



# Bacheloroppgave

VPL05 Vernepleie

**Hvordan kan ulike lederstiler påvirke ansattes psykososiale arbeidsmiljø?**

**How can different styles of leadership affect the psychosocial work environment of employees?**

Lise Marlén Dahle

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Molde, 25.05.2016



## 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 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 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 type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input 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 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 type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Inger Cecilie Frisvoll

## 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: 25.05.2016

Antall ord: 10842

## Forord

*Der er bedre å lede bakfra og å sette andre foran,  
spesielt når de feirer seire når hyggelige ting inntreffer.*

*Du tar frontlinjen når der er fare.*

*Da vil folk sette pris på ditt lederskap.*

*Nelson Mandela (1918-2013)*



<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Interesse og begrunnelse .....	1
1.2	Vernepleiefaglig relevans .....	1
1.3	Forforståelse og antakelse .....	2
<b>2.0</b>	<b>Problemstilling .....</b>	<b>3</b>
2.1	Avgrensing .....	3
2.2	Begrepsavklaring .....	4
<b>3.0</b>	<b>Metode .....</b>	<b>5</b>
3.1	Litteratursøk .....	5
3.2	Bruk av litteratur .....	6
<b>4.0</b>	<b>Teori .....</b>	<b>7</b>
4.1	Ledelse .....	7
4.2	Bakgrunnen for oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil .....	8
4.3	Oppgaveorientert lederstil .....	9
4.4	Relasjonsorientert lederstil .....	10
4.5	Organisasjon .....	11
4.6	Makt .....	12
4.7	Psykososialt arbeidsmiljø .....	13
4.8	Vernepleieren .....	15
<b>5.0</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>17</b>
5.1	Situasjonsbeskrivelse 1 .....	18
5.2	Situasjonsbeskrivelse 2 .....	22
5.3	Situasjonsbeskrivelse 3 .....	27
<b>6.0</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>33</b>
6.1	Oppsummering .....	33
6.2	Konklusjon .....	33
6.3	Refleksjon .....	34
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>35</b>

## **1.0 Innledning**

### ***1.1 Interesse og begrunnelse***

Denne oppgaven bygges på hvordan ulike lederstiler kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet for arbeidstakere i organisasjoner i helse- og omsorgssektoren. Gjennom egne arbeidserfaringer har jeg opplevd å jobbe i ulike organisasjoner, med ulike ledere. Her med både positive og negative erfaringer. Likevel er det en faktor som er lik ved de ulike arbeidsplassene, det er mine kollegers formening av hva en god leder er. Flere har reflektert over den store forskjellen over å være en god eller en dårlig leder, og skillet er stort. Alle belyser viktigheten av at en god leder er med på å «dra lasset» med de ansatte, og den som kan betegnes som en dårlig leder, er den som kommanderer de ansatte til å «dra lasset» alene for å nå målene som er satt.

Hensikten med oppgaven er å synliggjøre hvilke holdninger, psykologi og verdier som er bakenforliggende for lederstilene, og hvordan de kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet for de ansatte. Jeg ønsker å lære mer om påvirkningskraften en leder har ved ulike lederstiler, og hvordan en vernepleier kan benytte faglig kunnskap i sitt samarbeid med ansatte relatert til tema.

### ***1.2 Vernepleiefaglig relevans***

En vernepleier har et stort spekter av ulike ferdigheter og kompetanse. Den opprinnelige målgruppen for vernepleiere, er mennesker med utviklingshemming. Men i nyere tid er vernepleieren attraktiv også innen andre yrkesfelt. Dette kan være kriminalomsorg, flyktningmottak, barnevern og arbeidsmarkedstiltak (Fagplan 2012:5). Men vernepleieren har også kompetanse for å kunne jobbe i en lederposisjon på ulike nivåer innad i en organisasjon. Fellesorganisasjonen (2013) hevder at vernepleieren har en unik kombinasjon av ferdigheter og kunnskaper som kan anvendes på mange ulike arbeidsfelt. Vernepleieren kan da være en sentral tjenesteyter som veiledere, eller ledere på ulike nivåer.

En vernepleier har flere ulike arbeidsoppgaver. Dette kan innebære veiledning og rådgivning til kollegaer og samarbeidspartnere, ledelse, administrasjon, arbeid med

brukere, undervisning, forskning og fagutvikling (Fellesorganisasjonen 2013). Jeg har selv opplevd at en vernepleier er min leder på arbeidsplassen, da som faglig ansvarlig. Dette er en stilling flere vernepleiere kan ha i dag. Vernepleieren får da ansvar i å lede og koordinere tjenestene i enheten, samt å veilede og støtte personalet.

En vernepleier har en god relasjonell kompetanse (Fagplan 2012). «Relasjonskompetanse dreier seg om å forstå og å samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte» (Røkenes og Hanssen 2012:9f). Denne kompetansen er helt nødvendig for å kunne fremme samarbeid med andre yrkesgrupper, pårørende og tjenestemottakere på en god måte. Med dette vil også vernepleieren ha kompetansen til å koordinere og lede tjenester (Fagplan 2012).

### ***1.3 Forforståelse og antakelse***

«Den som forstår, forstår alltid ut fra noe» (Røkenes og Hanssen 2012:14). Forforståelse har en sammenheng med våre egne tanker, erfaringer og følelser, samt kulturen vi er en del av. Forforståelse vil da være de tankene og forståelsen vi tar med oss i møte med andre og nye mennesker (ibid.). Min forforståelse om temaet er at dette er noe som står sentralt i dagens samfunn, der gode ledere kan være sentrale for å få en organisasjon til å gå rundt. Gjennom studiet har jeg også en forståelse av at lovverket vektlegger psykososialt arbeidsmiljø, dette spesifiseres i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven 2005, §4-3).

En del av min forforståelse går også inn på at en leder vil kunne ha innvirkning på de ansattes atferd, som kan gjenspeiles i arbeidsmiljøet i enheten. Mine tanker om dette omfatter at dette kan ha en påvirkningskraft i sykefravær, tjenestetilbud og organisasjonen som helhet. En antakelse jeg har rundt utarbeidelsen med teksten er at jeg får et større innblikk i de forskjellige ulikhetene mellom lederstiler, og hvordan dette kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet på ulike måter. Jeg antar også at jeg vil kunne få en bredere og mer helhetlig forståelse av lederen, lederstilen og dens handlemåte.



## 2.0 Problemstilling

«Hvordan kan ulike lederstiler påvirke ansattes psykososialt arbeidsmiljø?»

Ved start av 3. studieår var ledelse et ukjent tema for meg. Gjennom undervisning, selvstudie og oppgaveløsning av emnet, opplevde jeg en voksende interesse for ledelsesperspektivet. Derfor har nysgjerrigheten vokst rundt hvordan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. For å spissformulere hovedproblemstillingen, har jeg følgende underproblemstilling:

*Hvordan kan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø i boliger for utviklingshemmede?*

### 2.1 Avgrensning

I dag eksisterer det mange aspekt ved ledelse. Som følge av oppgavens omfang har jeg valgt å vektlegge hvordan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Her for å kunne gå mer i dybden av tematikken, samt for å kunne se påvirkningen av lederstilene opp imot de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. For å kunne avgrense teksten, vil fokuset vil bli lagt på ansatte i boliger for utviklingshemmede.

I dagens samfunn blir ingen ledere ansett som en «ren» oppgaveorientert eller relasjonsorientert leder. Men for å kunne avgrense oppgaven ytterligere, har jeg likevel valgt å rendyrke lederstilene for å belyse kontrastene mellom disse. For å sette lederstilene opp imot hverandre, vil de bli satt i ulike situasjoner. Videre vil det bli skissert hvordan lederne ville handlet i situasjonene. Jeg vil da bli utarbeidet ulike fiktive situasjonsbeskrivelser, som er basert på egne erfaringer av emnet. Bakgrunnen for dette valget, er å kunne sette situasjonene i et realistisk perspektiv.

## **2.2 Begrepsavklaring**

Her vil jeg foreta en kort intro av relevante begreper relatert til oppgaveteksten. Begrepene vil bli omhandlet grundigere i teoridelen.

**Oppgaveorientert lederstil**, eller autoritær ledelse, omhandler ledere som er mest opptatt av effektivitet, produksjon og strukturere medarbeideres og egen rolle til realisering av mål. Dette kan skje gjennom å sette tidsfrister, fordeling av oppgaver og gi klare retningslinjer for arbeidet. Den oppgaveorienterte lederen fatter beslutninger alene, uten å trekke med medarbeidernes innspill. Kommunikasjonen mellom lederen og den ansatte blir derfor ofte preget av ordre (Jacobsen og Thorsvik 2013:433).

**Relasjonsorientert lederstil**, eller demokratisk ledelse, innbefatter at lederen aktivt forsøker å danne gode relasjoner til sine medarbeidere. Dette gjennom å være hensynsfull, oppmerksom, støttende og lignende. Den relasjonsorienterte lederen involverer medarbeiderne i beslutninger som kan knyttes til arbeidet, og bruker mye tid på konsulering ved vanskelige spørsmål og drøfting av problemer med de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013:433).

**Psykososialt arbeidsmiljø** kan defineres som «...kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben». (Kaufmann og Kaufmann 2015:300). Denne definisjonen kan bli sett på som generell, men inneholder likevel mange sosiale og psykologiske faktorer knyttet til arbeidet (ibid.). Dette innebærer arbeidsorganisering, fellesskaps- og gruppedannelse og sosiale forutsetninger, der utvikling av normer, rollefordeling og arbeidets motiverende faktorer spiller en stor rolle (Elden m.fl. 1986, omtalt i Hammer m.fl. 1998:254).

**Arbeidstaker** kan defineres som en person «som utfører arbeid i annens tjeneste» (Arbeidsmiljøloven 2005, § 1-8). I teksten vil arbeidstakere også bli omtalt som ansatte.

**Tjenestemottaker** defineres som en person som er avhengig av tjenester som han/hun mottar. Begreper som pasient og bruker kan også benyttes i denne sammenheng (Helsedirektoratet 2011).

### **3.0 Metode**

«Med begrepet «metode» forstår vi en bestemt vei, systematisk eller planmessig framgangsmåte» (Linde og Nordlund 2006:97). Metodisk arbeid er en fremgangsmåte som bygger på en systematisk oppbygging av teksten. Dette kan hentes fra vitenskap, teori, virksomhet eller fag (ibid.). For å kunne hente inn data på en systematisk måte, vil jeg benytte meg av kvantitative og kvalitative metoder.

Baktanken for kvantitative metoder er å kunne innhente gyldig og sikker kunnskap om det som kan måles, telles og veies (hvor ofte, hvor mange, hvor mye). Målet for denne metoden er å kunne avdekke eksakt kunnskap om harde data (Aadland 2011). Formålet med denne metoden er å studere statistikk innenfor temaet. Ved å kunne innhente konkrete tall rundt emnet kan teorien bli vinklet opp om dagens aktualitet og realitet for oppgaven.

Kvalitative metoder omhandler det å kunne karakterisere. Ordet kvalitativ refereres til kvaliteter, som innebærer karaktertrekkene eller egenskapene ved dataene (Repstad 1993, omtalt i Aadland 2011). Gjennom kvalitative metoder vil jeg sette meg inn i litteratur, vitenskapelige artikler/teori og dagens samfunnsdebatt for oppgavens tema. Aadland (2011) forteller hvordan en gruppe mennesker oppfatter virkeligheten og tenker, kan bli belyst gjennom avisartikler, faglige artikler, journaler, møterefrensninger og årsberetninger

#### **3.1 Litteratursøk**

I denne oppgaven er det gjennomført ulike litteratursøk i forskjellige databaser for å kunne innhente relevant faglitteratur og forskning innen tema. Søkemotorer som er benyttet i denne sammenheng er Oria. Søkene jeg har gjennomført er knyttet til bibliotekbasen til Høgskolen i Molde. Søkord jeg har benyttet med av i prosessen er oppgaveorientert lederstil, relasjonsorientert lederstil, psykososialt arbeidsmiljø, stress, motivasjon og makt.

I utarbeidelsen med oppgaven har jeg også benyttet meg av Google som søkemotor. Ved bruk av denne søkemotoren, er det viktig å sette lys på være kritisk til kilder. Kildekritikk er et samlebegrep for metoder som er benyttet for å skille spekulasjoner fra sanne opplysninger (Leth og Thurén 2000, omtalt i Dalland 2012). Dette innebærer å karakterisere og vurdere litteraturen og andre kilder som benyttes i oppgaveteksten (Dalland 2012). For å kunne hente inn pålitelige kilder har jeg blant annet vært

oppmerksom på hvilken nettside jeg henter informasjon fra. Andre faktorer som har spilt inn er pålitelighet, når det ble utgitt og om det er primær eller sekundær kilder av informasjonen.

### **3.2 *Bruk av litteratur***

Metodene som velges for oppgaveskrivingen, skal bidra til å gi troverdig kunnskap i teksten. Noe som innebærer at kravene til reliabilitet og validitet er oppfylt (Dalland 2012). Reliabilitet betegnes som pålitelighet, som betyr at teksten ikke blir preget av tilfeldigheter og er til å stole på. Validitet omhandler gyldigheten av teksten. Dette omhandler at teksten er bygd opp på sikker litteratur som er gyldig for problemstillingen (Aadland 2011). Når jeg har jobbet med teksten, har jeg også rettet oppmerksomheten på førstehåndskilden av ulik litteratur. «Førstehåndskilden den opprinnelige utgaven av en tekst eller senere opptrykk av den» (Dalland 2012:77).

I utarbeidelsen av denne teksten har jeg hatt fokus på å benytte meg av nyere litteratur. Dette for å skape en gyldig og troverdig tekst. Det hevdes at i studentarbeid forventes det at studentene søker etter den nyest kunnskapen om temaet det skrives om (Dalland 2012). I teksten har jeg benyttet meg mest av Kaufmann og Kaufmann sine teorier. Dette fordi de har bygd opp boken sin på studier og litteratur om psykologien i organisasjon og ledelse. Ved å anvende denne litteraturen vil de psykologiske perspektivene bli trukket frem og belyst. Jeg har også benyttet meg mye av Jacobsen og Thorsvik sin litteratur, de blir ansatt som kunnskapsrike organisasjonsteoretikere. Ved å ta utgangspunkt i hva de skriver, kan jeg få et nytt perspektiv, dybde og forståelse av den organisatoriske oppbyggingen og påvirkningen.

I teksten har jeg også valgt å benytte meg noe «eldre» litteratur. Et eksempel kan være Hammer m.fl., som ble utgitt i 1998. Jeg har likevel valgt å trekke inn litt fra Hammer m.fl. Dette fordi at jeg anser litteraturen som vesentlig, her på grunn av at den står oppført på vår litteraturliste for studieåret.

## 4.0 Teori

I denne delen av teksten vil tema ledelse bli presentert først, her for å skape en forståelse av hva ledelse innebærer. Bakgrunn for oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederstil blir så redegjort, for å så gå mer i dybden av lederstilene. For å få en helhetlig forståelse av ledelse og lederstilene, vil det faktorer som organisasjon og makt trukket inn i teksten. Tilslutt vil det bli fortalt om psykososialt arbeidsmiljø, samt vernepleierens kompetanse.

### 4.1 Ledelse

Det er mange definisjoner på begrepet ledelse. I dag har det likevel blitt stor enighet om at ledelse betegnes som «...en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik 2013:416).

Formålet med ledelse innenfor en organisasjon er vanligvis å motivere medarbeidere til å yte mest mulig, få medarbeiderne til å trives og få de til å arbeide mot bestemte mål (ibid.).

Svært mye ledelseslitteratur underbygger en idé om at en leder først og fremst er knyttet til individ. Lederen får fordeler foran gruppen, som skal utvikles og ledes. Ledere er den som sitter med lederegenskapene, visjonene og makten. Hvilke spesielle personlighetstrekk som kjennetegner den effektive og gode lederen, har stått i fokus å avdekke i undersøkelser av lederskapets natur (Johannessen 2010). Mange har også vært interessert i å studere lederstiler og atferd for å avsløre hvilken atferd som skiller den mindre effektive lederen fra den effektive. Det er blitt rettet oppmerksomhet på at forholdet mellom lederen og de underordnede er situasjonsbestemt, her av lederens formelle myndighet og grad av struktur for arbeidsoppgaver. Innenfor ledelse er også oppmerksomheten blitt rettet mot den sosiale konteksten ledelse skal kunne utøves i, men også her er fokuset lagt på lederen som individ i en arbeidsmessig og sosial kontekst (ibid.).

Det er en utbredt forestilling at ledelse er knyttet til lederen som selvstendig individ, både i samspill med, og atskilt fra gruppen som ledes. Det skapes forventninger om at oppgavene lederen har skal bidra til særegne aktiviteter, noe som kan betegnes for god ledelse (Johannessen 2010). Med hva er det som ligger i begrepet god ledelse? Filosofisk sett har menneskers oppfatning av det gode med hva som er verdifullt og etikk å gjøre. Det dannes derfor grunnlag i å anta at god ledelse omhandler etiske ledelseshandlinger (ibid.). Hva som er moralske anstendige mål og motiver, og hva som er moralske forsvarlige

handlinger for å nå fastsatte mål fra lederens side, er det etisk ledelse dreier seg om (Jacobsen og Thorsvik 2013).

## 4.2 Bakgrunnen for oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil

Ohio University sto fremst i ledelsestenkningen i 1940- og -50-årene. Der ble det gjennomført et forskningsprogram, der fokuset var å identifisere hvilke former for lederatferd som var de mest sentrale. Målsettingen for forskningsprogrammet var å danne et grunnlag for å gjennomføre lederopplæring på en målrettet og systematisk måte. I studiene tok de utgangspunkt i 1800 beskrivelser av lederatferd. Gjennom analyse av dataene, ble lederatferden snevret ned til to hovedkategorier, å vise hensyn og å skape struktur (Kaufmann og Kaufmann 2015). Nedenfor illustreres beskrivelsen av lederatferden, samt formålet de hadde.

<b>Vise hensyn (consideration)</b> <i>Ivareta og skape sosiale relasjoner til medarbeidere sto i fokus</i>	<b>Skape struktur (initiating structure)</b> <i>Ønsker om produktivitet og effektiv problemløsning sto i fokus</i>
Gi ros	Planlegging
Anerkjenne	Definering av mål
Lytte	Utforme handlingsstrategier for arbeidet
Være vennlig	Ta målbevisste beslutninger
Være hjelpsom	Dele opp arbeidet til overkommelige oppgaver
Behandle medarbeidere som likeverdige	Stimulere til forbedret medarbeiderinnsats

Tabell 1: Forskjeller mellom lederatferd (sammendrag fra Kaufmann og Kaufmann 2015:458).

Michigan-universitetet gjennomførte et liknende forskningsprogram rundt samme tidsperiode. Gjennom en annen metodikk ble det også her identifisert to typer lederatferd, de kalte de for medarbeiderorientert og jobborientert. Resultatene fra begge studer er stort sett like. Gjennom disse studiene ble grunnlaget dannet for to ledertyper som i dag kalles for oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det viktigste skille mellom en oppgaveorientert leder og en relasjonsorientert leder, er

viljen og evnen til delegeringen av å fatte beslutninger, samt det å trekke med kolleger i en beslutningsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2013).

### **4.3 Oppgaveorientert lederstil**

En lederrolle er tradisjonelt sett autoritær. Dette omfatter at lederen tar beslutninger, og viderefører bestemmelsene til sine underordnede for å kunne få arbeiderne til å utføre arbeidet i tråd med avgjørelsen lederen har tatt (Flermoen 2001). Lederen i den tradisjonelle industriorganisasjonen ble sett på den som skulle kontrollere, tenke og planlegge, for å så videreføre bestemmelser til de ansatte som skulle utføre det som var planlagt (Johannessen 2010). En av hovedoppgavene til den oppgaveorienterte lederen, var å effektivisere arbeidet på virksomheten, slik at organisasjonen fungerte som er effektivisert maskineri. For å kunne gjøre dette, må arbeidsoppgavene være funksjonsrettet og veldefinerte, samt at makthierarkiet vises tydelig for å skille leder fra medarbeidere. Dette for at alle skulle vite klart hvem som er over- og underordnet i organisasjonen. Gjennom denne lederstilen ble både gruppen og lederen sterkt individualisert, samtidig som hver enkelt ansatt ble verdsatt som sin individuelle innsats (ibid.).

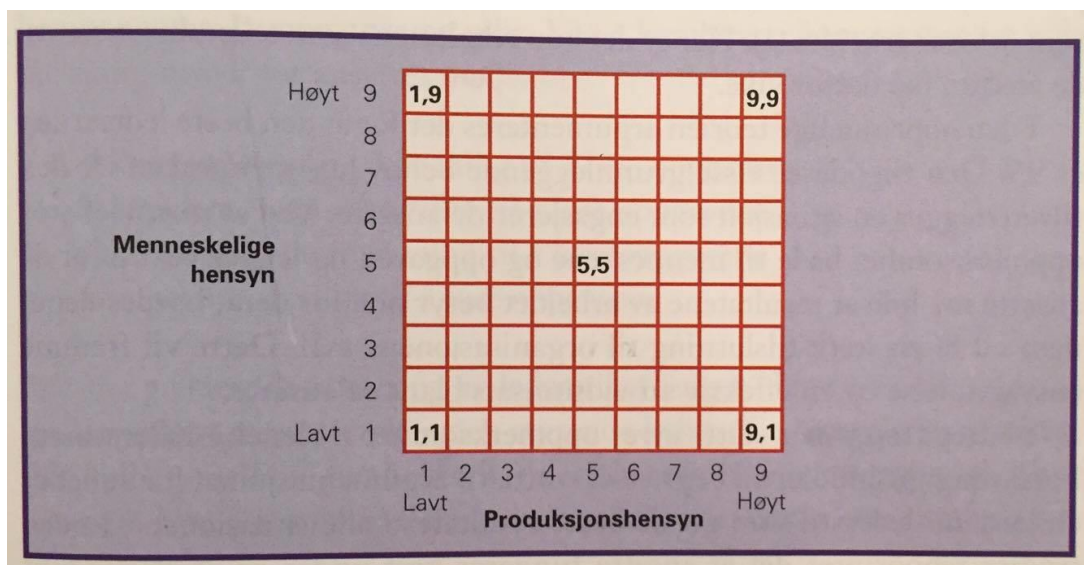
Primært sett går oppgaveorientert atferd ut på oppgaveutførelsen i organisasjonen. Med dette menes det å benytte ressurser og personal effektivt, øke produktivitet og kvalitet, og å opprettholde pålitelige og stabile operasjoner (Høst 2009). Med begrepet produksjon menes det hva organisasjonens ansatte skal utføre. Produksjon relatert til et sykehus kan innebære antall pasientdøgn eller antall foretatte diagnoser (Andersen 2009).

Opgaveorientert atferd innebærer at lederen er opptatt av virksomhetens resultat, dette innebærer kvalitet eller kvantitet på tjenestene organisasjonen yter (Høst 2009).

Nøkkelatferden her innebærer organisering og planlegging, overvåke operasjonene og klargjøring av roller. Dette medfører at den oppgaveorienterte lederen har effektivisering av virksomheten i hovedfokus (ibid.). «Effektiviteten som lederen oppnår, skyldes at arbeidet tilrettelegges slik at det menneskelige element virker minst mulig forstyrrende» (Andersen 2009:93).

En oppgaveorientert leder sentraliserer beslutningsmyndigheten, og baserer atferden sin på makt og kontroll over belønninger (ros, anerkjennelse, fordeler). Denne typen leder avgjør alle beslutninger alene, for å så videreformidle de til sine medarbeidere (Jacobsen og

Thorsvik 2013). Lederen som anses som oppgaveorientert blir karakterisert ved å legge «...maksimal vekt på å oppnå resultater, og at han/hun bare tar et nødvendig minimum av hensyn til menneskene i organisasjonen» (Andersen 2009:93). Når en leder handler på grunnlag av en slik oppfatning og antakelser, forsøker lederen å oppnå optimale resultater gjennom autoritet og maktutøvelse. Som følge av høyt produksjonshensyn, og lavt menneskelig hensyn, plasseres den oppgaveorienterte lederen på 9,1 på ledergitteret (ibid.).



Tabell 2: Ledergitteret (Jacobsen og Thorsvik 2013:435)

#### 4.4 Relasjonsorientert lederstil

Empowerment (myndiggjøring) er et viktig aspekt i dreiningen av ledelsestenkningen. Dette skulle gi større ansvarstaking og trivsel, som igjen førte til effektivitet og produktivitet hos de ansatte. En grunntanke av lederstilen var å gi likestilt myndighet mellom ledere og ansatte, dette kunne bidra til å gi økt motivasjon, færre streiker, lavere sykefravær hos de ansatte. Dette kunne medføre at produksjonen ble pålitelig (Johannessen 2010).

Når en leder er relasjonsorientert innebærer det at oppmerksomheten til lederen er rettet mot samhandlingen mellom seg selv og medarbeiderne (Høst 2009). Det innebærer å hjelpe folk og forbedre relasjoner innad i organisasjonen, som å fremme teamarbeid og samarbeid, tilfredsstille underordnede og forbedre identifikasjon relatert til organisasjonen.



Lederens nøkkelatferd vil her være å opptre støttende, inkluderende og utvikle medarbeidere, gi anerkjennelse, konflikthåndtering og konsulering (ibid.). Et kjennetegn på den relasjonsorienterte lederatferden er at lederen desentraliserer beslutningsmyndigheten til et samarbeid med sine medarbeidere, samt å oppmuntre de til å ta del i arbeidsplassens utforming (Jacobsen og Thorsvik 2013). Den relasjonsorienterte lederen ønsker å skape tillit mellom sine medarbeidere og seg selv i organisasjonen (Høst 2009).

Fiedler hevder at relasjonsorientert ledelse omhandler å kunne fremme mellommenneskelige forhold (Andersen 2009). «Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et felleskap der rolla blir integrert i et større samspill» (Spurkeland 2013:40). Hvordan en relasjonsorientert leder tar hensyn til de underordnede kan vises på forskjellige måter. For eksempel ved å vise tillit og gi ansvar til sine medarbeidere, prøvde å oppnå å bli likt og ved å sikre gode arbeidsbetingelser for de ansatte (Andersen 2009). En relasjonsorientert leder legger stort fokus på sine medmennesker innad i organisasjonen, og ønsker å fremme sosiale forhold mellom seg selv og kollegaer. Lederen gir derfor mye oppmerksomhet på menneskelige behov, her gjennom å skape forbedrede arbeidsforhold med en vennlig arbeidsatmosfære. Som følge av et høyt fokus av menneskelige hensyn, og et lavt fokus på produksjon, blir den relasjonsorienterte lederatferden plassert på 1,9 på ledergitteret (se tabell 2) (ibid.).

## **4.5 Organisasjon**

Fra et teoretisk ståsted, kan en organisasjon betegnes som «...et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik 2013:17). Faktorer som er avgjørende for å kunne kalle en gruppe for en organisasjon, er om medlemmene av gruppa jobber mot feller mål og oppgaver som knytter dem sammen. Et annet viktig faktum er at det må eksistere retningslinjer eller prosedyrer som gir samordnet arbeid for medlemmene mot målrealiseringen (ibid.). Med dette kan begrepet organisasjon defineres som «...komplekse sosiale systemer eller som prosesser der menneskers atferd koordineres for at man skal nå visse mål» (Kaufmann og Kaufmann 2015:57). Det å løse en eller flere oppgaver, er et fellestrekk alle organisasjoner har. Et vesentlig skille innad i organisasjoner er vare- og tjenesteproduksjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dette kategoriseres på følgende måte:

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

Tabell 3: Forskjell mellom vare- og tjenesteproduksjon (Jacobsen og Thorsvik 2013:28).

Som følge av at oppgaven er baseres på tjenestetilbud i helse- og omsorgssektoren, vil tjenesteproduserende organisasjoner blitt gjort rede for. De viktigste faktorene for tjenesteproduserende organisasjoner, er sosial samhandling og mennesker. Disse organisasjonene blir da i større grad plassert der tjenestemottakere av tjenestene befinner seg (Jacobsen og Thorsvik 2013). Organisasjoner som fokuserer på tjenesteproduksjon kjennetegnes ved direkte tilknytning mellom mennesker, det ferdigheter og kunnskaper blir satt i fokus. Gjennom tjenesteproduksjon med mellommenneskelig kontakt vil føre til fremmet følelsesmessig tilknytning til jobben, her mellom tjenesteytere og tjenestemottakere (ibid.).

I den tradisjonelle organisasjonstenkningen, har det vært størst fokus på negative emosjoner i arbeidet (konflikt og stress). Men i den nyere forskningstradisjonen er det blitt lagt større vekt på de positive emosjonene knyttet til organisasjonspsykologi (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det tenkes at positive emosjoner kan påvirke deltakernes organisasjonsatferd, og elementære elementer er her mellommenneskelige relasjoner, engasjement for virksomheten, oppgavepresentasjoner og prososial atferd, samt jobbberikelse, fremgang i jobben og den sosiale støtten som gis fra andre (ibid.).

#### 4.6 Makt

Makt blir i generell forstand forstått som «*asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser*» (Kaufmann og Kaufmann 2015:438). På det mest generelle planet innenfor makttenkningen, skilles det mellom stillingsbasert og personbasert makt. Stillingsbasert makt er når makten foreligger ved en formell posisjon en person har innad i en organisasjon. Personbasert makt ligger i egenskaper ved en person som har stillingen (ibid.).

French og Raven (1959, omtalt i Kaufmann og Kaufmann 2015) skiller mellom fem typer makt i et klassisk arbeid. De tre første makttypene er knyttet til stilling, og de to siste er avhengige av personlige egenskaper av vedkommende som besitter stillingen.

Belønningsmakt	Den underordnede innretter seg i hensikt med å oppnå en belønning, som vedkommende tror maktagenten kontrollerer.
Tvangsmakt	Den underordnede adlyder for å unngå en straff som kan påføres av maktagent.
Legitimeringsmakt	Den underordnede påvirkes gjennom egen forståelse av maktagentens formelle myndighet i forhold til krav.

Ekspertmakt	Omhandler kompetansen maktagentens har/ikke har.
Referansemakt	En person møter ønsker på grunn av kvaliteter personen har, som den andre selv ønsker å identifisere seg med og setter pris på.

Tabell 4: «De klassiske fem» (sammendrag fra Kaufmann og Kaufmann 2015:441f).

I tillegg til de «klassiske fem», er det to viktige maktformer som kan nevnes.

«Den ene kalles *overtalelsesmakt*. Den er knyttet til personens evne til å virke overbevisende i sine bestrebelser på å øve innflytelse på andre personer eller på begivenheter. Den andre kalles *informasjonsmakt*. Den går ut på at grunnlaget for personens maktposisjon ligger i kontroll over informasjon som er spesielt sensitiv eller viktig for å kunne påvirke utfallet av aktiviteter eller medarbeideres oppfatning av holdninger til tilstander eller begivenheter» (Yukl og Falbe 1991, omtalt i Kaufmann og Kaufmann 2015:442).

#### **4.7 Psykososialt arbeidsmiljø**

På 1920-tallet ble det lagt fokus på produksjonsvirksomheten i USA. Dette dannet grunnlaget for Hawthorne-undersøkelsen, som gikk ut på effektivisere den industrielle produksjonen i bedriftene. I utførelsen av undersøkelsen manipulerte forskerne arbeidsforholdene (lønn, pausefrekvens, pauselengde, lys), for å kunne se registrere endringer i produksjonen. Resultatene av undersøkelsen viste at selv om arbeidsforholdene

ble endret, økte produksjonen. Dette var fordi de ansatte var så positivt innstilt til arbeidet som følge av at de var valgt ut til undersøkelsen. Dette førte til et nytt syn i organisasjonstenkningen, som innebar å se ansattes behov for positive tilbakemeldinger, ros og anerkjennelse for arbeidet. På grunnlag av dette oppsto Human Relations tekningen (Djupvik og Eikås 2010).

For enkeltpersonens livskvalitet og helse, er meningsfullt arbeidsengasjement og trivsel en verdi å ivareta. Organisasjonen vil være avhengig av jobbforpliktende engasjement og høy grad av trivsel hos arbeidstakerne for å beholde medarbeidere og for å få jobben gjort (Kaufmann og Kaufmann 2015). Betydningen av å berike medarbeidere, er et vesentlig moment på veien til «det gode arbeidsmiljø». Ledelsen har stor innvirkningskraft på hvordan medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonens oppgaver og mål. Salancik (1977, omtalt i Kaufmann og Kaufmann 2015) identifiserte med dette fire påvirkningsfaktorer som virket grunnleggende:

<b>Synlighet</b>	Ønsket mennesket har for å bli «sett» og få anerkjennelse for det arbeidet han/hun gjør.
<b>Tydighet</b>	For å kunne gi synlighet på en troverdig måte, må dette kombineres med tydeliggjøring av arbeidsatferd (for eksempel få sitt navn på produkter).
<b>Irreversible goder</b>	Medarbeidere vil få positive holdninger til organisasjonen, dersom irreversible goder tilbys (for eksempel forsikringsordninger). Goder kan knytte emosjonelle og kognitive bånd, forpliktende engasjement og identifisering til organisasjonen.
<b>Personlig ansvar</b>	Gjennom medvirkning i beslutninger vil ansvarsfølelsen til de ansatte øke. Dette kan bidra til økt forpliktende engasjement.

Tabell 5: «Det gode arbeidsmiljø» (sammendrag fra Kaufmann og Kaufmann 2015:298)

Punktene over kan derfor fremstå som viktige i utvikling av medarbeideres tilknytning og holdning til organisasjonen (ibid.).

## 4.8 Vernepleieren

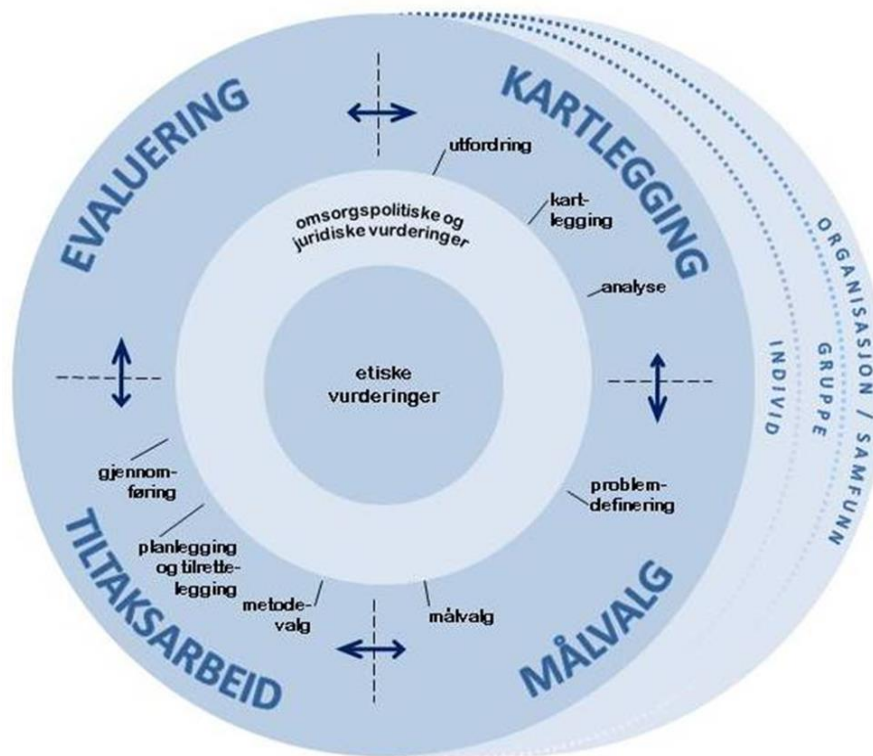
Vernepleierens utdanning er en kombinasjon av både helse- og sosialfaglig bakgrunn. På grunn av profesjonens kvalifikasjoner, kan vernepleieren arbeide på mange ulike arena (Fagplan 2012). Viktig kompetanse vernepleieren sitter med ved endt utdanning er:

<b>Prosesskompetanse</b>	Innebærer å være fleksibel når det kommer til endringer av betingelser/behov, men likevel kunne handle om en situasjon krever det.
<b>Rollekompetanse</b>	Knyttes til krav, rettigheter og forventninger til en yrkesrolle. Nøkkelord for vernepleieren er tverrfaglighet, handlingsevne og ansvarsfølelse.
<b>Relasjonskompetanse</b>	Betyr å kunne utvikle et felleskap av samhandling og dialog. Vernepleieren deltar i felleskap med fagfolk og brukere, og må derfor kommunisere tydelig nok til at alle forstår.
<b>Refleksjonskompetanse</b>	Omhandler å vurdere situasjoner på en god måte i yrkeslivet, for å kunne lære og utvikle kunnskap. Faglig refleksjon krever samhandlingsevne, opplevelsessevne og handlingsevne.

Tabell 6: «Vernepleierens kompetanse» (sammendrag fra Fagplan 2012).

Vernepleieren har også en spesiell kompetanse i miljøarbeid. Dette innebærer at vernepleieren må ha en faglig tilnærming for å kunne endre både individuelle forutsetninger og rammefaktorer for å øke andre menneskers mestringsevne (Fagplan 2012).

En vernepleier kan være en sentral profesjon som leder for en avdeling eller for det faglige ansvaret på en enhet. For å kunne tilpasse arbeidet som gjennomføres, kan vernepleierens arbeidsmodell være sentral i arbeidet. I Fagplan (2012) forklares det at ved å benytte vernepleierens arbeidsmodell tilegner vernepleieren seg erfaring og kunnskap i profesjonelt miljøarbeid, her gjennom kartlegging, analyse, mål, tilrettelegging og tiltak.



Tabell 7: Vernepleierens arbeidsmodell (Fagplan 2012:8)

Vernepleierens arbeidsmodell er egnet til ulike typer arbeid, og er med dette ikke knyttet til bestemte brukergrupper. Vernepleieren må først innhente konkret kunnskap til saken, dette inngår i kartleggingsfasen. Videre må han/hun vurdere det som er kartlagt opp imot aktuell litteratur (analyse). Etter analyse står målvalg for tur, dette innebærer å sette opp aktuelle mål for hva som skal oppnås. Til slutt kommer tilrettelegging, iverksetting av tiltak for å nå målene som er satt, og evaluering av prosessen. Prosessen med vernepleierens arbeidsmodell vil være den samme selv om man jobber på samfunns-, gruppe-, eller individnivå (Fagplan 2012). Vernepleierens arbeidsmodell kan ligne hermeneutikkens tankegang. Her med tanke på å kartlegge situasjonen, analysere for å så konkludere med en løsning. «I samfunns-vitenskapene innebærer hermeneutisk tilnærming at man søker til å komme frem til forståelse og tolkning av menneskenes subjektive tilværelse» (Schieffloe 2011:49).

## 5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven blir de teoretiske funnene drøftet opp imot problemstillingen «*Hvordan kan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø i boliger for utviklingshemmede?*». Jeg har så valgt å lage ulike situasjonsbeskrivelser, som belyser lederatferden som kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø i situasjonene. Lederstilene vil her bli rendyrket for å skape et tydelig skille mellom de to atferdene. For å legge vekt på drøfting opp imot problemstillingen, vil ikke venepleiterrollen bli trukket inn i denne delen av teksten. Med tema vil bli tatt opp i 6.0. For å få et bedre innblikk av forskjellene mellom lederstilene, har jeg utarbeidet en tabell oppsummerende fra 4.3 og 4.4.

	Oppgaveorientert lederstil	Relasjonsorientert lederstil
<b>Oppfattelse av lederatferd:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritær lederstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratisk lederstil</li> </ul>
<b>Oppgaver/væremåte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentralisering av beslutningsmyndighet</li> <li>• Tar alle beslutninger alene, for å så videreføre bestemmelser til de ansatte</li> <li>• Sentralisering av makt, kontroll og belønninger</li> <li>• Oppnå maksimale resultat gjennom autoritet og maktutøvelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentralisering av beslutningsmyndighet</li> <li>• Myndiggjøring av medarbeidere</li> <li>• Fremme mellommenneskelige forhold</li> <li>• Samarbeid mellom leder og ansatt</li> </ul>
<b>Nøkkel-kvalifikasjoner:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollere de ansatte</li> <li>• Tenke ut arbeidsprosesser</li> <li>• Planlegge arbeidsoperasjoner</li> <li>• Organisere arbeidsoppgaver</li> <li>• Overvåke gjennomføringen</li> <li>• Klargjøre roller for arbeidet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre relasjoner og identitet til organisasjonen</li> <li>• Gi ansvar</li> <li>• Skape tillit</li> <li>• Konsultere og utvikle de ansatte</li> <li>• Støtte og inkludere de ansatte</li> <li>• Gi de ansatte anerkjennelse</li> </ul>
<b>Mål:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivisering av arbeidet</li> <li>• Øke produktivitet og kvalitet</li> <li>• Opprettholde stabile og pålitelige operasjoner</li> <li>• Gode resultater for virksomheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivisere arbeidet gjennom økt trivsel og ansvarsfølelse</li> <li>• Oppmuntre ansatte til å være delaktig i utforming av arbeidsplass</li> <li>• Sikre gode arbeidsbetingelser</li> <li>• Forbedre arbeidsforhold</li> </ul>
<b>Medarbeidere:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsoppgaver er tilrettelagt slik at menneskene i organisasjonen blir minst mulig forstyrrende i arbeidsprosessen</li> <li>• Nødvendig minimum hensyn til de underordnede i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort fokus på menneskene i organisasjonen</li> <li>• Fremme sosiale forhold</li> <li>• Oppmerksomheten rettet mot menneskelige behov</li> </ul>

Tabell 8: Sammendrag og sammenligning av lederstilene

## **5.1 Situasjonsbeskrivelse 1**

### **Nye ledere**

*Kommunen har for en tid tilbake informert de ansatte om at det vil bli en omstrukturering for organisasjonen, der de vil få nye ledere. Det har med dette blitt mye snakk og spekulasjoner om hvem dette kan være, deres holdninger og væremåte. Nå er tiden kommet for at lederne skal gå inn i «det nederste leddet» i organisasjonen for å hilse på de ansatte. Med dette har lederne valg å innkalle de ansatte på et felles informasjonsmøte, der de presenterer seg selv, organisasjonens målsetting, realisering, forventninger og rutiner.*

*Hvordan praktiserer de ulike lederne denne presentasjonen til de ansatte?*

### **Den oppgaveorienterte lederen**

Ut ifra tabell 8, kan det tenkes at den oppgaveorienterte lederen velger å gå frem på en autoritær måte i sitt møte med de ansatte. Her ved å legge frem sine planer, organisering og forventninger som lederen har til sine underordnede i fremtidig arbeid i enheten. «Den autoritære leder anvender sin formelle makt til å bestemme, uten at dette er basert på dialog med dem som utsettes for beslutningen» (Bendixen m.fl. 2011:44). Gjennom sin autoritære væremåte, kan lederen fremstå som bestemt og målrettet fremfor de ansatte. Dette kan tenkes fordi lederen prøver å demonstrere sin egen maktposisjon i organisasjonen. I ledelseslitteraturen omtales dette som *posisjonsmakt*, og innebærer den makten som er knyttet til stillingen som lederen har. Maktomfanget er da avhengig av hvor mye myndighet lederen har blitt delegert, og på stillingsnivået i organisasjonen (Høst 2009).

Under et møte som dette, kan det tenkes at en oppgaveorientert leder velger å kjøre gjennom med sine meninger, forhåpninger og forventninger, uten at lederen tillater de ansatte til å komme med innspill og meninger rundt tema. Det er først og fremst lederens meninger og målsettinger som settes i fokus, for å så eventuelt ta en spørsmålsrunde i slutten av møtet. Innenfor psykologilitteratur hevdes det at kommunikasjonen i en organisasjon kan påvirke mange psykologiske funksjoner, som kan innebære å oppnå kontroll gjennom påvirkning. Ledelsen har en rolle og innflytelse som kan gi kontroll av medarbeidere, og koordinering av arbeidsoppgaver. Gjennom uformell kommunikasjon kan lederen påvirke kontrollen gjennom psykologiske mekanismer som avvising (Kaufmann og Kaufmann 2015).



Lederen kan velge å gjennomføre møtet på denne måten for å kunne markere hvilken makt han/hun sitter med, samt for å kunne danne et klart bilde til de ansatte om hvem som er deres overordnede. Her med hensikt for å kunne prøve å oppnå respekt fra de ansatte. Den oppgaveorienterte lederen kan derfor se på møtet kun som et orienteringsmøte, der målet er å kunne legge frem planer, organisering og målsettinger, og ikke et møte for å kunne bli kjent med personene som jobber innad i organisasjonen.

### **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

Når de ansatte er blitt innkalt til et slik møte, danner de en egen forforståelse og forventninger til hva de ønsker og håper skal skje. De ansatte kan oppleve det som betryggende at lederen har utarbeidet en klar plan med strukturerte målsettinger, her ved en følelse av trygge og stabile rammer for de ansatte i enhetene. «Å skape struktur handler som å rette arbeidet mot mål og resultater og kan omfatte blant annet målformulering, belønning av målrettet arbeid, å ta effektive beslutninger mv.» (Martinsen 2015:132). Ved at de ansatte får forklart at de får en godt utarbeidet plan som viser hvordan arbeidsoppgavene er organiserte, kan de raskere sette i gang med arbeidsprosessene i fremtidig arbeid. Dette kan gi en opplevelse av at dagene blir mer tilrettelagte, strukturerte og planlagte. Noe som kan medføre at de ansatte føler motivasjon til å utføre organisasjonens arbeidsoppgaver. Organisasjonsteoretikere hevder at når de ansatte er motiverte, innebærer det at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter og ønsker å yte ekstra for organisasjonen. Dersom organisasjonen klarer å motivere sine ansatte, kan økonomiske og operative fordeler være en positiv konsekvens (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Under møtet kan også noen av de ansatte føle seg overkjørte, da de ikke har muligheten til å komme med innspill, meninger og refleksjoner rundt tema underveis. Dette kan medføre at de ikke har en helhetlig forståelse av hvorfor arbeidet fungerer best på lederens måte, når arbeidsoppgavene har fungert godt fra før. Når lederen velger å markere makten så tidlig i relasjonen, kan de ansatte føle seg truet av lederens atferd. Det kan her oppstå en følelse av at lederen forsøker å styre organisasjonen med en «jernhånd». I et banebrytende forskningsarbeid fra Herzberg (1966, omtalt i Bolman og Deal 2014) de ansatte om å fortelle om sine verste opplevelser i arbeidslivet. De «dårlige opplevelsene» omfattet regler, kontroll, retningslinjer og arbeidsvilkår. Herzberg kalte disse aspektene for hygienefaktorer. Hygienefaktorene dreier seg da om de arbeidsforholdene arbeidet blir utført under (ibid.). Med tanke på hvordan de ansatte kan oppfatte lederutøvelsen, kan

disse faktorene medføre det nedsatt psykososialt arbeidsmiljø. Dette kan få konsekvenser i at de ansatte går imot ledelse, som kan medføre at de jobber mot ledelsen og ikke med de. Snakking, mistanker, utilpasshet og nedsatt trivsel er faktorer som kan spille inn her.

### **Den relasjonsorienterte lederen**

Den relasjonsorienterte lederen, med sin demokratiske lederstil, kan velge å fremstå på en ydmyk måte i introduksjonen til de ansatte. Med tanke på lederstilens fokus på desentralisering av beslutningsmyndighet, kan lederen velge å inkludere de ansatte fra starten av møtet. Her ved å spørre de ansatte tidlig i møtet om hvilke forventninger de har til personen som ny leder i organisasjonen. Ved å fremstå på denne måten, kan de ansatte få en følelse av at de blir respektert.

«Å respektere betyr språklig sett å «gjense» eller å «se en gang til». Derfor kan det å bli respektert bety å bli lagt merke til. Mye av betydningen ligger i selve ordet, for den verste formen for mangel på respekt vi alle kan bli utsatt for, er å ikke bli lagt merke til, å bli oversett eller forbisett» (Lingås 2011:51).

En grunntanke i denne fremgangsmåten kan være å danne et bilde av hva lederen må gjøre for å kunne oppnå tillit og samspill med sine medarbeidere. Ledere kan så legge frem sine forventninger, mål og forståelse av hva som skal skapes og oppnås i organisasjonen, for å så høre på de ansattes innvendinger og meninger rundt tema. Det kan tenkes at lederen velger å legge frem sitt material med fokus på at de ansatte skal kunne oppnå større ansvar og inkludering i de ulike arbeidsprosessene. I ledelseslitteraturen hevdes det at en relasjonsorientert leder skal minske behovet for kontroll ved å sette «empowerment» og tillit i fokus. «Empowerment» kan oversettes som myndiggjøring, som på norsk betyr: «...en prosess som øker individuell eller politisk makt, slik at individet kan iverksette forordninger som forbedrer livssituasjonen» (Gutierrez 1990, omtalt i Spurkeland 2013:79). Dersom de ansatte føler seg myndiggjort i samarbeidet med lederen, som kan skape en mulighet til å motivere de ansatte til å være delaktig i egen arbeidshverdag.

Den relasjonsorienterte lederen vil med dette møte ha ønske om å bli bedre kjent med sine medarbeidere i organisasjonen. Med sin ydmyke fremtoning, kan det tenkes at lederen får autoritet fra de ansatte. Autoritet blir knyttet mot at noen prøver å lede eller forandre andre. Autoritet omfatter en forestilling om legitimitet, som innebærer «... retten til å øve

innflytelse på andre i arbeidet mot felles mål som flere er enige om» (Vecchio 2015:317). Autoritet er ikke noe som kan fås av ledelsen i organisasjonen, den blir gitt fra de underordnede til lederen. Dette innebærer at de ansatte er kilden til autoritet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Gjennom konsulering, veiledning og samtaler med de ansatte, kan lederen bli kjent med personene som egne individer, med egne forutsetninger, holdninger, meninger og sterke og svake sider. Ved å gjøre dette kan lederen fremme sosiale forhold og de ansattes identitet til organisasjonen, samt fremme et trygt samarbeid mellom leder og ansatt.

### **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

Ved at lederen fremstår på en slik måte, kan flere av de ansatte få en opplevelse av å bli sett og hørt. Noe som kan være avgjørende for om de ansatte vil jobbe med, og ikke mot, organisasjonen og lederen. Ved at de ansatte får en følelse av å kunne være delaktig i utformingen av arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser, kan gjøre at de opplever større arbeidsglede og arbeidsinnsats i hverdagen. I Herzberg (1966, omtalt i Bolman og Deal 2014) forskningsarbeid, ba han også arbeidstakere om å fortelle om sine beste opplevelser i arbeidssammenheng. Dette ble betegnet som «gode følelser», også kalt motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene hadde en sammenheng med selve arbeidet, som ansvar, læring, anerkjennelse og prestasjoner.

Om de ansatte opplever at lederen konsulterer og ser den enkelt ansatt som et eget individ, kan dette være med på å skape rom for å knytte sterkere identitet til organisasjonen, samt mestring og trivsel på egen arbeidsplass. Dette er faktorer som kan være svært avgjørende for arbeidsmiljøet. Som nevnt i 4.7, synlighet, tydelighet, irreversibilitet og personlig ansvar. I organisasjonspsykologien hevdes det at disse punktene er viktige for de ansattes utvikling, tilknytning og holdning til organisasjonen. Dette kan inngå i hvordan organisasjonen kan legge opp til et godt arbeidsmiljø, her ved å kunne berike de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015).

For noen kan møtet bli oppfattet som negativt, da det fremstår som et «glansbilde» av en perfekt arbeidssituasjon. Noen kan mene at dette aldri vil kunne være gjennomførbart. Som følge av at lederen bestandig tar hensyn til hva de ansatte synes og mener, kan noen oppfatte lederen som ubesluttsom, da han/hun ikke er i stand til å fatte egne beslutninger i situasjoner. «Mennesket, med alle sine følelser og erfaringer, påvirker hvordan oppgaven

og rollene skal forstå, oppfattes og utføres» (Bendixen m.fl. 2011:37). Noen kan også ha den forforståelsen av at lederen er den personen som skal bestemme, avgjøre og tilrettelegge arbeidsprosesser, for å kunne spare tid og usikkerhet på hva som skal gjøres til enhver tid. Det at noen ikke opplever trygge rammer i arbeidsdagen sin, kan være med på å dyrke usikkerhet i personalgruppa.

## **5.2 Situasjonsbeskrivelse 2**

### **Utdanning**

*Innad i enhetene er det flere av de ansatte som er ufaglærte. For å kunne gi rett tilpasset tjenestetilbud til tjenestemottakerne har lederne kommet opp med en tanke om å gi de ansatte et tilbud om skolegang. Lederen har med dette kallet de det gjelder inn til et møte for å gi informasjon og et tilbud om dette.*

*Hvordan velger de ulike lederne å legge frem dette tilbudet til de ansatte i virksomheten?*

### **Den oppgaveorienterte lederen**

Den oppgaveorienterte lederen kan ha et ønske om at de ansatte velger å ta en utdanning på grunnlag av samhandlingsreformen. Der står det forklart at kommunehelsetjenesten skal «...medvirke til utdanning av personellet» (St.meld.nr.47 2008-2009:126). Videre står det at helsetjenestene skal sikre kompetente helsepersonell i sine tjenester (ibid.). For å kunne få gehør av de ansatte, kan det tenkes at lederen fremstiller skolegangen som et frivillig tilbud som de ansatte kan benytte seg av om de ønsker. Lederen kan velge denne fremgangsmåten for at de ansatte skal kunne få en følelse av at de har et valg. Med dette kan de oppleve lederen som rettferdig ovenfor deres integritet.

Dersom flere av de ansatte er usikker på om de ønsker å takke ja til dette tilbudet, kan det tenkes at lederen velger å fremstille tilbudet som et ultimatum ovenfor de det gjelder. Dette kan være en konsekvens av at lederen sentraliserer beslutningsmyndigheten, maktutøvelse og ønsket kontroll av de ansatte (se tabell 8). De kan for eksempel hevde at på et fremtidig plan ønsker kommunen å ha flest mulig fagutdannede i enheten. Og med dette kan ikke ledelsen love et fremtidig arbeidsforhold for de ansatte som ikke har en faglig relatert utdanning. Når lederen informerer de ansatte om en fremtidig utfordring samt gir en løsning på dette, kan dette fremstå som intellektuell stimulering. Høst (2009) hevder at

intellektuell stimulering omhandler at lederen bevisstgjør viktigheten av problemer som kan oppstå, samt hvordan de ansatte kan løse dette problemet (ibid.). Lederen kan derfor rettferdiggjøre seg selv ved at han/hun har kommet med en fremtidig problemstilling, samt hvordan de ansatte kan løse dette på egenhånd.

Tilbudet blir da ansett som å enten gå på skole, eller å miste jobben. Det er da ikke et alternativ for de ansatte lengre. Tidligere i teksten belyses en sentral maktform (se tabell 5), også kalt tvangsmakt. Høst (2009) belyser også at tvangsmakt er en form for makt der mennesker velger å gjøre som fortalt for å unngå negative konsekvenser. I denne sammenheng kan dette være oppsigelse, overflytting til mindre attraktive arbeidsoppgaver, degradering eller fjerning av goder (ibid.).

Lederen kan velge å gå frem på denne måten fordi han/hun er de ansattes overordnede, og med dette kreve at de gjør som fortalt. Ved at lederen organiserer et deltids skoletilbud (en skoledag i uka), kan han/hun se på dette som en god tilpasset løsning fra lederens side. Organisasjonsteoretikere belyser at gjennom de hierarkiske nivåene i organisasjonen dannes en mekanisme for kontroll, og direkte og personlig overvåking. Med den formelle myndigheten som et tillagt lederen, kan han/hun kreve at underordnede gjør som fortalt (Jacobsen og Thorsvik 2013). Som følge av egen maktposisjon, kan det tenkes at lederen informerer de ansatte om hva de skal gjøre om skoletilbudet er satt opp de dagene de er på jobb. Lederen kan da fortelle de ansatte at de da må bytte vakter innbydes, eller søke om permisjon uten lønn de dagene dette er gjeldene for.

### **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

For noen av de ansatte kan det å få et tilbud om tilrettelagt utdanning være en fordel. Organisasjonsteoretikere hevder at ved å ta en utdanning tilegner man seg nye holdninger, sosiale identifikasjoner og verdier, i tillegg til faglig kunnskap. Gjennom ulike studier viser det også at ansatte med lik profesjonsbakgrunn, støtter hverandre, har like holdninger og handler og tenker likt i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det kan derfor være betryggende for de ansatte å tenke på at de kan få en faglig tilknytning i arbeidet de har. For noen kan det å ta en utdanning utenfor arbeidet ha vært uaktuelt, som følge av livssituasjon eller økonomiskrelaterte grunner. Det kan derfor være attraktivt for flere å takke ja til å ta en utdanning når lederen legger det frem i enheten.

Noe de ansatte kan se på som et stort pluss med dette kan være at de kan stille sterkere i arbeidsmarkedet, da de har en mulighet for å anskaffe seg et fagbrev. Det at de får høyere lønn som følge av kompetanse er også noe som kan bli ansett som en fordel for flere. Når de ansatte får et tilbud om å få gå skole, kan dette bli sett på som en motiverende faktor. Jacobsen og Thorsvik (2013) belyser at når en medarbeider opplever å være i et fellesskap, og jobber i samhold for å nå felles mål og verdier, kan dette være med på å gi motivasjon. Den ansatte får med dette en følelse av å jobbe for helheten, og mot et «større mål». Dette har vist seg å ha motiverende effekt (ibid.).

I motsetning til motivasjon, kan ledelsen oppleve å møte motstand fra de ansatte når han/hun fremstiller «tilbudet» som et ultimatum. Yukl (2015) hevder at motstand er en naturlig reaksjon hos de som har et ønske om å beskytte sin egen innflytelse og interesse i en situasjon (ibid.). Når lederen velger å fremstille tilbudet som et ultimatum, kan noen av de ansatte velge å se kritisk på tilbudet som gis. Enten må de gjøre som lederen forteller, eller kan de forvente seg å stå uten arbeid i fremtiden.

Det kan tenkes at noen da føler seg presset til å ta en utdanning, og går med på vilkårene. Ved at de ansatte ikke får en mulighet til å ta et selvstendig valg i denne prosessen, kan flere oppleve at de ikke skaper en identitet til organisasjonen, men heller distanseres fra den. Andersen (2009) forteller at dersom de ansatte opplever at de ikke har noen alternativer, knyttes dette mot fremmedgjøring. Det at de ansatte føler at de har mistet kontrollen, kan være en konsekvens av at det er uforutsigbarhet i organisasjonen. En følelse av fremmedgjørende forpliktelser vil derfor gi et negativt forhold til organisasjonen (ibid.). Ved at de føler seg presset til å gjøre noe de selv ikke ønsker, kan det tenkes at flere opplever større arbeidspress, stress og nedtrykthet relatert i arbeidet de skal gjennomføre.

### **Den relasjonsorienterte lederen**

Den oppgaveorienterte lederen legger stor vekt på myndiggjøring og utvikling av de ansatte (se tabell 8). Som følge av dette kan det tenkes at lederen velger å legge frem tilbudet som et fritt valg de ansatte har. Spurkeland (2013) hevder at menneskene i en organisasjon kan fort se om lederen legger vekt på medvirkning fra de ansatte. Dette kan komme til uttrykk gjennom råd, samtaler, konsulering eller møter. Et bevis på at lederen legger vekt på medvirkning kan sees i resultater som har spor av de ansattes bidrag (ibid.).

Om lederen legger vekt på at dette er et valg de ansatte har, kan de oppleve større medvirkning i prosessen. Lederen kan først velge å legge frem fordeler de ansatte kan få dersom de velger å utdanne seg. Dette kan være en sterkere faglig bakgrunn, trygghet i arbeidsmarkedet og økt timebetaling.

Siden lederen vektlegger gode arbeidsbetingelser (se tabell 8), kan lederen også velge å tilrettelegge studiegangen. Her med betalt utdanning, tilpassede arbeidsdager i forhold til skoledagene, godskrevet praksis og deltidsstudier (en dag i uka). Siden lederen legger til rette for positive konsenser av utdanningen, kan dette betraktes som en betinget belønning. I psykologilitteraturen belyses det at betinget belønning innebærer at lederen gir de ansatte en belønning i form av løfter eller goder. Dette kan være bonus, avspasering eller lønn, som er betinget av hva de ansatte gjør. På denne måten kan lederen bruke belønninger i utviklingen av personalets ferdigheter, samt som et ledd i måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Etter at lederen har lagt frem dette, kan han/hun ha interesse for å høre de ansattes innvendinger om tilbudet. Hva de mener er positivt og negativt rundt skolegangen, og deres tanker rundt tema. En baktanke lederen kan ha med denne fremgangsmåten, kan være å skape tillit mellom de ansatte og seg selv. I relasjonslitteraturen hevdes det at tillit blir ansett som bærebjelken for en relasjon. En slik relasjon bygges på at partene kan stole på hverandre, og at begge har vilje til å handle på den andes vegne (Spurkeland 2013). Med dette kan lederen skape en følelse av at de ansatte føler seg støttet og inkludert i det valget de står ovenfor.

Som følge av at lederen ønsker å desentralisere beslutningsmyndigheten i enheten (se tabell 8), kan det tenkes at lederen gir de ansatte den muligheten i å avgjøre selv om de ønsker å takke ja eller nei til tilbudet som er gitt. Lederen kan med dette bidra i å konsultere de ansatte dersom de føler at valget er vanskelig. Thompson (2015) belyser at leder – medarbeider-relasjonen omhandler kvaliteten på samarbeidet mellom medarbeidere og lederen. Her vektlegges det i hvor stor grad de ansatte har lojalitet, tillit og støtte til lederen, og om han/hun er respektert og likt (ibid.). For å kunne fremme samarbeid mellom lederen og de ansatte, fremme relasjoner, mellommenneskelige forhold og identitet til organisasjonen (se tabell 8), kan denne fremgangsmåten være en positiv måte å tilby de ansatte dette tilbudet.

## **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

Når lederen velger å legge frem tilbudet på en demokratisk måte, kan flere av de ansatte oppfatte dette som et godt begrunnet tilbud, med en gjennomtenkt plan for gjennomføring. Her med tanker på tap av lønn og arbeidstimer, og tilrettelagt skolegang. Flere av de ansatte kan anse det som positivt at de først blir informert om tilbudet, for å så kunne få muligheten til å være deltakende i prosessen rundt det. Gjennom dette får de være med på å drøfte, medvirke og reflektere over hvorfor det kan være en styrke å få en fagbakgrunn. Dette kan fremstå som en motiverende faktor for de ansatte. I organisasjonspsykologien blir begrepet motivasjon definert som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann og Kaufmann 2015:113).

Ved at de ansatte føler seg inkludert i prosessen helt fra starten av, kan det være en grunnleggende faktor som påvirker deres svar på tilbudet som gis. En følelse av å føle seg inkludert i prosessen, kan også være med på å gi økt kontroll og mestring av egne valg. I psykologilitteraturen forklares det at gjennom hele livet har mennesket et behov for å ha kontroll og mestre viktige deler av sin tilværelse. Det er dette som gjør at en person får en følelse av å kunne være kompetent (Bunkholdt 2002). Ved at de ansatte føler at de står i en posisjon i å avgjøre selv om de vil si ja eller nei, kan være med på å gjøre tilbudet mer attraktivt.

Noen av de ansatte kan likevel se på dette som et uklart tilbud. *Er dette noe lederen informerer oss om fordi han/hun har blitt pålagt der fra høyere hold?* Det kan være et spørsmål noen stiller seg. På grunn av dette kan noen av de ansatte se på tilbudet som «bare enda et møte» de har måtte delta på, og får en følelse av at de har kastet bort tiden sin på å møte opp. Mange kan med dette få en oppfattelse av at lederen er uklar på hva han/hun ønsker at de ansatte skal gjøre. De ansatte kan også undre seg i en slik situasjon om lederen har en baktanke med det som legges frem. Dette kan føre til mistillit til lederen i personalgruppa. Yukl (2015) mener at mistillit kan forsterke effekten til motstand. Endringer eller forslag vil bli avvist uten at det eksisterer en opplagt trussel, dersom de ansatte har en mistanke om en skjult propaganda.



For noen av de ansatte kan tilbudet oppfattes som diffust. Det er noe lederen snakker om, men det er ikke noe som blir pålagt, eller krevd av de ansatte. De ansatte kan derfor undre seg over hvorfor de skal takke ja til en utdanning, når lederen selv ikke ønsker å påvirke de til å takke ja. Dette kan være en fremstilling av at de ansatte ikke tar lederen seriøst, og tilbudet fører til usikkerhet i stedet for pålitelighet til lederen selv. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at usikkerhet er en sentral faktor ved utydelig ledelse. De ansatte kan i denne sammenheng bli forvirret i hvilken strategi lederen har. Med dette skapes en usikkerhet på hva som er målsettingen for organisasjonen.

### **5.3 Situasjonsbeskrivelse 3**

#### **Tjenestemottakere**

*Lederne er på befaring innen de forskjellige enhetene innenfor tjenester for psykisk utviklingshemmede. De er nå innom en bolig der enheten dekker et tjenestetilbud for syv tjenestemottakere, hvorav to av de har 1:1 bemanning. Lederne skal nå se på tjenestetilbudet som blir gitt, i forhold til personalressurser.*

*Hvordan velger de ulike lederne å gå frem, samt hvordan konkluderer de med tjenestemottakernes personalressurser?*

#### **Den oppgaveorienterte lederen**

Når den oppgaveorienterte lederen ankommer enheten, kan det tenkes at han/hun fører en samtale med de ansatte. Her med fokus på hvordan ressursene i tjenestene dekker tjenestemottakernes behov. De ansatte kan da komme med både positive og negative sider av hvordan ressursene er opp imot det reelle aspekt av tjenestemottakernes behov for tjenestene. Det kan tenkes at lederen her velger å fokusere på det positive som blir sagt under samtalen. For å så bygge videre på hvor dyktige de ansatte er, hvor rutinerte de er, hvor god kjemi de har med tjenestemottakerne og gir ledelsen et positivt inntrykk av sin arbeidsinnsats. I psykologilitteraturen omtales dette som positiv forsterkning. Det karakteriseres ved å fremme atferden gjennom positive konsekvenser av ønsket atferd (ros, anerkjennelse, lønn, forfremmelse) (Kaufmann og Kaufmann 2015). Ved å legge fokus på de ansattes positive kvaliteter i samtalen, kan lederen ha et ønske om at de føler at ledelsen er avhengig av hver persons individuelle arbeidskraft. Her for å skape motivasjon til å yte mer i arbeidsprosessene.

Lederen kan med dette konkludere med at de ansatte kan påregne seg at de må gå et personal på fem brukere, altså 1:5. Som følge av at de ansattes dyktighet, kan lederen konkludere med at dette blir helt klart noe som er gjennomførbart i daglig praksis. Som følge av ressursparing, kan lederen også innføre at dersom det er sykefravær, må de ansatte bare fordele tjenesteytelsen til de ulike tjenestemottakere mellom seg. Lederen kan velge å gå frem på denne måten for å kunne oppnå maksimale resultater gjennom autoritet og maktutøvelse (se tabell 8). Lederen kan i denne sammenheng hevde at dette ikke blir noen utfordring for de ansatte, da de kjenner tjenestemottakerne så gode som de gjør.

Ved at lederen får kuttet ned på personalressursene, kan det tenkes at han/hun kan utnytte ressursene maksimalt. Organisasjonsteoretikere hevder at utnyttelse av ressurser omhandler å forbedre de rutiner, prosedyrer og arbeidsmåter som er eksisterende i organisasjonen. Dette kan medføre mer effektiv produksjon av tjenester (Jacobsen og Thorsvik 2013). Med dette kan organisasjonen spare penger samtidig som det opprettholdes stabile og pålitelige operasjoner i enheten. Lederen kan velge å gjennomføre ressurskuttene som følge av at han/hun bare tar nødvendig minimum hensyn til sine underordnede i organisasjonen (se tabell 8).

### **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

Ved at lederen legger frem arbeidsoppgavene på en klar og tydelig måte, kan noen av de ansatte oppleve at de får klare retningslinjer i hva de skal gjøre i løpet av vekten. Dette kan medføre at de ansatte opplever at arbeidet blir mer effektivt, og de får yte mer i arbeidet som gjennomføres. I organisasjonspsykologien forklares det at rolledifferensiering er de ulike funksjonene gruppemedlemmene har i en organisasjon. Roller er viktige for å oppnå velvære og tilfredshet for de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015). Rollen en leder har, er den med høyest formell autoritet, og som fremstår som viktigst å ha med i beslutninger (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det kan tenkes at de ansatte føler det betryggende at lederen oppfattes som autoritær i en slik sammenheng, da det bidrar til å skape et tydelig skille mellom lederen og de ansatte.

Når lederen velger å legge vekt på de positive kvalitetene de ansatte har, kan det medføre større arbeidslyst og motivasjon i arbeidet som skal gjennomføres. Ved at de ansatte får en følelse av at lederen stoler på de, og er avhengig av akkurat han eller hennes arbeidskraft,

kan være en stor motivasjonsfaktor. Andersen (2009) hevder at en stor motivasjonsfaktor kan være at de ansatte får anerkjennelse av lederen. Dette kan være at de får ros for utført arbeid (ibid.). De ansatte kan også føle at lederen gir de anerkjennelse gjennom økt ansvar og positive ord i form av ros.

Siden lederen velger å legge mye ansvar på de ansatte, her med 1:5 organisering, kan noen av de ansatte føle et økt press fra ledelsen. Når de ansatte føles et så høyt arbeidspress, kan det tenkes at de er redde for å glemme arbeidsoperasjoner relatert til tjenestemottakerne (medikamenter, arrangement, bistand til dusj, toalettbesøk, måltid). Dersom de ansatte må yte maksimalt over lengre tid, kan flere oppleve en angstfølelse av å ikke huske alle oppgavene de skal gjøre i løpet av en dag. Kaufmann og Kaufmann (2015) trekker frem relevant forskning for tema angst knyttet mot arbeidsoppgaver. Det fortelles at oppgaver som utfordrer en ansatts begrensede arbeidsminnekapasitet vil være spesielt sårbar for en angstilstand.

Med dette kan flere av de ansatte føle en angstfølelse når de er på jobb, samt når de går av vakt. Dette kan komme av at de bekymrer seg over ulike arbeidsprosesser de kan ha glemt å gjennomført. Over tid kan det tenkes at dette kan føre til utbrenthet. Kaufmann og Kaufmann (2015) forteller at utbrenthet er følelsesmessig, fysisk og mental utmattelse. Dette medfører at jobben mister sin meningsverdi. De ansatte mister nysgjerrighet, engasjement, arbeidslyst, energi og interesse som er knyttet til jobben.

Tjenestemottakeren kan også oppleve negative konsekvenser av denne arbeidsløsningen. På grunn av at hver enkelt tjenestemottaker får mindre tid med personal, kan de oppleve at de ikke kan dra på aktiviteter som de ønsker i løpet av dagen. Dette kan begrunnes med at de ansattes tid ikke strekker til, som følge av økt arbeidsmengde. Det kan tenkes at de ansatte kan utvikle en skyldfølelse ovenfor tjenestemottakerne, og opplever en lojalitetskonflikt mellom tjenestemottaker og organisasjonen. Eide og Eide (2007) hevder at som en ansatt kan man komme i en lojalitetskonflikt mellom egne etiske normer og verdier og kulturen som gjelder i organisasjonen.

### **Den relasjonsorienterte lederen**

Når den relasjonsorienterte lederen ankommer enheten, kan det tenkes at han/hun ønsker å føre en dialog med de ansatte. Kommunikasjonsteoretikere hevder at en dialog

kjennetegnes ved at partene som deltar, både uttrykker seg, er deltakende og tilstedeværende i hverandres forhold (Røkenes og Hanssen 2012). Med dialog oppstår en toveis-kommunikasjon mellom parter som er likeverdige. Det innebærer at det er en gjensidig påvirkning, der alle parter kan oppleve en endring (Linde og Nordlund 2006). Under dialogen kan lederen gi rom for de ansatte til å kunne dele sine opplevelser og meninger rundt de eksisterende ressursene som gis til tjenestemottakerne. Lederen kan ha et ønske om at de ansatte skal kunne ha en mulighet til å være deltakende i utformingen av egen arbeidsplass (se tabell 8). Ved å føre en dialog, kan dette bli realiserbart for de ansatte og lederen.

Under samtalen kan det tenkes at lederen vil at de ansatte skal trekke frem både positive og negative erfaringer rundt personalressursene i enheten. Dette for å kunne forbedre de ansattes arbeidsforhold og arbeidsbetingelser (se tabell 8). Røkenes og Hanssen (2012) hevder at når en leders handlinger knyttes mot at han/hun forstår den andre, vil dette kunne virke positivt inn på relasjonen til de ansatte. Det å kunne føle seg forstått er viktig i seg selv for å kunne skape endring (ibid.). Lederen vil da legge stor vekt på hva de ansatte sier. Dette kan rettes mot lederens oppmerksomhet på de ansattes menneskelige behov, samt kommunikasjon mellom lederen og de ansatte (se tabell 8).

Som følge av at der er fem tjenestemottakere som ikke har 1:1 vedtak på enheten, kan den relasjonsorienterte lederen ha ønske om å sette inn flere personalressurser på hver vakt. Begrunnelsen av dette valget kan være for å kunne dekke opp både de ansattes og tjenestemottakernes behov i hverdagen. En annen baktanke lederen kan ha med dette valget, kan være at han/hun ønsker å beholde de ansatte i personalgruppa, og for å unngå stress og utbrenthet. Som nevnt i 4.7 (se tabell 6), fortelles det om personlig ansvar i jobben. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener dersom lederen øker medarbeidernes engasjement, vil de også føle et større personlig ansvar i jobben. Dette kan realiseres ved at de ansatte kan kunne medvirke i beslutningstaking (ibid.). Det kan tenkes at lederen har et ønske av å opparbeide trivselen og ansvarsfølelsen i arbeidet som utføres. Her ved å se og høre hva de ansatte sier. For at lederen kan oppnå tillit i personalgruppa, kan han/hun skape en følelse av et samarbeid mellom lederen og de ansatte.

## **De ansattes psykososiale arbeidsmiljø**

Det at lederen blir oppfattet som at han/hun opptrer på en lyttende måte ovenfor de ansatte, kan bli ansett som positivt. Dette fordi at de ansatte kan oppleve at lederen er interessert i hva de har å si, og kan da skape et tillitsbånd mellom partene. Dette kan være med på å skape en mulighet til at informasjonen som gis baseres på ærlige og oppriktige meninger om situasjonen. Spurkeland (2013) belyser at trygghet er en vesentlig faktor for at informasjon som gis blir basert på saklighet og ærlighet mellom partene. I en slik relasjon gis tilbakemeldinger for å bli bedre, både positivt og negativt. Tilbakemeldinger gis aldri for å skade motparten (ibid.). Om de ansatte føler at deres mening har noe å si, kan det i fremtidig samarbeid være enklere å ta opp vanskelige situasjoner. Som for eksempel at de ansatte føler at de har for lite personalressurser i arbeidshverdagen.

Medarbeidere vil være den viktigste ressursen for at en organisering lykkes. For å finne ut hvordan de ansatte har det, kan lederen gjennomføre ulike undersøkelser. Dette kan dette jobbglede, personlig vekst, arbeidsoppgaver, utfordringer, sosialt miljø og egen frihet. Ved å gjennomføre undersøkelser, kan lederen få en innblikk i hva de ansatte er misfornøyd og fornøyd med. Dette kan være en faktor som kan bidra til å skape forbedringer fra lederens side (Berg 2003). Dersom lederen velger å sette inn ekstra personalressurser, kan dette medføre at arbeidshverdagen til de ansatte blir lettere. Dette kan komme til uttrykk ved at de ansatte kan legge større vekt på kvaliteten i tjenestene som gis, samt å ta seg bedre tid til tjenestemottakerens interesser og behov. Med redusert arbeidsmengde, kan de ansatte slippe en skyldfølelse av å ikke rekke å bistå tjenestemottakeren i ulike aktiviteter. Faktorer som dette kan være med på å bidra til at de ansatte føler større arbeidsglede, motivasjon og tilhørighet i organisasjonen.

Noen av de ansatte kan likevel se på dette som noe negativt. Når lederen kommer for å snakke med de ansatte på enheten, kan noen få en følelse av at lederen møter opp for å kunne overvåke de og hvordan de gjennomfører jobben sin. De ansatte kan med dette føle at de blir stresset av at lederen «overvåker» arbeids-gjennomføringen deres. I organisasjonspsykologien hevdes det at negativt stress oppleves når noens belastninger eller anstrengelser går over en viss terskel. Dette kan medføre svekker mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Noen av de ansatte kan også sitte med en oppfattelse av at den eksisterende ordningen fungerer godt. Enkelte kan sitte med en positiv opplevelse av å gå 1:5, da det kan ha gitt en følelse av at dagene har gått raskere. Når lederen har valgt å endre på arbeidsforholdene, kan noen av de ansatte oppleve tregere og lengere dager. For noen kan dette føre til kjedsomhet og demotivasjon gjennom arbeidsdagene. Dette kan medføre at de ansatte ikke har en forståelse av hvorfor lederen handler slik som han/hun gjør.

## **6.0 Avslutning**

Avslutningsvis vil jeg først komme med en liten oppsummering av drøftingen min, etterfulgt av en konklusjon opp mot problemstillingen. Tilslutt vil jeg komme med en liten refleksjon rundt oppgaveprosessen.

### **6.1 Oppsummering**

Mitt hovedtema for drøftingen av å belyse hvordan ulike lederstiler kunne påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. For å kunne få frem tydelige kontraster av dette, valgte jeg å rendyrke lederstilene for å så sette de opp mot hverandre i ulike situasjoner. Tanken med å gjøre dette var å tydeliggjøre hvordan lederens atferd kunne påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. Jeg føler selv at dette var den beste løsningen for å fremstille forskjellene og påvirkningen av lederstilene. Vernepleierrollen er ikke blitt vektlagt i drøftingsdelen. Dette med hensyn for å holde drøftingen konkret til den valgte problemstillingen. Likevel tenker jeg at vernepleieren er relevant i forhold til tema, og vil derfor bli belyst nedenfor.

### **6.2 Konklusjon**

*Hvordan kan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø i boliger for utviklingshemmede?*

Gjennom drøfting har jeg forsøkt å belyse hvordan to ulike lederstiler kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. I drøftingen viser det seg at både den oppgaveorienterte og relasjonsorienterte lederstilen, kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø både positivt og negativt.

Positive sider med den relasjonsorienterte lederen er at han/hun forsøker å skape tilhørighet, tillit og skaper rom for medvirkning i personalgruppa. Dette er viktige faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø for de ansatte. Negative konsekvenser den relasjonsorienterte lederen kan påføre de ansatte er uklare retningslinjer, uklare roller og usikkerhet. Dette kan gjøre at flere av de ansatte ikke får en forståelse av lederens handlinger. Noe som kan gjøre at de ansatte blir umotiverte og uinteresserte i arbeidet som skal gjennomføres.

Den relasjonsorienterte lederen kan gi positive konsekvenser som klare roller, klar arbeidsfordeling og effektivisering. Dette kan også være sentrale faktorer for det psykososiale arbeidsmiljøet. Det at de ansatte vet hva de skal gjøre når de møter opp på arbeid, kan være med på å skape ivrighet i arbeidsprosessene. Klare negative konsekvenser er maktbruk, sentralisert beslutningsmyndighet og tvang. Dette er faktorer som kan være med på å bygge opp motstand til ledelsen, og gi et dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Ved at lederen jobber på denne måten, kan konsekvensen være at de ansatte velger å sykemelde seg eller å avslutte arbeidsforholdet.

Med dette kan konklusjonen falle på at ved å være en ren oppgaveorientert eller relasjonsorientert leder, vil atferden påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø i både positiv og negativ retning. Det kan virke som at den oppgaveorienterte lederen påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i en mer negativ grad enn den relasjonsorienterte. Det kan konkluderes med at de ansatte vil oppleve en mer optimal lederrolle, ved å kombinere disse lederstilene. Lederen vil da gi de ansatte ansvar og delegere beslutningsmyndighet, samtidig som han/hun kan ta selvstendige valg og organisere arbeidsoppgaver.

Denne kombinerte lederstilen kan knyttes opp mot vernepleierrollen. Gjennom kompetanseområdene i tabell 6, vises det at vernepleieren har mange kjerneområder som kan være potensiell til å passe inn som en lederrolle. Med dette kan vernepleierens kompetanse lett bli knyttet opp mot sentrale trekk ved både den relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederstilen.

### **6.3 Refleksjon**

Temaet for denne oppgaven har vært hvordan ulike lederstiler kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. Valget av emnet falt naturlig for meg, da jeg fant dette veldig interessant i undervisningen på skolen. Ved å lese og arbeide med relevant litteratur, vinklinger og situasjoner, har jeg fått en større forståelse av tema. Og jeg sitter med en følelse av at arbeidsprosessen med oppgaven har vært veldig lærerik.

Som fremtidig vernepleier er det sentralt å ha en forståelse av hvordan lederens atferd kan påvirke de ansattes psykososiale arbeidsmiljø. Ved at lederen er tydelig samtidig som at han/hun er rettferdig, kan lederen komme seg langt som medspiller og samarbeidspartner.



## 7.0 Litteraturliste

Aadland, Einar (2011) «Og eg ser på deg...». *Vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Andersen, Jon Aarum (2009) *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Bendixen, Gunnar, Kjell Dahl, Jan Alm Knudsen, Tormod Lindås Olsen og Olepetter Roald (2011) *Ledelse – Å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget

Berg, Morten Emil (2003) *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bunkholdt, Vigdis (2002) *Psykologi. En innføring for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget

Dalland, Olav (2012) *Metode og oppgaveskriving. For studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk

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

Eide, Hilde og Tom Eide (2007) *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Flermoen, Solveig (2001) *Søkelys på organisasjon og ledelse. Innføring for helse- og sosialsektor*. Bergen: Fagbokforlaget

Hammer, Tove Helland, Kjell Nytrø og Per Øystein Saksvik (1998) Hva er arbeidsmiljø? I Nilssen, Tore (red.) (1998) *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM-antologi*. s. 243-262. Bergen: Fagbokforlaget

Høst, Tor (2009) *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Stig O. (2010) *Myter og erfaringer om ledelse. Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Linde, Sølvi og Inger Nordlund (2006) *Innføring i profesjonelt miljøarbeid. Systematikk, kvalitet og dokumentasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Lingås, Lars Gunnar (2011) *Over andres dørstokk. Yrkesetikk i arbeid hjemme hos klienter og pasienter*. Oslo: Kommuneforlaget

Martinsen, Øyvind Lund (2015) Lederstil. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2015) *Perspektiver på ledelse*. s. 124-151. Oslo: Gyldendal Akademisk

Røkenes, Odd Harald og Per-Halvard Hanssen (2012) *Bære eller bryte. Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlaget

Schiefloe, Per Morten (2011) *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Thompson, Geir (2015) Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2015) *Perspektiver på ledelse*. s. 152-178. Oslo: Gyldendal Akademisk

Vecchio, Robert P. (2015) Makt, politikk og innflytelse. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2015) *Perspektiver på ledelse*. s. 317-341. Oslo: Gyldendal Akademisk

Yukl, Gary (2015) Å lede organisasjonsendringer. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2015) *Perspektiver på ledelse*. s. 221-262. Oslo: Gyldendal Akademisk

### **Internettkilder**

Arbeidsmiljøloven (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Lest 23.05.16).

Fagplan (2012) *Fagplan for Bachelor i vernepleie, Høgskolen i Molde*.

<http://www.himolde.no/studier/Bachelorivernepleie/Documents/Fagplan%20vernepleie%202012.pdf> (Lest 02.05.16).

Fellesorganisasjonen (FO) (2013) *Vernepleieren – Utdanningen og profesjonen*.

<https://www.fo.no/getfile.php/01%20Om%20FO/Hefter%20og%20publikasjoner/Vernepleier.pdf> (Lest 23.05.16).

Helsedirektoratet (2011) *Definisjoner, metode og prosess*.

<http://www.helsebiblioteket.no/retningslinjer/rop/2-definisjoner-metode/2.1-definisjoner;jsessionid=C9001C0387E61DC49FA9529C1F52DADA> (Lest 23.05.16).

Helse og omsorgsdepartementet (2008-2009). St. Melding nr. 47 2008-2009.

*Samhandlingsreformen: Rett behandling – på rett sted – til rett tid*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf> (Lest 02.05.16).