vektlegger derimot motivasjon, som antagelig kan gjenspeile en slags støtte. Eksempelvis kan man aktivt støtte andres handlinger, som slik motiverer denne ytterligere. Vernepleierens rolle i forbindelse med sosial støtte kan derimot være så enkelt som å være tilgjengelig, og kan slik innebære også noe utenfor motivering i seg selv. På den annen side kan motivatorrollen også være en vernepleierrolle. Motivering er i følge Hutchinson (2009) eksempelvis vesentlig med tanke på at re- og habilitering krever egeninnsats fra tjenestemottakerne. Dette er slik en viktig vernepleierrolle.

Av gap- modellen ser man at vernepleieren har en tydelig påvirkningsrolle (FO 2008). Den helhetlige arbeidsmodellen synliggjør i denne sammenheng også at vernepleieren må være etisk bevisst, eksempelvis i forhold til sin maktposisjon. Spurkeland (2013) viser at lederen også har en tydelig påvirkningsrolle, er bevisst sin makt og har til en viss grad slik også "etisk kompetanse".

FO (2008) forteller at vernepleieren vektlegger samarbeid, kommunikasjon og relasjoner. Med samhandlingsrolle menes her, som den helhetlige arbeidsmodellen også tydeliggjør (HiM 2011), at vernepleieren jobber på ulike nivåer med nettopp ulike samhandlingsformer. Tjenestemottakers livskvalitet og helhetlige tjenestetilbud er tilsynelatende avhengig av at noen aktivt ønsker, tilrettelegger for og selv deltar i nettopp samarbeid. Martinsen (2009) bekrefter at ledelse kan omhandle samhandling. Lederstilen antar dessuten at lagånd og samarbeid (og indirekte kommunikasjon og relasjonsarbeid) er viktig for organisasjonens måloppnåelse (Spurkeland 2013). Det synes derfor som at



lederstilen også innehar en samhandlingsrolle. Eksempelvis kan rollen og kommunikasjonen være vesentlig for å skape lagånd.

FOs (2008) omtale av målrettet miljøarbeid, gap-modellen og den helhetlige arbeidsmodellen, synliggjør vernepleierens tilretteleggingsrolle på ulike nivå og på ulike måter. Som tidligere vist, anerkjenner lederstilen medarbeideres kompetanse og ønsker samarbeid (Spurkeland 2013). En viktig rolle er derfor å tilrettelegge for at kompetansen kan benyttes og samarbeid eksisterer. For å vite hvordan det kan tilrettelegges best mulig, kan derimot rett kompetanse være viktig.

Kompetanse: Vernepleierens kompetanse innenfor miljøarbeid, habilitering og rehabilitering ser av FO (2008) ut til å vektlegges mest sett opp mot studiepoengene. Medvirkning, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid er tilsynelatende også viktige kompetanseområder(ibid).

*Miljøarbeid, re - og habilitering:* Ut ifra FOs (2008) omtale av miljøarbeid og definering av målrettet miljøarbeid ser man at vernepleieren er endrings- og tilretteleggingsorientert (se tabell 5). For å kunne endre og tilrettelegge på en god måte trengs derimot kompetanse innen observasjon, kartlegging og tiltaksarbeid. Av den helhetlige arbeidsmodellen ser man at vernepleieren nettopp har dette, men også kompetanse i å sette klare mål, evaluere og reflektere (FO 2008). Spurkeland (2013) antyder indirekte at lederstilen også har en endringsorientert holdning, ettersom det ønskes å motivere, lære opp, påvirke ansatte og tilrettelegge for samarbeid. Hva da med observasjons-, kartleggings- og tiltakskompetanse? Av det Spurkeland (2013) skriver kan det se ut til dialog, spørsmålsstilling og lytting er de observasjons- og kartleggingsformene lederstilen har. Det er på en annen side ikke noe tegn på systematikk ved dette, som vernepleieren har ved å benytte den helhetlige arbeidsmodellen. Lederstilen fokuserer derimot på mål- og strategier (Spurkeland 2013). Dette antyder eksisterende kompetanse i å utforme og gjennomføre tiltak mot ulike mål. Lederen har slik likhetstrekk til den kompetansen vernepleieren også benytter i forhold til utforming av tiltak.

Rehabilitering handler i følge Hutchinson (2009) om å «...gjenoppbygge tidligere mestrede funksjoner...», mens habilitering omhandler å «...bygge opp og støtte funksjoner...» (Hutchinson 2009:94). Ut ifra Spurkeland (2013) ser det ikke ut til at den

relasjonsorienterte ledere har kompetanse som kan relateres direkte til rehabiliteringsarbeid. Lederen vektlegger derimot utvikling, læring og trening (Spurkeland 2013). Disse kan indirekte relateres til habiliteringsarbeid ved at de "bygger opp" funksjoner/kunnskap. Aspektene kan imidlertid være viktig dersom lederen også skulle måtte "gjenopprette" kunnskap medarbeidere tidligere har hatt. Selv om nevnte momenter ikke nødvendigvis tilsier at den relasjonsorienterte lederen har kompetanse som kan identifiseres innenfor re - og habiliteringsfeltet, ser man likevel at vedkommende har aspekt som her kunne vært nyttige.

*Medvirkning, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid:* Vernepleieren har kunnskap og kompetanse rettet mot medvirkning, selvbestemmelse, myndiggjøring, kommunikasjon, relasjoner og samarbeid (FO 2008) (se tabell 5).

Spurkeland (2013) viser at lederstilen verdsetter samarbeid mot et felles mål og benytter medarbeidernes kompetanse til å nå dette. Dette antyder at medarbeiderne meget sannsynlig medvirker til at organisasjonen når sine mål. Det ser derimot ikke ut til at lederstilen har kompetanse eller fokus på selvbestemmelse og myndiggjøring. Lederstilen vektlegger eksempelvis samarbeid og lagånd høyt (Spurkeland 2013). Dette harmonerer tilsynelatende i liten grad med selvbestemmelse og myndiggjøring. Det kan slik stemme at lederen heller ikke har kompetanse i forhold til dette. På den annen side ser man at lederen av Martinsen (2009) ønsker å stimulere til selvstendighet. Kanskje vil dette si at lederen vektlegger samarbeid og lagånd høyest, men også selvstendighet hvor dette kreves eller samarbeid ikke er mulig?

Av Hutchinson (2009) ser man at vernepleierens kommunikasjonskompetanse kan sees i sammenheng med hjelpende kommunikasjon. Eide og Eide (2007) synliggjør at å lytte, informere, å stimulere andres ressurser og at samarbeid for å nå gode løsninger er fire av ti viktige momenter ved slik kommunikasjon. Av Spurkelands (2013) modell om lederstilens adferd, ser man at punktene kan gjenkjennes her ettersom lederen i følge modellen lytter, informerer, skaper lagånd og motiverer. Å stimulere andres ressurser kan muligens sammenlignes med motivering, ettersom dette muligens kan aktivisere i lik grad som stimulering. Lederens lagåndsfokus kan derimot ikke direkte sees i sammenheng med samarbeid. På en annen side ville det sannsynligvis vært lite lagåndsfokus dersom samarbeid ikke var ønskelig.

Hjelpende kommunikasjon omhandler fokus på å skape gode, likeverdige relasjoner, møte andres behov på en god måte og å forholde seg åpent til vanskelige følelser og spørsmål (Eide og Eide 2007). Flere av aspektene observeres ved lederstilen (se tabell 5 og 6). Spurkeland (2013) skriver eksempelvis at lederen aktivt ønsker å skape/gjenopprette gode relasjoner i den hensikt å fremme samarbeid. Når det gjelder å møte medarbeidernes behov på en god måte, ser man at lederen har fokus på å «...møte sine medarbeidere..» (Spurkeland 2013: 39). Ettersom all hensikt med kommunikasjon og relasjoner for lederen tilsynelatende er for å nå organisasjonens mål, er det vanskelig å observere selve behovsfokuset. Lederens fokus på relasjonelt mot, omhandler på den annen side kompetanse i å håndtere konfliktsituasjoner, samarbeidsutfordringer, være åpen om egne kvaliteter/svakheter og å være bevisst på «...hva som er vanskelig i møte mellom mennesker...» (Spurkeland 2013:48). Momentene kan tilsynelatende sees opp mot vernepleierens forholdelse til og åpenhet til vanskelige følelser og spørsmål.

De siste tre punktene Eide og Eide (2007) omtaler i forbindelse med hjelpende kommunikasjon er å observere/tolke andres kommunikative signaler, å kunne strukturere en samtale/samhandlingssituasjon og det å kunne skape og være åpen for alternative perspektiver og handlingsvalg. Relasjonelt mot omhandler i denne sammenheng «...evnen og viljen til å møte mennesker..» (Spurkeland 2013:48). Dette kan antyde en viktig kompetanse i forhold til det å kunne observere og tolke andres kommunikasjon. Spurkelands (2013) og Martinsens (2009) omtale av lederstilen sier derimot ingenting om lederen evner å strukturere kommunikasjonen eller samhandlingen. Det som kan tyde på at lederen mestrer dette er imidlertid lederens dialogbruk, samt at vedkommende aktivt tilrettelegger for (og slik muligens strukturer) samarbeid (Spurkeland 2013). Det synliggjøres også at lederen anerkjenner og benytter medarbeideres kompetanse, har fokus på lagånd og samarbeid, samt ikke ønsker å ta styring/kontroll (ibid). Ut ifra dette kan det tenkes at lederen har et meget godt utgangspunkt for å være åpen for alternative handlingsvalg, samt at vedkommende også har samhandlingskompetanse. Relasjonskompetansen kan sees i sammenheng med kommunikasjonskompetansen ettersom den i korte trekk omhandler å møte andre på en god måte i alle relasjonsfaser, samt at situasjonen tas med i betraktning (Røkenes og Hanssen 2006). Ut ifra det Spurkeland (2013) skriver, ser det ut til at lederstilen har relasjonskompetanse med tanke på at det eksempelvis vektlegges relasjonelt mot og avhengighetsforholdet poengteres.

Imidlertid ser det ut til at denne kompetansen i stor grad sees på som en metode for å nå organisasjonens mål. Ut ifra FO (2008) ser vernepleierens relasjonelle fokus ut til å vektlegges av "uegoistiske" grunner. Selv om Spurkeland (2013) meddeler at den relasjonsorienterte lederen er en "menneskeorientert" leder, så finnes det tilsynelatende altså få relasjonelle aspekt som fokuserer på det andre *subjektet* i relasjonen. Kanskje kan man da si at lederen har relasjonskompetanse, men at denne er objektorientert?

Følgende tabell 5 er ett forsøk på å visualisere felles aspekt, likheter og ulikheter mellom den relasjonsorienterte lederen og vernepleieren:

	<b>VERDIER</b>	<b>ROLLER</b>	<b>KOMPETANSE</b>
	Overordnede:	Overordnede:	Overordnede:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menneskesyn</li> <li>○ Livskvalitet</li> <li>○ Samarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sosial støtte</li> <li>○ Samhandling</li> <li>○ Tilrettelegging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Miljøarbeid, re - og habiliteringsarbeid</li> <li>○ Medvirkning, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid</li> <li>○ Hjelpende kommunikasjon</li> </ul>
<b>Relasjonsorientert lederstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeider kan utvikle seg og bidra til organisasjonens fordel</li> <li>• Den andre betraktes som medarbeider</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke-strukturert kommunikasjon</li> <li>• Relasjonskompetent med fokus på vinning</li> <li>• Objektorientert</li> </ul>
<b>Felles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkjennelse</li> <li>• Likeverdighet</li> <li>• Selvrefleksjon, kjenner seg selv</li> <li>• Deltagelse</li> <li>• Medvirkning</li> <li>• Vekst/utvikling</li> <li>• Myndiggjøring</li> <li>• Samarbeid</li> <li>• Kommunikasjon</li> <li>• Relasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veileder</li> <li>• Lærer/trener</li> <li>• Motivator</li> <li>• Påvirker</li> <li>• Samarbeidspartner</li> <li>• Kommunikasjonspartner</li> <li>• Relasjonsbygger</li> <li>• Tilrettelegger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilretteleggings- og endringsorientert</li> <li>• Tiltak</li> <li>• Etikkbevisst</li> <li>• Medvirkning</li> <li>• Lytte</li> <li>• Informere</li> <li>• Stimulere/motivere</li> <li>• Gode relasjoner</li> <li>• Kan forholde seg til vanskelige spørsmål og følelser</li> <li>• Samhandling og strukturering av denne</li> </ul>
<b>Vernepleie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på hele mennesket</li> <li>• Den andre betraktes som medmenneske</li> <li>• Selvbestemmelse</li> <li>• Autonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosial støtte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målrettet kartlegging</li> <li>• Målrettet observasjon</li> <li>• Rehabiliteringskompetanse</li> <li>• Habiliteringskompetanse</li> <li>• Målbevisst kommunikasjon</li> <li>• Selvbestemmelse</li> <li>• Myndiggjøring</li> <li>• Møter behovene</li> <li>• Subjektfokusert</li> </ul>

Tabell 5: Felles aspekter ved relasjonsorientert lederstil og vernepleie, samt ulikheter.

Hvordan kan så de felles aspektene synliggjort i tabell 5 gjenkjennes i praksis? Kanskje kan aspektene gjenkjennes i casen nevnt under 4.1.4 om relasjonsorientert ledelse:

*"Grete" vet gjennom selvrefleksjon at hun har begrenset kunnskap og erfaring med diagnosen Autisme. Ved å benytte sin kommunikasjons- og samhandlingskompetanse tar hun kontakt med sine medarbeidere for å få råd. Her fremmer hun medvirknings- og anerkjennelsesverdiene ved å anerkjenne deres kompetanse samtidig som disse får muligheten til å påvirke egne arbeidsoppgaver og det faglige tilbud. "Grete" oppfatter videre en ikke-optimal relasjon mellom Tone og Brynjar. Ved å lytte til og forholde seg til de følelsene Brynjar meddeler han har ovenfor Tone, viser Grete gjennom ønsket om å tilrettelegge, at gode relasjoner og samarbeid er viktige verdier. Ved å innta en motivasjons- og samarbeidsrolle viser at hun også at hun har tro på deres ressurser og vektlegger vekst og utvikling.*

"Casen", som i utgangspunktet skulle synliggjøre en relasjonsorientert leder i praksis, bekrefter slik at det kan observeres mange vernepleiefaglige aspekt ved relasjonsorientert ledelse.

## 5.0 Avslutning

### 5.1 Oppsummering og konklusjon

#### Problemstilling 1:

*«Hvor viktig er et godt lederskap med hensyn til det å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø?»*

Den "gode" lederens overordnede mål innenfor helse- og omsorgssektoren er å påvirke medarbeidere til å gi tjenestetilbud som fremmer tjenestemottakers livskvalitet.

Kommunikasjons-, relasjons- og samhandlingskompetanse blir viktig med tanke på dette. Det blir også viktig at lederen har en avslappet og rolig adferd (type B-adferdstrekk), samt at vedkommendes personlighet i størst mulig grad kjennetegnes av personlighetstrekkene ekstroversjon, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Nevrotiske trekk foretrekkes derimot å eksistere i minst mulig grad ettersom dette på flere måter kan påvirke samarbeid, samhandling og slik oppnåelse av organisatoriske mål negativt.

Det fremmes i drøftingen en antagelse om at et godt psykososialt arbeidsmiljø kan betraktes som et arbeidsmiljø hvor psykologiske jobbkrav innfris. Michiganmodellen, en modell som tilhører en annen forskningsteoretisk retning, bekrefter antagelsen da mangel på faktorer som kan sees i sammenheng med jobbkravene, sannsynligvis resulterer i mistriivsel og uhelse. Et godt psykososialt arbeidsmiljø kan slik se ut til å være ett arbeidsmiljø som ivaretar, tilrettelegger og i størst mulig grad innfrir arbeidstakernes jobbehov.

Videre settes "den gode" lederen opp mot hva som kjennetegner et godt psykososialt arbeidsmiljø for å finne ut hvor viktig et godt lederskap er for å oppnå nettopp dette. Ved de fleste av jobbkravene ser man at den gode lederens kompetanse og personlighetstrekk stort sett utgjør et godt utgangspunkt for å tilrettelegge, gjøre positive endringer og slik skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Om ikke et godt psykososialt arbeidsmiljø er hundre prosent avhengig av å ha en god leder, kan det se ut til at et godt psykososialt arbeidsmiljø i mye større grad er lettere å oppnå, dersom man faktisk har dette. Det kan slik antas at et godt lederskap, med hensyn til å oppnå et godt psykososialt arbeidsmiljø, i mange tilfeller er svært viktig.

## Problemstilling 2:

«Hvilke vernepleiefaglige aspekter kan observeres innen relasjonelt lederskap?»

Drøftingen fremhever verdier, roller og kompetanse som overordnede viktige vernepleiefaglige områder.

Når det gjelder *verdier* fokuseres det i hovedsak på menneskesyn, livskvalitet og samarbeid. Anerkjennelse og likeverdighet er viktige verdier/aspekt ved vernepleierens menneskesyn, og som også observeres innen relasjonell lederskap (se tabell 5). En tydelig forskjell her er likevel at vernepleieren i større grad benytter sin refleksjonskompetanse til å fokusere på hele mennesket og situasjonen. Vernepleieren anerkjenner også den andre som ett *medmenneske*, mens lederens menneskesyn tilsynelatende fokuserer mer på mulig vinning og ser den andre som en *medarbeider*. Vernepleiefaglige aspekt som kan observeres når det gjelder livskvalitet er fokuset på deltagelse, medvirkning, vekst/utvikling. Vernepleieren er likevel tilsynelatende alene om å se selvbestemmelse og autonomi som momenter ved livskvalitet. Innenfor samarbeid som verdi observeres det at den relasjonsorienterte lederen i likhet med vernepleieren også verdsetter samarbeid, samt kommunikasjon og relasjonsarbeid som en del av dette.

Av de ulike *rollene* ser man at den relasjonsorienterte lederen også her har flere vernepleiefaglige aspekt ved seg. Begge ser ut til å ha roller innenfor veiledning, opplæring, motivering, påvirkning (antyder etikk-"kompetanse"), samhandling, kommunikasjon og relasjon og tilrettelegging (se tabell 5). Vernepleieren vektlegger i tillegg til dette å være en sosial støtte.

Vernepleierens *kompetanseområder* blir grovt delt inn i kompetanse innenfor miljøarbeid, re - og habilitering, medvirkning, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid, og til slutt som en del av sistnevnte, hjelpende kommunikasjon. Man ser av tabell 5 at vernepleiefaglige aspekt som tilrettelegging, endringsfokus og tiltakskompetanse (utforme strategier/tiltak) også observeres innen relasjonelt lederskap. Lederen har tilsynelatende derimot ikke "målrettet" kompetanse når det gjelder observasjon, re - og habiliteringsarbeid og kommunikasjon, selv om bruk av dialog og lytting og fokus på opplæring/utvikling kan antyde spor av dette. Vernepleieren er slik tilsynelatende mye mer målrettet og har kompetanse innenfor alle retningene. Lederen har som vernepleieren

fokus på og kompetanse i tilrettelegging for medvirkning. Vernepleieren er derimot alene om sin kompetanse innen og fokus på selvbestemmelse og målrettet myndiggjøring.

Lytting, informering, stimulering/motivering, gode relasjoner, evne til å forholde seg til vanskelige følelser/spørsmål, samhandling og strukturering av denne ser ut til å være vernepleiefaglige kompetanseområder som i varierende grader også kan observeres hos den relasjonsorienterte lederen (se tabell 5). Vernepleierens fokus ved bruk av nevnte kompetanseområder ser derimot ut til å være subjektorientert (selve individet i fokus), mens den relasjonsorienterte lederen i større grad kan oppfattes som objektorientert (individet sees på som medarbeider og ikke medmenneske).

Følgende tabell synliggjør felles aspekt den relasjonsorienterte lederen og vernepleieren har, samt at aspekt ved de ulike områdene kan overlape hverandre:

Verdier	Roller	Kompetanseområder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkjennelse</li> <li>• Likeverdighet</li> <li>• Deltagelse</li> <li>• Medvirkning</li> <li>• Vekst/utvikling</li> <li>• Myndiggjøring</li> <li>• Samarbeid</li> <li>• Kommunikasjon</li> <li>• Relasjoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veileder</li> <li>• Lærer/trener</li> <li>• Motiverer</li> <li>• Påvirker</li> <li>• Samarbeidspartner</li> <li>• Kommunikasjonspartner</li> <li>• Relasjonsbygger</li> <li>• Tilrettelegger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilretteleggings- og endringsorientert</li> <li>• Tiltak</li> <li>• Etikkbevisst</li> <li>• Medvirkning</li> <li>• Lytte/dialog</li> <li>• Informere</li> <li>• Stimulere/motivere</li> <li>• Gode relasjoner</li> <li>• Kan forholde seg til vanskelige spørsmål og følelser</li> <li>• Samhandling og strukturering av denne</li> </ul>

Tabell 6: Vernepleiefaglige aspekt funnet ved en relasjonsorientert lederstil.



*«Hvordan kan lederen med sin vernepleiefaglige kompetanse og relasjonsorienterte lederstil skape et godt psykososialt arbeidsmiljø?»*

Som tidligere påpekt oppstår tilsynelatende et godt psykososialt arbeidsmiljø når psykologiske jobbkraav innfris best mulig. Man ser imidlertid at relasjonsmessige og kommunikative aspekt sannsynligvis har stor betydning for å kunne gjøre nettopp dette.

Tabell 5 synliggjør ulike vernepleiefaglige aspekt som kan observeres i relasjonsorientert ledelse, men også forskjeller ved disse. Som en relasjonsorientert leder *med* vernepleiefaglig kompetanse, ser man at de aspektene som er felles (tabell 6) sammenlignet med visse kjennetegn ved "den gode leder", tilsynelatende er viktige momenter for å kunne tilrettelegge for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Et jobbehov omhandler eksempelvis å lære og å fortsette å lære (Skogstad 2011). Av tabell 5 ser man at vekst og utvikling utgjør en felles verdi og at en viktig rolle for både den relasjonsorienterte lederen og vernepleieren er å veilede, lære opp og å tilrettelegge. Den gode lederen kjennetegnes som nevnt tidligere blant annet av å være personorientert og hjelpsom. Anstrengelsen for å tilrettelegge for at den enkelte medarbeider skal oppleve vekst, utvikling og læring er lite trolig dersom man ikke er hjelpsom og personorientert.

Drøftingen av en "god" leder tok hovedsaklig utgangspunkt i hvilke personlighetstrekk lederen burde ha for lettere å kunne innfri jobbkraavene og slik skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Personlighetstrekk varierer derimot fra person til person, uavhengig av profesjonell kompetanse og lederstil. Av tabell 5 ser man at en felles verdi er selvrefleksjon. Om mans personlighetstrekk tilsynelatende er "uheldige", kan man derimot ved hjelp av selvrefleksjon jobbe med og eventuelt bevisst kompensere for dette på andre måter.

Av tabell 5 ser man videre at vernepleieren tilsynelatende kan bidra med flere "ekstra" aspekt som kan være nyttige med tanke på å kunne skape et godt psykososialt arbeidsmiljø, enn hva den relasjonelle lederen tilsynelatende kunne gjort alene. Skogstad (2011) nevner eksempelvis jobbehovet *anseelse*. Den relasjonsorienterte lederen anerkjenner medarbeiderens kompetanse, men møter, jamføre drøfting, ikke nødvendigvis den andre som et medmenneske, men som en medarbeider. Tabellen viser at vernepleieren i større grad fokuserer på helheten og ved denne slik også er mer subjektorientert. Selv om

den relasjonsorienterte lederen da anerkjenner faglige kvaliteter ved den enkelte medarbeideren, kan vernepleieren i større grad ivareta hele medarbeideren som et medmenneske og slik muligens være bedre i stand til å se og anerkjenne den enkelte arbeiders jobbehov og ønsker. I denne sammenhengen ser man også at den målrettede observasjons- og kartleggingskompetansen vernepleieren av tabell 5 har, kan komme til nytte eksempelvis for bedre å identifisere aktuelle behov og ønsker medarbeidere måtte ha.

Flere av lederstilens og vernepleierens felles verdier, roller og kompetanseområder kan sees opp mot aspekter kjennetegnet ved "god ledelse". Som en leder med vernepleiefaglig kompetanse og relasjonsorientert lederstil kan man slik skape et godt psykososialt arbeidsmiljø ved aktivt å benytte disse aspektene (se tabell 6) til i størst mulig grad å innfri medarbeidernes jobbehov. En eksemplifisering kan være dersom man observerer at en medarbeider tilsynelatende er nokså passiv og likegyldig i sitt arbeid. Lederen kan her benytte kompetansen til ta initiativ til dialog og lytte til medarbeider og individets behov. Dersom lite variasjon og kjedsomhet synliggjøres som årsaker, kan disse sees i sammenheng med jobbkravmodellens punkt angående innhold/variasjon og mulighet for å lære. Her kan lederens rolle være eksempelvis å tilrettelegge for mer varierte arbeidsoppgaver, eller stimulere/motivere til vekst og utvikling gjennom kursing eller videreutdanning dersom dette er mulig.

Gjennom fokus på selvrefleksjon kan man også ved å være bevisst på hva som kjennetegner en god leder både kompetanse- og personlighetsmessig, forsøke å vektlegge og utvikle seg på disse områdene for slik også i et fremtidsrettet perspektiv å bedre kunne skape et godt psykososialt arbeidsmiljø.

### **5.1.1 Refleksjon**

Arbeidet med oppgaven har blitt opplevd som krevende ettersom det tilsynelatende finnes lite forskning som omhandler vernepleiefaglig ledelse. Dette har på en annen side gjort prosessen desto mer interessant da oppgaven oppleves som å ta et skritt i svært ukjent terreng. Teori og drøfting har i prosessen slik også utfordret egen forforståelse, da ikke alt nødvendigvis ser ut til å være slik jeg hadde trodd.

Studiens funn antyder at dagens vernepleiere i større grad enn kanskje ventet, har kompetanse og kunnskap som er nødvendig for å kunne utvikle seg til å bli gode ledere og skape gode psykososiale arbeidsmiljø. Dette bør ikke bare være av vesentlig interesse sett opp mot de utfordringer som finnes i arbeidslivet på samfunnsplan nevnt innledningsvis, men kan eksempelvis også komme til nytte for å få flere vernepleiere i lederstillinger. Kunnskapen kan for en vernepleiefaglig leder i dag benyttes for indirekte å kunne bedre tjenestetilbudene gjennom målbevisst relasjonsorientert adferd og arbeid med det psykososiale arbeidsmiljøet.

Ut ifra nevnte funn kunne det i fremtidig forskning være interessant å se om mer utfyllende teori kunne gi et mer nyansert bilde av disse og om lederen med sin vernepleiefaglige kompetanse i større grad kan bekreftes å ha mer å tilby med sikte på å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø, fremfor andre lederorienterte retninger. Ettersom kompetansen også finnes hos vernepleiere som ikke besitter lederstillinger, kunne videre studier også sett på hvordan kunnskapen i slike tilfeller kan benyttes for å påvirke eget arbeidsmiljø som medarbeider.

Det har ikke vært rom for å se på hva lederens fagkompetanse forøvrig og strukturbevissthet her kan ha å si for tema, men dette kan ha betydning og slik være av interesse i fremtidig forskning. Hvordan kan eksempelvis medarbeiderens opplevelse av sitt psykososiale arbeidsmiljø påvirkes av en leder med mangelfull fagkompetanse, dersom faglighet for vedkommende ansees å være av vesentlig verdi ved eget arbeidet, jamføre jobbkravene?

En utfordring videre kan være hvordan man kan sikre at de vernepleiefaglige aspektene av betydning for å være en god leder og det å kunne skape et godt psykososialt arbeidsmiljø blir bevisstgjort og i større grad benyttet på de nivåene vernepleieren opererer. Mer vekt på arbeidsmiljø og vernepleierens rolle som leder i vernepleierutdanningen kan eksempelvis være en utfordring, men også nyttig ettersom godt lederskap på gruppenivå sannsynligvis kan få ringvirkninger både på individ og samfunnsnivå.

## 6.0 Litteraturliste

\*Aadland, Einar (2004). «Og eg ser på deg ... Vitenskapsteori i helse- og sosialfag. Oslo: Universitetsforlaget

Arbeids- og sosialdepartementet (2002-2003). *St.meld. nr. 40. Nedbygging av funksjonshemmende barrierer.*[Online]. Tilgjengelig fra URL:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-40-2002-2003-/1/5.html?id=329427> [Nedlastet 13.05.14]

\*Dalland, Olav (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Det kongelige helse- og omsorgsdepartement (2008-2009). *St.meld. nr. 47. Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid.* [Online]. Tilgjengelig fra URL:  
<http://www.regjeringen.no/pages/2206374/PDFS/STM200820090047000DDDPDFS.pdf>  
[Nedlastet 19.11.13]

\*Djupvik, Alf Roger og Magne Eikås (2010). *Organisert velferd. Organisasjonskunnskap for helse- og sosialarbeidarar.* Fagernes: Det Norske Samlaget

\*Eide, Hilde og Tom Eide (2007). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Fellesorganisasjonen (FO) (2008). *Om vernepleieryrket.* Oslo: Aktuell

Fellesorganisasjonen (FO) (2007). *Rett eller galt - eller noe midt i mellom? Et studiehefte om yrkesetikk fra Fellesorganisasjonen(FO).*[Online]. Tilgjengelig fra URL:  
<https://www.fo.no/getfile.php/01%20Om%20FO/Hefter%20og%20publikasjoner/rettellergalt.pdf> [Nedlastet 07.05.14].

\*Hammer, Tove H, Kjell Nytrø og Per Ø. Saksvik (1998). Hva er et arbeidsmiljø? I: Nilssen, Tore (1998). *Mot et bedre arbeidsliv*. Bergen- Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. s..243-262 (19)

Helsedirektoratet (2009). *IS-1673 Rapport. Utdanne nok og utnytte godt innenlandske bidrag for å møte den nasjonale og globale helsepersonellutfordringen*. [Online].

Tilgjengelig fra URL:

<http://helsedirektoratet.no/publikasjoner/utdanne-nok-og-utnytte-godt-innenlandske-bidrag-for-a-mote-den-nasjonale-og-globale-helsepersonellutfordringen/Publikasjoner/utdanne-nok-og-utnytte-godt-innenlandske-bidrag-for-a-mote-den-nasjonale-og-globale-helsepersonellutfordringen.pdf> [Nedlastet 01.05.14]

Helse- og omsorgsdepartementet (2010). *NOU 2010:13. Arbeid for helse. Sykefravær og utstøtning i helse- og omsorgssektoren*. Bergen: Fagbokforlaget

\*Hutchinson, Gunn Strande (2009). *Barnevernpedagog, sosionom, vernepleier. Utvalgte temaer*. Oslo: Universitetsforlaget

Høgskolen i Gjøvik (2014). *Ordliste for studenter*. [Online]. Tilgjengelig fra URL: [http://www.hig.no/biblioteket/oppgaveskriving/ordliste\\_oppg](http://www.hig.no/biblioteket/oppgaveskriving/ordliste_oppg) [Nedlastet 25.06.14]

Høgskolen i Molde (HiM) (2011). *Fagplan. Avdeling for helse- og sosialfag*. Bachelor i vernepleie

\*Jacobsen, Dag Ingvard og Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Cathrine Filstad (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. I: *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. [Online].

Tilgjengelig fra URL:

<http://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner> [Nedlastet 07.06.14]

Kaufmann, Astrid (2011). Personlighet og organisasjonsadferd. I: Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. s.42-64(22). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

\*Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kleiv, Roger og Ola Edvin Vie (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS

Martinsen, Øyvind Lund (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Nilsen, Morten Birkeland, Merethe Schanke Aasland, Stig Berge Matthiesen, Anders Skogstad og Ståle Einarsen (2004). Destruktiv ledelse. I: *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. [Online]. Tilgjengelig fra URL:  
<http://www.magma.no/destruktiv-ledelse> [Nedlastet 06.06.14]

Redfern Sally, Shirina Hannan, Ian Norman og Martin Finbarr (2002). *Work Satisfaction, stress, quality of care and morale of older people in a nursing home*. Health Soc Care Community. Vol 10 (6.utgave). s 512-7 (5)

Respons analyse AS (2014). *Proffice Arbeids Markeds Analyse (PAMA). Et portrett av dagens ledere.*[Online]. Oslo: Proffice Group. Tilgjengelig fra URL:  
[http://www.proffice.no/PageFiles/1555/PAMA%2019\\_juni%202014\\_Et%20portrett%20av%20dagens%20ledere.pdf](http://www.proffice.no/PageFiles/1555/PAMA%2019_juni%202014_Et%20portrett%20av%20dagens%20ledere.pdf) [Nedlastet 06.06.14]

\*Røkenes, Odd Harald og Per-Halvard Hanssen (2006). *Bære eller breste. Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

\*Skau, Greta Marie (2011). *Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Latvia: Cappelen Damm AS

Skogstad (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I: Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. s. 16-41 (25). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

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

\* = *Pensum (hele bøker kan være merket selv om bare noen kapitler er pensum)*