



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Lederatferd og stress hos medarbeiderne



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

Av: Anne Cathrine Krokedal - Kandidat 5
Linda Kulleseid - Kandidat 8
Nelly Karin Oma - Kandidat 19

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

"Hvilke lederatferd fører til stress bland medarbeiderne?"

Student 1

Student 2

Student 3

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Veileder: John Ferkingstad

Gradering: *Offentlig*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Sammendrag

Stress er et utbredt begrep i samfunnet og i faglitteraturen. Gjennom tidene har stress som fenomen fått stor oppmerksomhet, ettersom det er et stadig voksende problem. I denne oppgaven ønsker vi å se koblingen mellom lederatferd og stress, og vår problemstilling er formulert som; *”hvilken atferd hos ledere utløser stress hos medarbeiderne?”*.

For å få svar på dette forskningsspørsmålet, har vi intervjuet ni personer som har opplevd stress i sin arbeidssituasjon, og en ekspert for å få hans meninger om vårt tema. Utfallet av våre intervjuer viste seg å være, at en leder som ikke ser og verdsette sine medarbeidere, som lar sin lederrolle skure, som opptrer arrogant og selvsikkert, går igjen hos de informantene som opplevde stress i sitt arbeidsforhold.

Forord

Denne Bacheloroppgaven er skrevet av gruppe 14 innenfor retningen Økonomi og Administrasjon, med profilering innen ledelse, organisasjon og strategi ved Høgskolen Stord/Haugesund. Gruppen bestod av Linda Kulleseid, Nelly Karin Oma og Anne Cathrine Krokedal. Tematikken for denne oppgaven er lederatferd og stress.

Vi vil benytte denne anledningen til å takke alle som bidratt i dette prosjektet. Vi vil spesielt takke alle våre informanter for god hjelp i undersøkelsen. Herunder ønsker vi også å rette en stor takk til psykolog Åge Mathiassen, som har vært til stor hjelp under dette prosjektet. Vi vil også benytte anledningen til å takke John Ferkingstad for gode råd og veiledning, og til alle de som har blitt brukt som diskusjonspartnere i denne tiden. Vi vil også takke en tålmodig familie, som har holdt ut med oss disse månedene.

Vårt prosjekt startet oktober 2010, og endte i mai 2011. Denne tiden har vært krevende, men svært lærerik og berikende for oss. Vi håper dagens ledere og fremtidige ledere ser nytten av denne oppgaven, og at de blir mer bevisst på deres atferd som leder i organisasjonen.

Haugesund den 19.mai 2011

Linda Kulleseid

Nelly Karin Oma

Anne Cathrine Krokedal

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Sammendrag | i |
| Forord | ii |
| 1. Bakgrunn og forskningsspørsmål..... | 1 |
| 1.1. Innledning og historie..... | 1 |
| 1.2. Forskningsspørsmålet | 2 |
| 1.3. Presentasjon av metode | 3 |
| 1.4. Rapportens oppbygning..... | 3 |
| 2. Teoretiske perspektiver..... | 4 |
| 2.1. Innledning..... | 4 |
| 2.2. Stress og stressorer | 4 |
| 2.3. Atferd blant ledere | 7 |
| 2.4. Kommunikasjon og konflikt..... | 15 |
| 2.5. Opplevelse og mestring av stress..... | 18 |
| 2.6. Konsekvenser av stress..... | 19 |
| 3. Metode | 21 |
| 3.1. Forberedelse..... | 21 |
| 3.2. Datainnsamling..... | 21 |
| 4. Resultat..... | 25 |
| 4.1. Innledning..... | 25 |
| 4.2. Stress | 25 |
| 4.3. Lederatferd..... | 27 |
| 4.4. Kommunikasjon..... | 30 |
| 4.5. Opplevelse av stress | 32 |
| 4.6. Konsekvenser for organisasjonen | 34 |
| 5. Drøfting | 36 |
| 5.1. Innledning..... | 36 |
| 5.2. Stress og stressorer | 36 |

| | | |
|------|---------------------------------------|----|
| 5.3. | Lederatferd..... | 38 |
| 5.4. | Kommunikasjon og konflikt..... | 41 |
| 5.5. | Opplevelse og mestring av stress..... | 44 |
| 6. | Konklusjon..... | 47 |
| 7. | Litteraturliste..... | 48 |
| 8. | Vedlegg..... | I |

1. Bakgrunn og forskningsspørsmål

1.1. Innledning og historie

De ulike tema omkring stress og sykemeldinger som et samfunnsproblem, har gitt grunnlag for debatt i politisk sammenheng og i faglitteraturen. Dette skyldes at stress er et stadig økende problem og representerer en stor utfordring for ledere. Sykefravær knyttet til stress er et økonomisk problem, da det koster den norske stat mange millioner kroner årlig, samtidig som det er et personalpolitisk problem. Stress kan naturligvis skyldes mange forhold, både hos bedriften og i privatlivet. Vi ønsker å belyse det faktum at lederen og hans atferd kan være med på å øke stresset, og kan være en direkte faktor til de kostnadene sykemeldinger har i det norske samfunnet.

Samfunnet har endret seg de siste 100 år, fra å være sentrert rundt industrien, til å fokusere mer på levering av varer og tjenester. Bedriftene må stadig følge med og endre seg etter omgivelsene, samtidig som globalisering er et økende fenomen. Organisasjonen må yte mer på kortere tid for å kunne tilfredsstille kravene ute i markedet, noe som også øker presset på medarbeiderne. Lederen får også en litt annen rolle enn tidligere. Under industrien skulle lederen kontrollere og overvåke medarbeiderne, mens i dagens samfunn må lederen i større grad spille på lag med medarbeiderne og lede dem i riktig retning. Dette skaper også forandringer på lederens atferd.

I følge Glasø (2008) er ledelse å kunne påvirke medarbeidernes atferd, slik at det blir en slags gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider. Det er derfor viktig at en leder har emosjonell kunnskap og empatiske evner. Det er viktig at lederen er bevisst sine egne følelser, slik at han kan forebygge og endre på atferd, som oppleves som ødeleggende på medarbeiderne, og som igjen får konsekvenser for effektiviteten på arbeidsplassen.

Glasø (2008) hevder at selv om flestparten av norske ledere er gode ledere, men så finner man også et betydelig antall medarbeidere som opplever lederen som skadelig for seg selv og for organisasjonen. Mange holder ut destruktiv ledelse i mange år, og utvikler dermed problemer som psykosomatiske plager, uro, depresjon og angst.

1.2 Forskningsspørsmålet

Stress blant medarbeidere er som nevnt et høyst aktuelt tema om dagen, med all den fokus som rettes mot utbrenthet og sykefravær. Vår interesse rettes mot hvilken betydning lederens atferd har i forhold til dette tema. Det er ikke i vår hensikt å plukke ut et eksakt atferdmønster som skaper stress, men å belyse ulik atferd blant ledere som kan føre til stress hos medarbeiderne.

Vi har alle lest eller hørt om mennesker som er utbrent eller har møtt veggen i forbindelse med sin jobbsituasjon. Vi bruker mye av vår tid på jobb, og det er derfor viktig at arbeidsplassen er en trygg plass og være, en plass hvor vi kan trives og yte optimalt.

Det er mange faktorer som virker inn for ens arbeidssituasjon. Faktorer som kulturen man har i organisasjonen, organisasjonsstrukturen, lederen, lederstilen og mye mer. Vi ønsker derfor å svare på spørsmålet; ”*hvilken atferd hos ledere utløser stress hos medarbeiderne?*” Viktige faktorer som organisasjonskultur og organisasjonsstruktur kommer vi ikke noe nærmere inn på i vår oppgave, da dette ikke faller direkte inn under vår problemstilling.

Vi vil derfor i vår oppgave starte med å ta for oss stress og stressfaktorer. I følge Passer et al. (2009) opplever vi stress, når det oppstår en ubalanse mellom det som en situasjon krever av oss, og de ressursene som er tilgjengelig for å takle situasjonen.

Videre vil vi ta for oss lederatferd, hvor vi ser på ulike lederteorier som har blitt utviklet fram til i dag. Vi ser også på helsefarlige ledere og personlighetstyper, og helsefremmede lederskap. Vi velger å ta med god lederatferd og transformasjonsledelse, som en motvekt til helseskadelig lederatferd, for å vise hvilke ledertyper som kan virke forebyggende på stress.

Videre vil vi ta med oss teori om kommunikasjon og konflikter, hva som er årsak til konflikter og hvordan de eventuell kan løses. Vi tar under her også med oss konflikt og makt. Vi regner lederatferd, kommunikasjon og konflikter som stressorer, selv om de står som egne hovedtema.

1.3 Presentasjon av metode

Vi har som metode valgt å bruke kvalitativ metode, nærmer bestemt strukturert intervju. Vi hadde som utgangspunkt en strukturert intervjuguide, som vi fulgte opp med oppfølgingsspørsmål, dette førte til at intervjuene gikk over i en litt mer semi- strukturert form.

Vi hadde ni informanter fra medarbeidersiden som gav oss sin subjektive mening om deres opplevelse knyttet til stress, lederatferd og kommunikasjon, hvorav seks var kvinner og tre var menn. Vi valgte også å intervjuer en ekspert med bred utdannelse og erfaring innenfor vårt forskningstema.

1.4. Rapportens oppbygning

I kapittel 1 beskriver vi hvorfor vi har valgt vår problemstilling. I kapittel 2 tar vi for oss teori om stress, lederatferd og kommunikasjon. I kapittel 3 presenterer vi metoden vi har brukt, hvordan vi kom fram til våre utvalg av informanter, og litt om metodens svakheter. I kapittel 4 presenterer vi våre funn i vår kvalitative undersøkelse. I kapittel 5 drøfter vi så teori mot empiri. I kapittel 6 konkluderer vi.

2. Teoretiske perspektiver

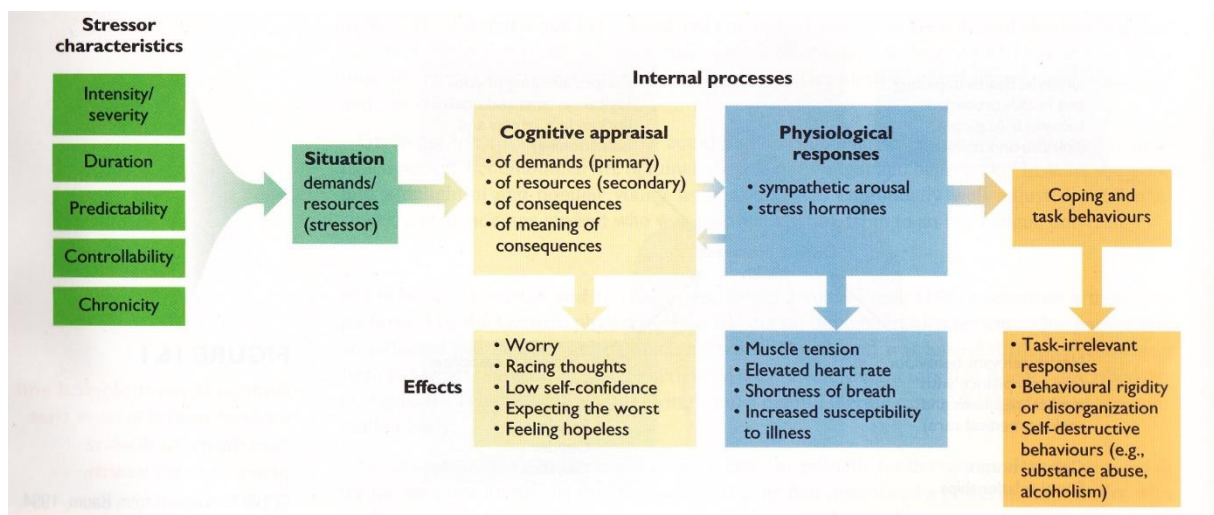
2.1. Innledning

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere den teorien vi mener er relevant for å besvare valgt problemstilling. Hovedpoengene her er stress og stressorer, lederatferd, kommunikasjon og konflikt, opplevelse og mestring av stress og til slutt konsekvenser av stress.

2.2. Stress og stressorer

Stress kan være vanskelig å definere og det finnes ulike definisjoner. Stress kan sees på tre ulike måter, som en stimulus, som en respons og som en interaksjon mellom en organisme og dens miljø (Passer et al., 2009). McGrath definerer i følge Moen (2003, s. 83), stress som; ”en opplevd ubalanse mellom krav og responskapasitet under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser”.

I forbindelse med stress er det snakk om stressorer eller stressfaktorer. Stressorer er spesifikke stimuli som stiller krav til oss og gjør oss nødt til å tilpasse oss situasjonen. De kan variere i grad fra daglig stress til katastrofale hendelser (Passer et al., 2009).



Figur 1: Stressmodell (Passer et al., 2009, s. 222)

Stressrespons har kognitive, fysiologiske og atferdsmessige komponenter. Vi vil videre se på hvordan mennesker reagerer på stress (Passer et al., 2009).

Starten på vår stressrespons ligger i vår kognitive vurdering av situasjonen. Det er fire aspekter av denne vurderingsprosessen som er særlig viktig. Det første aspektet er vår vurdering av naturen og krav til situasjonen. Videre foreligger vår vurdering av ressursenes tilgjengelighet til å takle stresset. Deretter avgjør vi hvilke konsekvenser situasjonen kan få. Det siste aspektet er vår vurdering er personlig mening, hvordan utfallet kan innvirke på oss (Passer et al., 2009).

Man kan betrakte stress som en person og situasjon interaksjon. Ut i fra dette perspektivet definerer man stress som et mønster av kognitive vurderinger, fysiologiske responser og atferdsmessige tendenser som oppstår som følge av en oppfattet ubalanse mellom de betingelsene en situasjon krever og de ressursene som er tilgjengelige for å takle situasjonen. Dersom en person føler at han eller hun er i en stresset situasjon, som følge av at personen kognitivt vurderer at det blir stilt for høye krav og har for lite ressurser, vil dette slå ut i for eksempel bekymringer, lav selvtillit og følelse av håpløshet. Videre vil dette stresset slå fysisk ut, som følge av at stresshormoner blir skilt ut, og dermed opplever man gjerne anspenthet, økt hjerterytme, kortpustet og man er lettere mottakelig for sykdommer. Disse faktorene spiller inn på måten man takler stresset og situasjonen på. I verste fall kan stresset føre til rusmisbruk eller andre stressrelaterte sykdommer (Passer et al., 2009).

Det foreligger en rekke indikatorer på at mentale og psykiske belastninger er et stadig økende problem i den vestlige verden. Dette skyldes økt konkurranse, en rekke teknologiske og organisatoriske omstillinger, økt kompleksitet i arbeidsoppgavene, større tidspress og krav til ytelser (Moen, 2003).

Det er to muligheter for at stress kan oppstå som en ubalanse mellom person og miljø. Ubalansen kan oppstå med tanke på personens evner og ferdigheter i forhold til de kravene og forventningene som personen møter på jobben, eller som en opplevd ubalanse mellom personens ønsker og behov i forhold til hvordan disse behovene tilfredsstilles på jobben. Ubalansen kan altså både skyldes omgivelsenes krav og personens egne forventninger (Moen, 2003).

De jobbkravene som en person opplever i en arbeidssituasjon kan være en potensiell belastningsfaktor. Man har kvantitativ overbelastning som innebærer for mange arbeidsoppgaver i forhold til tid og for tunge arbeidsoperasjoner. Kvalitativ understimulering innebærer at arbeidstakeren føler det er manglende utfordringer og at personen ikke får anledning til å ta i bruk sine ferdigheter i jobben (Moen, 2003).

Rollekrav er en annen potensiell belastningsfaktor. Rollekrav er de kravene som andre forventer av oss i forbindelse med jobben. Disse kravene kan komme fra overordnede, underordnede, kollegaer, kunder, klienter og samarbeidspartnere. Når en blir møtt med krav som man ikke klarer å imøtekomme, opplever man rollestress. Rollekonflikter og rolleklarhet er to viktige kilder i forbindelse med rollestress (Moen, 2003).

Rollekonflikt kan også være en stressor. Man kan komme i en person-rolle-konflikt dersom en person ønsker å utføre jobben annerledes enn hva kravene sier. En intrasender-konflikt oppstår når personen mottar ulike krav, som er i konflikt med hverandre, fra en og samme person. Intersender-konflikt oppstår når man mottar krav, som er i konflikt med hverandre, fra flere personer. Interrollekonflikter oppstår når man har ulike roller som er vanskelig å kombinere og det derfor utarter seg konflikter (Moen, 2003).

Rolleklarheter innebærer at personen opplever at det er uklarheter om hva som forventes i jobben, på grunn av manglende informasjon. Dersom det er manglende forutsigbarhet mellom arbeidsutførelse og tilbakemeldinger fra andre, oppstår det usikkerhet. Man skiller mellom to typer rolleklarheter. Oppgaveklarhet oppstår når det er manglende informasjon med tanke på arbeidsoppgaver, arbeidsutførelse og arbeidsresultat. Sosioemosjonell uklarhet oppstår dersom personen bekymrer seg over om den nåværende arbeidssituasjonen vil føre til at ønskede mål oppnås, og personen er bekymret for sin status i bedriften (Moen, 2003).

Urealistiske forventninger til hva man kan utrette og oppnå med tanke på jobben, er en viktig kilde til stress. Svært ambisiøse og karrierefokuserte personer som har en urealistisk tro på sine egne ferdigheter, vil oppleve stress i sitt yrke. Hvorvidt de mulige belastningsfaktorene resulterer i faktiske belastninger, avhenger av personen selv og hvordan personen vurderer dem. Det er altså slik at en person kan oppleve en situasjon som stressende, mens en annen person bare anser situasjonen som en positiv utfordring (Moen, 2003).

En annen faktor som spiller inn på stress er emosjoner. Psykososialt stress dreier seg om når negative emosjoner som engstelse, irritasjon, sinne, depresjon og sorg blir fremkalt i situasjoner hvor personen opplever å bli forhindret fra å nå sine mål. Disse emosjonene betraktes som belastningsreaksjoner som igjen fører til kroppslige reaksjoner i form av blant annet økt hjerterytme, økt blodtrykk og raskere puls (Moen, 2003).

2.3. Atferd blant ledere

Gjennom tidene har vi forandret oss fra å være et industrielt samfunn til å bli et postindustrielt samfunn. Det nye samfunnet kjennetegnes ved å være et servicesamfunn, kunnskapssamfunn og informasjonssamfunn. Det enkelte individ står sterkere i fokus nå enn før, og både medarbeiderne og kundene er kjernen i bedriften. Overgangen til det nye samfunnet legger føringer på hvordan en organisasjon skal struktureres og hvilke strategier den skal bruke for å nå sine mål. Dette får igjen konsekvenser for lederrollen (Hennestad et al., 2006).

Ledere får et dilemma når de må balansere standardisering for å skape effektivitet, og å gi medarbeiderne individuell autonomi slik at de kan opprettholde fleksibilitet og innovasjon, som er kritisk for at en bedrift skal kunne beholde sin posisjon i markedet. Ettersom det er medarbeiderne som sitter med kompetansen, er det viktig at lederen tar vare på dem, ved å delegere oppgaver og ta dem med på avgjørelser. Den tradisjonelle, industrielle tankemåten om at lederen skal kontrollere og overvåke medarbeiderne fungerer dårlig. Dersom bedriften mister sine medarbeidere vil det ha alvorlige konsekvenser for bedriften, for eksempel på grunn av nedsatt effektivitet (Hennestad et al., 2006).

Lederens sentrale oppgave består uansett ledernivå i å motivere til innsats og organisere, samordne, og utføre arbeidet slik at virksomheten, organisasjonen eller avdelingen når sine mål. For å forstå moderne lederteori som den er i dag, vil det være et godt utgangspunkt å se tilbake og prøve å forstå tidligere lederteori, da den moderne lederteorien er utviklet med basis i tidligere lederteorier (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Trekkteori

Trekkteori er den eldste teorien om ledelse. Man tenker seg her at lederfunksjonen er generell, og uavhengig av i hvilken situasjon det ledes i. Personlighetsegenskaper er derfor avgjørende for effektiv ledelse. En leder som hadde kritiske egenskaper kunne lede hvilken som helst virksomhet, enten det var innen helse, fiskeri eller skole (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Hva som karakteriserte en effektiv leders personlighetstrekk i trekkteorien er gjerne; høyt energinivå, personlig integritet, stresstoleranse, selvtillit og emosjonell stabilitet. En god porsjon is i magen til å kunne møte ulike typer stress er også viktig for en god leder, samt at han er etisk, ærlig og pålitelig. Med emosjonell stabilitet menes at en person ikke går til ytterpunkt verken den ene eller den andre vei, i måten han følelsesmessig reagerer på det som skjer i omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Driv og motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver den typiske lederen som en person som vil veldig mye, og i sitt arbeid med å nå sine mål for organisasjonen, har han ofte uendelig med energi. Prestasjonsorientering er derfor noe denne typen ledere ofte preges av. Dette er positivt og gir driftighet til effektivt å kunne gjennomføre viktige saker på den ene siden, men på den andre siden kan det også være negativt da det kan føre til irritasjon og utålmodighet dersom medarbeiderne ikke følger opp i lederens ønsket tempo.

En annen karakteristikk hos typiske ledere er i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) at de er utpreget uavhengige og selvstendige. De markerer på en passiv måte at de er ledere, og markerer et lavt behov for støtte fra andre mennesker. I motgangstider kan uavhengighet og selvstendighet, representere styrke hos en leder, men et annet resultat kan være at det gir uttrykk for bedreviterholdninger og arroganse, og at det oppleves som underkjennelse og avvisning av medarbeider.

Fremfor personlig maktorientering, antas sterk sosial maktorientering å karakterisere motivmønsteret til en god leder. Dette betyr at lederen søker stillingen for å få gjennomføre og påvirke viktige saker som engasjerer vedkommende, og som han har tro på. En formulering som er beskrivende for Kaufmann og Kaufmann (2009) sitt poeng, er hva som blir sagt om amerikanske presidenter. Det finnes to typer av dem; *”de som vil gjøre noe, og de som vil være noe”* (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 338). Personlig maktorientering vil i det lange løp raskt kunne føre til problemer og underminere lederens legitimitet.

Transformasjonsledelse

Ved transformasjonsledelse prøver leder og medarbeider sammen å komme frem til et nytt virkelighetsbilde, og omdanne den situasjonen som eksisterer til en ny situasjon, hvor de sammen ønsker å realisere det nye virkelighetsbilde. Transformasjonsledelse handler om at lederen sammen med sine medarbeidere klarer å forandre ideen om hva organisasjonen eller virksomheten skal være og er, og at de sammen kan fokusere på kollektivt engasjement i jobben fremfor snevre egeninteresser (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kaufmann og Kaufmann (2009, s.350) definerer transformasjonsledelse som; *"ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon"*.

Transaksjonsledelse

Ved transaksjonsledelse handler man etter avtalte spilleregler innenfor etablerte rammer, man aksepterer de gitte konflikttilstandene og prøver på en måte som er tilfredsstillende for begge parter, å forhandle seg frem til en løsning. Medarbeidere og ledelse utveksler sine verdier og de prøver, på en måte som er tilfredsstillende for begge siders egeninteresse å komme overens. Disse kremmeraktige transaksjonsprosessene fører ikke til noen store omveltninger (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

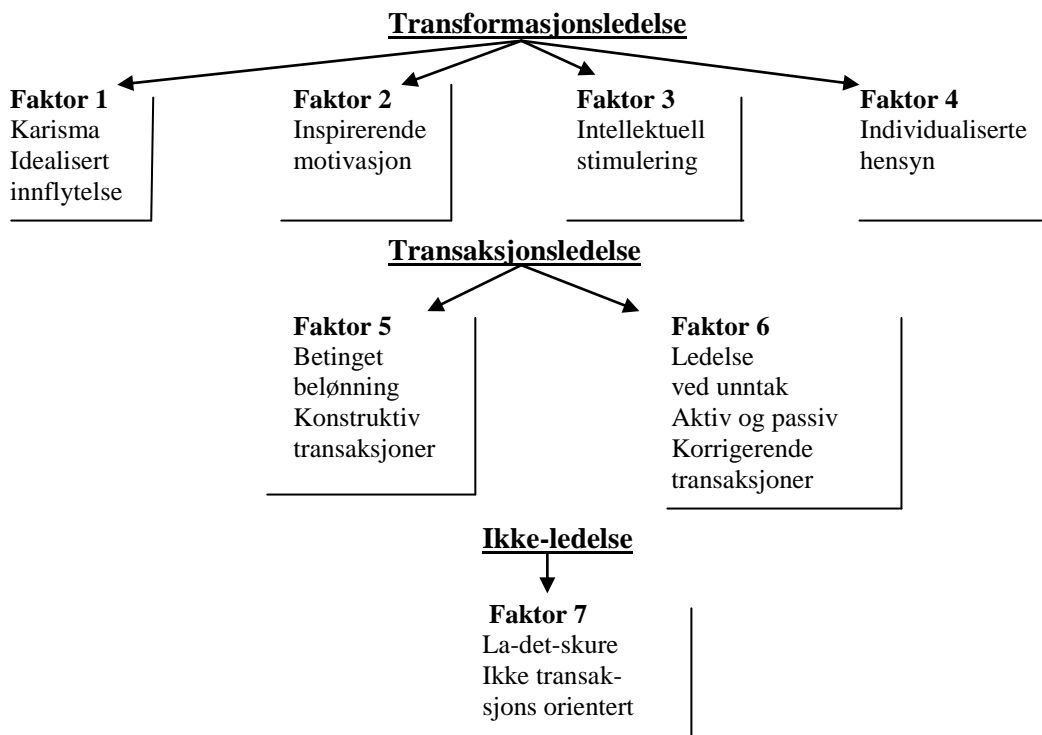
Kaufmann og Kaufmann (2009, s.350) definerer transaksjonsledelse som; *"ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresse"*.

La-det-skure-ledelse

La-det-skure-ledelse er en passiv ledelsesform. Lederen lar oppgaver og medarbeidere utvikle seg som de vil med minimalt med inngrep, og trekker seg selv ut av ledelsessituasjonen. La-det-skure-ledelse er en svak form for ledelse, hvor lederen i liten grad identifiserer seg og engasjerer seg i virksomheten som ledes og i lederarbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Fullspektrumsteorien

Hele ledelsesspekteret kan i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) deles inn i syv kategorier med lederaktiviteter.



Figur 14.8 "En modell for transformasjonsledelse" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 352).

Faktor 1 Idealisert innflytelse

Karismatisk ledelse blir av Kaufmann og Kaufmann (2009), kalt den sterke formen for lederaktivitet, og kalles i denne teorien for idealisert innflytelse. Det at lederen blir rollemodeller for sine medarbeidere, er det viktigste kjennetegnet i denne teorien. Medarbeiderne vil etterligne og identifisere seg med denne typen ledere, og vedkommende er gjenstand for respekt og sterk beundring. Slike ledere blir betraktet som pålitelige og spesielt målrettede, og også tillagt spesielle egenskaper. De har også en høy moralsk standard.

Faktor 2 Inspirerende motivasjon

Transformasjonsledere legger vekt på å motivere sine medarbeidere. Optimisme og entusiasme er fremtredende, og en slik leder er også opptatt av lagånd. I utformingen og oppfølgingen av mål og visjon for virksomheten er de demokratiske og trekker medarbeiderne

med i et samspill. Hva som forventes av medarbeiderne og gruppa, er kommunisert og klar (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Faktor 3 Intellektuell stimulering

Gjennom utfordrende oppgaver og oppmuntring til selvstendig arbeid og problemløsning på kreative måter, stimulerer lederen sine medarbeideres intellektuelle utvikling som er et viktig trekk ved transformasjonsledelse. Medarbeidere som mislykkes eller som gjør en feil, gis det i pakt med dette ingen offentlig kritikk. Dersom medarbeidere kommer med nye ideer, som ikke stemmer overens med lederens egen oppfatning, blir de heller ikke kritisert for dette (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Faktor 4 Individualisert oppmerksomhet

Alle mennesker har et stort behov for sosial anerkjennelse og oppmerksomhet. Dersom en leder synder på dette punkt, kan det føre til apati, oppgitthet og i enkelte tilfeller opposisjon og fiendtlighet. Ved transformasjonsledelse er lederen nøye med å se den enkelte og ivareta dens behov. Medarbeider og leder har et personlig samspill. En slik leder husker hva som har blitt sakt i tidligere samtaler med medarbeideren, og er flink til å delegere passende arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Faktor 5 Betinget belønning

Administrering av belønninger på en effektiv måte med hensyn til måloppnåelse, og på en måte som for medarbeiderne oppleves som akseptabelt og rettferdig, er hovedvirkemiddelet ved transaksjonsledelse. I betinget belønning ligger det at belønning gis av lederen i form av faktiske goder eller løfter. Dette kan være bonus eller avspasering som er betinget av hva medarbeideren selv gjør. Slik brukes belønning i utvikling av medarbeidere, og som ledd i måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Faktor 6 Ledelse ved unntak

Disiplin som virkemiddel eller korreksjon når medarbeidere ikke innfrir krav, er en annen lederorientering. Begrepet ledelse ved unntak kommer av at lederen kun griper inn når medarbeideren ikke utfører arbeidet som forventet eller etter forskriftene (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Faktor 7 La-det-skure-ledelse

La-det-skure-lederen griper minst mulig inn i arbeidet, og er den svakeste leder formen. Ansvar og arbeidet er her i utstrakt grad overlatt til medarbeiderne. Det finnes to ulike

varianter av la-det-skure-ledelse. I den ene varianten er det et ønske fra lederen at medarbeiderne skal klare seg på egen hånd. I den andre varianten er det mer et uttrykk for passivitet eller likegyldighet med tanke på det ansvaret og de oppgaver som ligger i lederrollen. Lederen er her kun på grunn av den formelle autoriteten lederrollen gir (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Helsefarlige lederstiler og vanskelige personlighetstyper

Moxnes (2007) har beskrevet 13 personlighetstyper som han mener ligger tett opp til, eller overlapper personlighetsforstyrrelser. Han betrakter dem som prototyper på et vanskelig samspill, som man kan oppleve mellom leder og medarbeider. De helsefarlige lederstilene deles opp i fire hovedkategorier, de dramatiske, de eksentriske, de engstelige og de aggressive. Vi har avgrenset vår oppgave til kun å konsentrere oss om de dramatiske ledere, da det er disse fire ledertypene som er relevant for vår oppgave.

Dramatisk sjef

Den dramatiske sjef blir forklart i fire kategorier; den ustabile, den hysteriske, den narsissistiske og den psykopatiske (Moxnes, 2007).

Den ustabile

En leder som viser ustabil atferd har en ustabil personlighet. Han er uberegnelig, reagerer barnslig, er lunefull og følelsesmessig labil, har et umodent selvbilde og er usikker. Denne typen leder er emosjonelt ustabil, han er skiftende mellom oppstemthet og motløshet, med irritasjons anfall, hans handlinger er selvødeleggende, har et impulsivt sinne og angst, og kan deretter vende tilbake til et mer normalt stemningsleie. Denne lederen har vanskelig for å innfri yrkesmessige forventninger og normalt sosiale forventninger. Han har urealistiske vurderinger og manglende dømmekraft i perioder, og har en tendens til å komme i de samme problemene om og om igjen (Moxnes, 2007).

Den hysteriske

En leder med en hysterisk personlighet er flørtende, affektert, overfladisk, selskapssyk og humørsyk. Denne typen leder oppleves som stimuleringssøkende og aktiv. Vedkommende viser seg impulsiv og har vanskeligheter med å holde seg passiv, er teatralisk og urettferdig. Han eller hun virker opptatt av å være attraktiv og oppleves som forførende. Vedkommende er uekte og ufølsom selv om han på overflaten kan virke varm og sjarmerende. Det kan virke som lederen er på stadig jakt etter kjappe gleder og nye eventyr. Han overdriver ofte sine

følelsesuttrykk og er ute etter andres oppmerksomhet. Vedkommende oppleves som selvpoptatt og egosentrisk, krevende og forfengelig og kommer med irrasjonelle følelsesutbrudd og raserianfall. Han kan gjerne bruke sterke virkemidler og trusler om det er behov for det (Moxnes, 2007).

Den narsissistiske

En leder med en narsissistisk personlighetstype er utnyttende og arrogant, opptrer selvsikkert og har storhetsforestillinger. Vedkommende har et stort selvbilde og han kan fremstå som om han har fantasier om makt og egen ubegrenset suksess. Han eller hun har et behov for å bli elsket og krever oppmerksomhet og ros. Vedkommende synes, i sitt eget bilde, å være den beste og forventer underkastelse (Moxnes, 2007).

Den psykopatiske

En leder med psykopatisk personlighetstrekk er ansvarsløs og impulsiv. Han er utagerende og viser forakt og er ufølsom uforpliktet til andre sine verdier. Vedkommende blir sett på som kynisk og utspekulert, en som ikke er til å stole på og som aktivt går inn for å ødelegge. Han eller hun er aggressiv og ansvarsløs og har eller vil begå lovbrudd. Vedkommende krenker andres rettigheter, lyver, er impulsiv og tar ikke hensyn (Moxnes, 2007).

Helsefremmende lederskap

Det sies at involverte ansatte er friske ansatte. I bedrifter hvor medarbeiderne føler de er involverte og inkluderte, opplever man også mindre sykdom. Når medarbeiderne er glade i jobben sin, og har det morsomt på arbeidsplassen sin, vil bedriften også merke lønnsomheten av dette. Odd Reitan uttrykker det slik: *"Hvis folk føler seg viktige nok, så kommer de på jobben"* (Slinningen og Haugen, 2011 s. 25). Det er lederens ansvar å tilrettelegge for at medarbeiderne kan involveres i bedriften. Det er dessuten viktig at medarbeiderne har tillit til at de blir ivaretatt på best mulig måte, uavhengig av hva som måtte skje. Ledelsen må ha i bakhodet at de må se og lytte til sine ansatte, og verdsette dem. Dette formidles gjennom å utøve helsefremmende lederskap (Slinningen og Haugen, 2011).

Det er viktig med et positivt menneskesyn i en organisasjon. Dette grunnsynet kommer til uttrykk gjennom helsefremmende lederskap. Meningen med lederskapet og menneskesynet er å utvikle og fremme potensialet i seg selv og medarbeiderne, oppnå bedre arbeidsprestasjon og resultater som igjen bidrar til bedre helse. En leder som utviser helsefremmende lederskap

tar hensyn til hvert enkelt individs ulikheter, egenskaper og livssituasjon (Slinningen og Haugen, 2011).

En arbeidsplass må mestre en god kultur, og det forutsetter at organisasjonen har en god struktur, i form av god administrasjon. Det helsefremmende lederskapet vil med dette grunnlaget skape ansatte som vokser og trives i organisasjonen (Slinningen og Haugen, 2011).

Forskningsprosjekt til Solveig Osborg Ose i SINTEF Helse viser i følge Slinningen og Haugen (2011) at en god leder, blant annet inkluderer ansatte i planer og endringsprosesser. Han er god på å avklare forventninger, og er en god lytter som viser interesser for sine ansatte. Vedkommende tar hensyn til det som formidles, utnytter kompetansen til sterke personer, er ”til stede” og skaper et arbeidsmiljø hvor konflikter ikke får utvikle seg. Han har respekt og tillit til sine medarbeidere, gir rom for egenutvikling og vekst, gir ansatte arbeidsoppgaver der de får brukt sine beste egenskaper og ser når noen sliter (Slinningen og Haugen, 2011).

Lederskap er litt vanskelig å definere. Det har ikke bare med administrasjon å gjøre, heller ikke kun med glede og positivitet. Kombinasjonen man skaper for å få godt lederskap er ulik fra organisasjon til organisasjon. I Norge har vi det som kalles en ingeniørdrevet lederstil, med fokus på det faglige, tekniske og harde fakta. Dette er den lette delen av lederskapet. Den vanskelige delen av lederskapet er det å forstå menneskene og de myke variablene i organisasjonen. Mange ledere bruker byråkrati og administrative rutiner som et skjold mot sine medarbeidere, for å slippe og takle disse myke variablene (Slinningen og Haugen, 2011).

Lederskapet kan spille en rolle når det gjelder korttidsfraværet. Når man er frisk går man på jobb, mens når man er virkelig syk har man gjerne ikke mulighet til å gå på jobb. Men mange av tilfellene er slike situasjoner hvor man spør seg selv om man kan gå på jobb eller ikke. Her må man føle man betyr noe for noen, for at man skal komme på jobb. Lederskapet har stor betydning i den grad at medarbeideren må føle at han blir sett, dessuten må han trives og kjenne at det gjør en forskjell om man kommer på jobb (Slinningen og Haugen, 2011).

Slinningen og Haugen (2011) viser til en undersøkelse fra STAMI hvor medarbeiderne, uavhengig av organisasjon, tidspunkt og yrkesgruppe, rapporterte at deres nærmeste leder var det verste og mest stressfulle aspektet ved jobben deres. En annen undersøkelse Slinningen og Haugen (2011) presenterer fra STAMI, viser at en lite støttende sjef, kan føre til økt sykefravær på arbeidsplassen.

2.4. Kommunikasjon og konflikt

Kommunikasjon er en av de menneskelige aktivitetene som alle kjenner igjen, men som veldig få kan definere på en god nok måte. Det er mye som kan være kommunikasjon, det å prate med hverandre, spre informasjon, hårfrisyre, listen er endeløs. Vi kan se på kommunikasjon som overføring av informasjon, hvor man har en sender og en mottaker, og hvor et budskap blir sendt og tolket. Kommunikasjon er også produksjon og bytte av meninger, hvor beskjeder eller tekster påvirker mennesker i den hensikt å skape en mening (Fiske, 1990).

I organisasjoner vil kommunikasjon tjene mange psykologiske funksjoner. Gjennom de formelle organisasjonskanalene kan man som leder føre kontroll med medarbeiderne. Man kan også utøve kontroll ved mobbing, avvising og erting gjennom den uformelle kommunikasjonen. En av mange årsaksproblemer til stresslidelser i en organisasjon er konflikter. Det utløser negative følelser og vanskeliggjør samarbeid. Det er trolig uunngåelig med konflikter i en organisasjon, da det foregår sosiale prosesser mellom personer med forskjellig bakgrunn og verdier (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Konflikt er ikke bare negative, det kan også være positive, fordi en konflikt kan få fram nye ideer, dra frem kreativiteten til å se på problemer på ny måter. I utgangspunktet er det ikke konflikten som er problemet, men det er hvordan man mestrer den. Håndterer man konflikter dårlig, kan det føre til ødeleggende maktkamper i en organisasjon. Unngår man konfliktene kan dette gå utover organisasjonens ytelse, trivsel og til slutt føre til at man ønsker å forlate organisasjonen. Av og til skal man unngå konflikter, særlig når medarbeider er i en krise, da det i en slik situasjon kan være belastende for medarbeideren. Det er derfor viktig at en leder har innsikt i dette, og har strategier for å håndtere konflikter (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

"I følge Greenberg bruker ledere ca 20 % av sin tid på konflikter og ettervirkninger av slike" (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 84). Det er mange faktorer som spiller inn for at en konflikt skal oppstå. Årsaken kan ligge i organisasjonsstrukturen, det mellommenneskelige samspillet og personfaktorer. Årsaker i organisasjonen kan for eksempel være mangel på ressurser, og det blir en maktkamp om dem (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

I det mellommenneskelige samspillet ser man ofte at konflikter oppstår. Dersom konflikten har pågått lenge, kan for eksempel en konflikt som har sin årsaksforklaring i organisasjonsstrukturen, få personforklaring som at "personen er vanskelig" (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Når det oppstår en konflikt er det flere ting som spiller inn og vanskeliggjør samtalen. Det blir ofte en uenighet om hva som skjedde, og videre kommer samtalen om følelser og samtalen om identitet inn. I en konflikt er det lett å tenke at det er motparten som er problemet, og da blokkerer man seg fra å høre den andres standpunkt. For at motparten skal høre på oss, må vi lytte til det motparten har å si (Stone et al., 2000).

Man unngår ofte å prate om følelser, og man prøver heller å få løst problemet uten å dra dem inn. Det er lurt å ta med følelsene i samtalen, da de som regel kommer inn og farger samtalen likevel. Det kan også bli en utfordring og lytte til motparten om man unngår og ta med følelsene, da følelsene blokkere evnen til å lytte, og man må være åpen og nysgjerrig for å være en god lytter (Stone et al., 2000).

I den vanskelige samtale møter man ikke bare den andre personen, men også seg selv. Og samtalen kan ofte true vår identitet. Den kan virke forstyrrende på følelsene våre om hvem vi er, og det er skummelt, særlig når det ikke henger sammen med den vi trodde vi var. Rammes identiteten vår, spør vi oss selv om vi er verdig kjærlighet, om vi er gode nok, og om vi er en god person (Stone et al., 2000).

Den største faktoren her er ”alt eller ingenting” tenkningen. Er jeg verdt andres kjærlighet eller er jeg det ikke, er jeg kompetent eller inkompetent. Problemet med denne tanken er at den gjør vår identitet ekstremt ustabil, gjør oss hyperfølsom for tilbakemeldinger. Når man liker å se på seg selv som svært kompetent, som en som aldri gjør feil, går man med en gang i forsvar når noen da kommer med en negativ tilbakemelding. Når vi overdriver den andres tilbakemelding, oppfører vi oss som den andre personens tilbakemelding er den eneste informasjonen som finnes om oss (Stone et al., 2000).

Å prøve å unngå dårlig reaksjon hos motparten er ikke mulig, og det er derfor unødvendig å prøve på. Istedenfor å ville kontrollere den andres reaksjon, så bør man forberede seg på reaksjonen. Det er viktig å forestille seg hva som vil komme til å skje, og la motparten få reagere, i følge Stone et al. (2000). Når man har en konflikt skal man ikke presse sin mening på andre, men man skal forsøke å forstå motpartens standpunkt.

Mange ganger drar man inn en nøytral tredjeperson når det oppstår konflikter i organisasjoner. Og det er ofte et praksisfelt for psykologer, jurister og samfunnsvitere. Behovet for en nøytral konfliktløser eller en mekler er særlig nødvendig i situasjoner der partene skal omgås hverandre videre etter en eventuell konflikt. Forskning viser at nøytralitet

er viktig for en som skal inn å mekle, men ikke alltid, da særlig hvis det er en komplisert konflikt som krever at man ikke bør være for upersonlig og distansert. Selv om mekling ofte blir beskrevet som en prosess som er hensiktsmessig, så er det også flere som hevder at det ikke alltid trenger å være like bra og dra inn en nøytral tredjepart (Ekeland, 2010).

Konflikt og makt

Konflikt mellom kulturer oppstår fordi en har forskjellige verdier og normer, og har forskjellige måter å se og tolke verden på. Man kan også få verdikonflikt i en organisasjon, ved at medarbeidernes kultur er forskjellig fra ledelsens kultur. Interessekonflikter er en utfordring som ledere i en organisasjon må være seg bevisst, da måten lederen mestrer konflikten på kan ha noe å si for løsningen på konflikten (Bolmann og Deal, 2009).

Jackall ser i følge Bolmann og Deal (2009, s.241) på organisasjoner:

som en verden av kretser og allianser, dominans og underkastelse, konflikt og egeninteresse, og som det han kaller moralske labyrinter (...) kloke og ambisiøse ledere lar seg ikke lure av de besnærende platthetene om samhold, skjønt de med glød deltar i besvergelsene, og holder øynene åpne for den uunngåelige interessekonflikten som utspiller seg under bedriftslivets joviale og muntre overflate. Vil en oppover i organisasjonen, kan en ikke unngå å konkurrere om status, som er en knapp ressurs. Den foretrukne myten er imidlertid at fri og rettferdig konkurranse sikrer at den beste vil vinne, i alle fall i det lange løp”

Mobbing på arbeidsplassen anses som en ekstrem form for psykososialt stress, og et stort psykososialt arbeidsmiljøproblem. Med mobbing menes ”en situasjon der en person, eventuelt flere, gjentatte ganger over tid utsettes for negative handlinger av en eller flere andre personer på en slik måte at offeret har vanskelig for å forsvare seg mot angriperne” (Einarsen og Skogstad, 2000, s.167).

Mange opplever at de har blitt baksnakket, utskjelt, latterliggjort eller blitt fleipet med på en måte som de ikke er komfortable med. De som opplever å bli utsatt for slike handlinger over tid, er plaget av psykiske problemer og lavere jobbtilfredshet. Å bli mobbet er en nedverdiggende opplevelse som påvirker både selvspekt, identitet og helse svært negativt (Einarsen og Skogstad, 2000).

2.5. *Opplevelse og mestring av stress*

Det å komme i konflikt med sin leder kan oppleves forskjellig fra menneske til menneske. Men for mange kan det bli en så stor påkjenning at det får negative langtidseffekter for offeret. Det går ut over de utsattes identitet, selvtillit og selvrespekt. Ofrene blir ansente, usikre og nervøse, og dette fører ofte igjen til fysiske plager og noen ganger til nervøst sammenbrudd. Det medfører også at en blir mindre produktiv i sitt arbeid, og til slutt mister en troen på rettetferdighet. De som opplever stress mener at lederens hensikt er å såre og skade med vilje (Kile, 1990).

En rekke personlighetsfaktorer virker inn på våre oppfatninger av arbeidsbetingelser og evne til å mestre disse. Nøyaktig hvordan personlighetsfaktorene spiller inn er komplisert og dermed også omdiskutert. Noen studier hevder at personlighetsfaktorene er en potensiell belastningsfaktor, andre studier hevder at personlighetsfaktorene påvirker sammenhengene mellom potensiell belastningsfaktor og stressreaksjoner (Moen, 2003).

Likevel er det slik at ulike personer reagerer også ulikt på stresset som de blir utsatt for, både i det daglige og på et høyere nivå. Noen mennesker takler ekstremt stress over lange perioder uten negative konsekvenser, mens andre bryter sammen for en relativt liten stressbelastning. Mennesker som har evne til å møte nederlag, sykdom eller kriser med pågangsmot og optimisme, vil i større grad ha evne til å reise seg etter nederlaget, sykdommen eller komme seg gjennom krisen. Utviklingen av dette pågangsmotet er et resultat av erfaringer som har blitt gjort i oppveksten. Evnen vi har til å møte motgang er et resultat av samspillet mellom grunnleggende deler av vår personlighet samt de kravene som situasjonen stiller til oss. (Passer et al., 2009).

I følge Moen (2003) har mennesker med en fiendtlig innstilling flere helseplager og sykdommer enn andre mennesker. På den annen side, viser det seg at mennesker med en positiv innstilling, full av energi og entusiasme, har færre helseplager enn andre mennesker.

Sosial støtte er en viktig faktor med tanke på mestring av opplevde belastninger. Sosial støtte har gunstige effekter på helse og trivsel. Dersom man har liten sosial støtte har man ofte økt sårbarhet for alle typer påkjenninger, i tillegg til at de negative konsekvensene av stress forsterkes. En støt- pute effekt innebærer at personer som blir utsatt for store krav og påkjenninger opplever at sosial støtte virker som en støtpute. Direkte effekter innebærer at uavhengig av belastende eller ikke- belastende situasjoner, så virker sosial støtte positivt inn på helse og trivsel (Passer et al., 2009).

Sosial støtte regnes som en av de største miljømessige ressursene. Gode sosiale relasjoner bidrar til at mennesker lever lengre, er mer fornøyde med sitt eget liv, og sin tilværelse og har dermed færre stressrelaterte sykdommer. Sosial støtte motvirker stress ved å øke immunsystemets funksjoner (Passer et al., 2009).

Det er viktig for oss i vår konkurransepregede kultur å bli sett og respektert av sentrale personer. Det er også viktig at man føler seg god i sitt fag, så det å avansere i arbeidslivet styrker følelsen av å være noe verdt. Ut i fra motivasjonsteori så trenger en arbeidstaker en viss godkjennelse, og å ha det bra på arbeidsplassen. For å få kjærlighet og godkjennelse så bør man være vellykket, det blir satt likhetstegn mellom det å ha verdi som menneske og ens prestasjon. Vi måler vår verdi ut i fra hvor bra andre synes vi er (Kile, 1990).

2.6. Konsekvenser av stress

Så snart vi gjør vurderinger vil kroppen reagere på dem, dette kalles fysiologiske responser. Stressresponsen deles inn i tre deler; alarmfasen, motstandsfasen og utmattelsesfasen. I alarmfasen skjer det en generell mobilisering av kroppens forsvarsmekanismer. Kroppen skiller ut adrenalin og økt glukose i blodet som igjen gir økt muskelspenning og mer oppmerksomhet på sanseinntrykk. I motstandsfasen er kroppens evne til å motstå stresspåkjenninger maksimal. Dersom stress situasjonen varer over lengre tid opprettholdes nivået av stresshormoner. Det foreligger en kobling mellom langtidsstress og sykdom ettersom fysiologiske responser på stress kan direkte skade andre kroppssystemer, da kroppen fokuserer så mye på håndtere stresset at det går på bekostning av andre kroppssystemer. Etter et visst tidsrom vil stressbelastningen bryte ned kroppens motstandsevne og vi befinner oss i utmattelsesfasen. Det foreligger indikasjoner på at stress kombinert med andre fysiske og psykiske faktorer påvirker hele sykdomsspekteret, fra en enkel forkjølelse til kreft, til og med plutselig død (Passer et al., 2009).

Under stress frigir kroppen katekolaminer som er kjents som adrenalin og noradrenalin, prolaktin og kortisol og de naturlige opiatene encefalin og beta-endorfin. Disse har kraftig innvirkninger på immuncellene, og immuncellene blir hemmet i sin virksomhet når disse hormonene strømmer gjennom kroppen. For en tid svekkes immunforsvaret av stress fordi kroppen prioriterer å håndtere den mest overhengende faren. Vi utsettes hele tiden for virus infeksjoner som forkjølelse, herpes og influensa, og vanligvis vil immunforsvaret vårt klare å

bekjempe dem. Ved emosjonelt stress vil dette forsvaret oftere svikte og vi blir mer mottakelig for disse infeksjonene (Golemann, 1995).

Herbert Freudenberger gis i følge Einarsen og Skogstad (2000, s.288) æren for begrepet *utbrenthet* og definerer det som *"å mislykkes, bli utslitt eller utmattet gjennom overdreven bruk av energi, krefter eller ressurser"*. Utbrenthet utvikler seg til en følelsesmessig utmattelse, hvor personen opplever tap av positive følelser, sympati og respekt for de man arbeider sammen med. Generelt sett kan man si at utbrenthet finner sted hos personer som utsettes for store krav over lang tid, og det forekommer endringer i holdninger, atferd eller den følelsesmessige tilstanden. Man har gjerne vært utsatt for stress over lang tid som resulterer i utbrenthet (Einarsen og Skogstad, 2000).

Utbrente personer har lite å tilføre en arbeidsplass, ettersom de utfører en kvalitativt sett dårligere jobb enn sine medarbeidere, som fremdeles har overskudd. De har ofte også svært lite å tilføre en arbeidsplass når det gjelder det mellommenneskelige miljøet ettersom de bruker strategier for å skape avstand til medarbeidere eller klienter (Einarsen og Skogstad, 2000).

Samarbeidsproblemer og dårlig ledelse kan ha en sammenheng med stress. Dersom det foreligger forhold slik som uklare ansvarsforhold, uryddig organisering og dårlig oppfølging av personalet, kan det medføre at medarbeiderne blir utbrente. Personalkonflikter tapper ofte medarbeiderne for energi, og det kan på sikt også føre til utbrenthet. Det er viktig at medarbeiderne kan hente forståelse og støtte av sine kollegaer (Moen, 2003).

Helseskader oppstår når en persons selvrespekt blir skadet over tid. Derfor er det viktig at ledere og organisasjoner er bevisst sin posisjon, og kontrollerer ødeleggende atferd hos seg selv og i selve organisasjonen. De menneskene som ikke finner seg i å bli behandlet dårlig, og opplever stress knyttet til sin helsefarlige leder, sliter med depresjon, søvnevansker og uro (Kile, 1990).

Det er viktig å reflektere over måten man leder bedriften på. Dersom arbeidsplassen er en trygg plass å være, og hvor konflikter tas seriøst, så er dette med på å gjøre bedriften mer produktiv. Det går utover produktiviteten, der hvor ledelsen kun er fokusert på sin egen måte å styre virksomheten på (Kile, 1990).

3. Metode

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005, s. 33) mener metodelære omhandler blant annet ”hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke”. Målet med våre intervjuer var å beskrive og få større forståelse for hvilken lederatferd som skaper stress hos medarbeiderne, og finne ut hvilke konsekvenser medarbeiderne fikk av stresset som de ble utsatt for.

Johannessen et al. (2005) mener at forskning er en prosess som går i fire faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Nedenfor vil vi forklare hvordan vi gikk gjennom de tre første fasene.

3.1. Forberedelse

Vi bestemte oss for å ha stress som tema, hvor forskningsspørsmålet vårt var hvordan atferd hos ledere kan utløse stress hos medarbeiderne. Vi satte i gang med å lese mye tilgjengelig litteratur på dette området, slik at vi kunne opparbeide oss mye kunnskap om stress og lederatferd. Formålet vårt med forskningen var å finne ut hva som resulterte i stress hos våre informanter, og sammenhengen mellom atferd hos informantenes ledere, og stresset som de opplevde. Vi ville gå i dybden på dette temaet og dermed var valget av forskningsdesign ganske enkelt.

3.2. Datainnsamling

Vi valgte å benytte oss av kvalitativ metode, nærmere bestemt strukturerte intervjuer. Intervjuguiden ble utarbeidet fra den relevante teorien som vi har skrevet tidligere. Vi hadde noen problemer med å finne en struktur i intervjuguiden vår (vedlegg 1), men vi endte med og strukturere den etter stressmodellen i Passer et al. (2009).

Kvalitative intervjuer er den beste måten å få hente ut informasjon, da de har til hensikt å få frem hverdagsbeskrivelser hos informanten (Johannessen et al., 2005). Et ustrukturert intervju kjennetegnes av åpne spørsmål som tilpasses situasjonen. Et semi- strukturert intervju har en overordnet intervjuguide, men rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan variere. Vi valgte strukturert intervju, hvor temaene og spørsmålsformuleringene var fastlagt på forhånd (Johannessen et al., 2005). Likevel spurte vi alle informantene om oppfølgingsspørsmål som

gjorde at intervjuene gjerne gikk over i en litt mer semi- strukturert form, selv om utgangspunktet vårt var strukturert intervjukjema.

I følge Johannessen et al. (2005) er fordelene med den type standardisering som strukturerte intervjukjema har, at svarene kan sammenlignes, mens ulempen er at man mister fleksibilitet og muligheten til å skreddersy intervjuet. Ettersom vi var ute etter å få frem informantenes hverdagssituasjoner spurte vi oppfølgingsspørsmål som fikk dem til å utbrodere spesielle hendelser og deres personlige stressopplevelser. På denne måten fikk vi ut akkurat det vi ønsket. Intervjuguiden vår består av både generelle og personlige spørsmål, men det viste seg at våre informanter hadde vanskeligheter med å sette seg generelt inn i et tema og svarte derfor mer ut i fra personlige erfaringer.

Utvalget

Vi valgte å dele utvalget vårt i medarbeidere som gav oss sin subjektive mening om deres opplevelser knyttet til stress, lederatferd og kommunikasjon, og i en ekspert som gav sin profesjonelle mening om disse temaene.

Vi hadde 9 informanter fra medarbeidersiden, hvorav seks var kvinner og tre var menn. Alderen på informantene var variert, fra 30 til 60 år. Medarbeiderne representerte både offentlig og privat sektor. Ettersom vi var ute etter å finne ut ulike typer lederatferd som utløser stress hos medarbeiderne, valgte vi og ikke konsentrere oss om en bedrift, men heller få informantene spredt over flere bedrifter. På denne måten låste vi oss ikke fast til en leder og dens atferd, men vi fikk et spenn i ulike ledere og deres atferd. Ettersom utvalget vårt bestod av ni kandidater, blir det likevel vanskelig å trekke noen konklusjoner på variabler som kjønn, alder og organisasjonsform, da utvalget er for lite til å trekke generelle konklusjoner.

Vi valgte også å intervju en ekspert med bred utdanning og erfaring innenfor vårt forskningstema. Vi foretok et slags ”pilotintervju” med eksperten for å få bredere og delvis dypere forståelse for emne vi nå skulle intervju en rekke kandidater i. Etter dette intervjuet hadde vi mer kunnskap om emnet så vel som vi hadde sett hvilke spørsmål som var særlig relevante for vår oppgave. Vi fokuserte dermed på å hente ut ekstra informasjon hos våre informanter på disse spørsmålene. Etter datainnsamlingen transkriberte vi intervjuene slik at vi satt igjen med rådata.

Vi var to personer som foretok intervjuene, slik at vi forsikret oss om at vi kunne følge opp med spørsmål der vi følte vi trengte mer informasjon. Vi tok opp intervjuene på lydbånd, og

disse opptakene ble slettet etter at intervjuene var transkribert. Vi følte tidvis at diktafonen var med på å hindre intervjuobjektene til å snakke ut, da det viste seg at praten gikk løsere etter at vi hadde skrudd av diktafonen. Vi foretok intervjuene på en nøytral plass uten forstyrrelser.

Dataanalysen

Etter vi hadde fullført datainnsamlingen, begynte vi med dataanalysen. Vi leste gjennom rådataene og markerte det viktigste. På denne måten trakk vi ut kjernen i intervjuene. Deretter satt vi svarene opp i kategoriene privat, offentlig, mann og kvinne. På denne måten fikk vi strukturert det hele og vi fikk tydeligere se sammenhenger i svarene. Selv om sektor og kjønn ikke er relevant for vår problemstilling, følte vi at denne kategoriseringen hjalp oss til å oppnå en viss oversikt. Likevel følte vi at denne kategoriseringen ikke gav oss tilstrekkelig informasjon, og vi gikk heller tilbake til intervjuguiden hvor vi hentet ut og sammenlignet de svarene som informantene gav. For å beholde strukturen i oppgaven vår strukturerte vi analysen etter stress, lederatferd og medarbeideren samt kommunikasjon. Deretter sto tolkning av alle svarene for tur. Vi brukte mye tid på å se sammenhenger og til å trekke ut essensen i det informantene sa.

Anonymitet

Vi har vektlagt at ingen resultater kan spores tilbake til enkeltpersoner, både under intervjuet og ved analysen av intervjuene ved bruk av kandidatnummer. Anonymiteten ble presisert ovenfor intervjukandidatene før intervjuet ble foretatt.

Vi vet at stress er et følsomt emne som tildels er tabubelagt emne. På grunn av at det derfor kan være vanskelig å få tilfeldige til å bli intervjuet, valgte vi heller informanter som vi hadde bekjentskap til. På grunn av at vi visste at disse personene var typiske informanter som hadde erfaringer rundt vårt forskningsspørsmål, var vi også sikret å få tilstrekkelig datagrunnlag innenfor vår stramme tidsramme. Likevel kan vår bekjentskap til informantene ha påvirket svarene som ble gitt under intervjuet. Men vi har i stor grad vektlagt at disse personene skal bevare sin anonymitet utad.

Metodens svakheter

Kvale og Brinkman (2009) skriver om svakheter ved bruk av kvalitativ metode. Kritikken omhandler at det i kvalitativ forskning blir brukt mindre utvalg enn i kvantitativ forskning, noe som gjør at forskningen ikke kan regnes som vitenskapelig tilstrekkelig. Disse kritikerne mener at metoden dermed kun avspeile sunn fornuft, men ikke være gyldig i

forskningssammenheng. Kvalitative metoder blir også kritisert for kun å trekke ut subjektive meninger, noe som gjør at intervjudataene bare viser til informantenes egne opplevelser. Det hevdes dermed at disse faktorene trekker ned metodens validitet og gjør at kvalitativ forskning kan skape problemer når det gjelder generaliserbarhet. Det rettes også kritikk mot hvorvidt forskningen er pålitelig med tanke på at forskningen avhenger av ledende spørsmål. Likevel mener Kvale og Brinkmann (2009) at denne kritikken oppstår fordi man har problemer med metoden, og mangel på innsikt i bruken av metoden. Våre undersøkelser gjør ikke krav på å gjelde i alle sammenhenger. På noen områder finner vi tydelige sammenhenger i svarene, og som vi derfor mener har klar verdi.

Vi tok noen forhåndsregler for å sikre reliabiliteten. Vi brukte en fyldig intervjuguide, og møtte godt forberedt slik at vi kunne stadig stille oppfølgingsspørsmål der vi følte det var et behov for det. Vi brukte også båndopptaker under intervjuene, slik at informasjonen ble bevart i sin kontekst.

4. Resultat

4.1. Innledning

Vi vil i dette kapittelet presentere resultat av vår kvalitative undersøkelse. Kapittelet deles opp og presenteres med samme struktur som teoridelen, slik at vi lettere ser tråden i oppgaven. Hovedtema vi har delt opp i er stress, lederatferd og kommunikasjon. Videre vil vi presentere data fra utvalgte typiske medarbeidere, og deretter en ekspert, for å skape bredde under hvert tema.

Vi kommer ikke til å utdype ulikhetene vi har funnet når det gjelder kvinner og menn, samt offentlig og privat sektor, da dette ikke direkte inngår i vår problemstilling.

4.2. Stress

Medarbeidere

Når vi spør informanten om hva de tenker på når de hører ordet stress, viser det seg at dårlig nattesøvn, for mye som skjer på en gang og mangel på kontroll er gjennomgående svar hos informantene. Den ene informanten svarer at hun forbinder *”stress med et onde, noe negativt. Man får ikke endene til å møtes og får ikke tid til å reflektere”*.

Alle våre informanter sier at de har erfaringer med stress. De aller fleste vil si at det er like mye arbeidsoppgavene som fører til stress, som det er lederen, men allikevel har vi noen som bare relaterer stress til sin nåværende eller tidligere leder. En av informantene uttrykker at det var den nye lederen som skapte stress; *”når man får en leder som går inn og overstyrer deg, så er det jo du som blir offeret”*. En annen informant uttrykker viktigheten med sosiale relasjoner på arbeidsplassen, at man får støtte og tilbakemelding på ting som går bra. En av informantene sier at det oppstår stress på arbeidsplassen; *”når lederen har så mange baller i luften men ikke tar i mot dem”*.

Vi spurte våre informanter om hva som utløste stress på deres arbeidsplass. Flere av våre informanter hevder at det settes for mange og for høye krav til arbeidsoppgaver som skal utføres og at dette skaper stress ved deres arbeidsplass. Den ene informanten uttrykker det slik at *”vi kan ikke lage gråstein til gull”*. En annen informant føler at det er slik at alle skal ha en

bit av han. Noen av informantene uttrykker at når kravene blir for store, føler de at de aldri blir ferdige på jobb og at dette skaper stress. Derfor tar de arbeidet med seg hjem.

De fleste informantene sier at stress skapes på grunn av manglete kommunikasjon mellom leder og medarbeider. En av informantene sier; *”vi har enveis kommunikasjon, ting blir formidlet fra ledelsen uten at vi har mulighet til å komme med innspill på det”*. Dette viser seg å være et gjennomgående problem blant våre informanter. En informant har kommunikasjonsproblemer med sin overordnede, hvor alt som blir sagt mellom disse to misforstås.

Enkelte drar også frem rollekonflikter blant ledere eller kollegaer som noe som skaper stress ved arbeidsplassen. Den ene informanten uttrykker stresset som hun opplever slik: *”Lederen min har gitt meg mange roller i ulike team. Hvilken rolle skal jeg vektlegge mest? Og uansett så føler jeg at jeg kommer til kort på ett eller annet vis”*.

Ekspert

Vår ekspert sier at stress på en arbeidsplass kan skapes av rollekonflikter. Ulike stillinger innehar ulike oppgaver, og vi kan ta på oss mange roller i tillegg til den opprinnelige jobben, som for eksempel verneombud og tillitsvalgt. Det å skille mellom ulike oppgaver, og hvem som har ansvar for hva, skaper forutsigbarhet og redusert stresset blant medarbeiderne.

Den teknologiske utviklingen i samfunnet i dag gjør at vi blir målt i det meste, og det gjør at det kommer stadig nye og høyere krav. Han tror at krav i utgangspunktet kan være bra for å drive oss framover, men at det tidvis kan bli for mye. Vår ekspert mener at det blir i gangstakt for mange aktiviteter i dagens organisasjoner, selv om aktivitetene i seg selv bidrar til noe positivt. Men for en ansatt som må arbeide under alle disse kravene og aktivitetene kan det bli svært stressende, da det faktisk stilles krav til levering. Eksperten hevder at det også blir vanskelig for en enkelt medarbeider å se helheten og meningen med aktivitetene.

Vår ekspert hevder at lederen setter tempoet for hvor raskt man skal arbeide, og hvilke retning man skal arbeider mot. Et lederskifte kan dermed utløse stress hos noen, men glede hos andre. Det kan være stressende at det en dag blir fokusert på en ting, og neste dag på noe helt annet. En leder må ta inn over seg ulike synspunkt for å kunne ta gode avgjørelser. Det vil være stressende for en medarbeider å føle at han ikke blir hørt.

Vår ekspert sier; ”gode enkeltmannsledere som går til Nordpolen alene finnes det nok av, men de som drar med seg hele teamet og får med seg hele teamet hjem igjen er mangelvare”. Han mener at det er viktig å ha en leder som er gode å bygge team og som lager gode prestasjoner.

Mange ledere er rigide i diskusjoner, da de vil ha gjennom sine synspunkter. Han illustrer det ved å si; ”*det ser ut som om han vil ha en dialog med de andre, mens i realiteten vil han bare ha påfyll av argumenter som støtter sitt eget syn*”. Dette vil kunne være stressende for medarbeiderne, da de kan føle at de ikke har påvirkningskraft i organisasjonen. Eksperten understreker viktigheten med en leders fleksibilitet, i form av å være i stand til å ta beslutninger, samtidig som man skal høre medarbeidernes synspunkter, og fatte beslutninger som alle kan få et forhold til.

4.3. Lederatferd

Medarbeidere

På spørsmål om hvilken atferd en god leder bør ha, var det stor enighet blant våre informanter at god lederatferd kjennetegnes ved god evne til å lytte, kommunisere og informere. Informantene ønsker en leder som er til stede og som er forutsigbar. Lederen bør også være god til å sette grenser og stille krav til medarbeiderne sine. Informantene trekker også fram at en leder må være medmenneskelig, engasjert og endringsvillig. Noen av informantene trekker også fram at det er viktig at lederen ikke selv tar æren for noe som medarbeiderne har jobbet for, og en av informantene uttrykker sin leders atferd slik; ”*hun oppførte seg veldig forskjellig i ulike settinger. Hvis vi hadde besøk fra andre skoler og vi hadde hatt suksess i noe, tok hun æren for alt. Men hvis noe hadde blitt gjort dårlig, var det andre sin feil*”. Informantene mener det er viktig at lederen går fram som et godt eksempel, og stiller samme krav til seg selv, som vedkommende stiller til sine medarbeidere.

På spørsmål om hvilken atferd en dårlig leder har, svarer mange av våre informanter at dårlig lederatferd kjennetegnes ved en leder som er uengasjert, overser uheldige situasjoner på arbeidsplassen og som har en la-det-skur holdning, som ikke tar tak i problemer og konflikter. Noen av informantene mener at en dårlig leder er en leder som ikke er til stede, og en av informantene beskriver sin leder slik; ”*vi hadde ingen forutsigbarhet i forhold til jobben. Hun var altfor lite til stede, og dermed visste hun ikke hva jobben vår gikk ut på*”. Noen av våre

informanter mener også at en leder som bruker sarkasme og mobbing for å fremheve seg selv, og som er arrogant og uforutsigbar, karakteriserer dårlig lederatferd.

På spørsmålet om i hvilken grad leders atferd påvirkes av organisasjonen, svarer de fleste at atferden påvirkes i stor grad. En av informantene svarer at han mener lederen påvirkes i stor grad; *"lederen har lojalitet til organisasjonen"*. En av informantene arbeidet i en liten bedrift, så påvirkningsgraden var liten. De fleste av informantene fra privat sektor hevder at lederens atferd i liten grad påvirkes av organisasjon, mens de fleste fra offentlig sektor hevder at lederens atferd påvirkes i stor grad av organisasjonen, men også her har vi unntak.

På spørsmålet om lederen fokuserer på å være tilstede for medarbeiderne, svarer noen av informantene; *"lederen er tilstede for seg selv"*. En av informantene svarer "han brydde seg ikke om vi hadde altfor mye å gjøre, så lenge han hadde det greit inne på sitt kontor". Noen av informantene svarte at lederen var til stede for ledelsen. En av informantene sa; *"lederen var til stede for ledelsen, fordi hun ønsket å gjøre en god jobb og levere gode resultater"*. Kun en av informantene mener at lederen er til stede for medarbeiderne.

Gjennom intervjuet så vi at de informantene som hadde dårlige erfaringer med lederen og dens atferd, beskrev lederens personlighet på en svært negativ måte. De mente at lederen var forstyrrende, falsk, ikke tilgjengelig, uengasjert og hadde kun fokus på seg selv og sine behov. Derimot så beskriver de informantene som har gode erfaringer med lederen og hvor stresset helst er knyttet til arbeidsoppgavene, lederen sin som engasjert, medmenneskelig, positiv og tilstede for medarbeiderne.

Et interessant spørsmål er hvordan vi betrakter kvinnelige og mannlige ledere. På spørsmålet om informantene har ulike forventninger til kvinnelige og mannlige ledere, svarer noen at de har lik forventning til ledere uavhengig av kjønn. Enkelte sier de forventer mer og har høyere krav til en kvinnelig leder en de har til en mannlig leder. En av informantene svarer at *"jeg synes mannlige leder utøver mer forståelse enn kvinnelige ledere"*. Det kommer tydelig fram at de fleste informantene tror det er lettere for en mann å være leder. En av informantene forklarer det slik; *"jeg tror det er lettere for en mann å være leder, fordi han ikke tar så tungt på ting, og ser litt mellom fingrene. Kvinnelige ledere er litt mer grundige i arbeidet sitt"*.

Eksperten

På spørsmålet om hvilken lederatferd en god leder bør ha, svarer vår ekspert at atferden avhenger av i hvilken setting de er i. I en endringsprosess er en karismatisk leder best, men den karismatiske lederen er gjerne ikke i fokus i vanlig produksjonstid. Vår ekspert illustrerer dette ved bruk av Winston Churchill; *"Winston Churchill var en veldig karismatisk leder og var virkelig i vinden under andre verdenskrig, men når andre verdenskrig var over var hans funksjon ute. Da var det helt andre ting England hadde bruk for"*. Eksperten mener også at verdier som åpenhet og tillit er svært viktig. Han understreker at tillit er en vanskelig prosess og at det er noe som må arbeides med hver eneste dag. Han svarer også at det er viktig med en sammenheng mellom det man sier og det man gjør. Dette vil igjen virke tilbake på tillitsbegrepet. Han sier at *"manglende informasjon og skjulte agenda er det verste en leder kan ha"*.

Vår ekspert mener at uheldig atferd hos en leder er blant annet bruk av sarkastisk humor. Han svarer at sarkasme er et farlig verktøy, spesielt når det kommer fra ledelsens side. Man kan overkjøre og knekke personer psykisk ved bruk av denne taktikken. Han sier også at mobbing er en svært uheldig atferd, hvor man da holder folk utenfor, ikke ser folk og ikke snakker til dem. Han sier videre at mobbing er farlig atferd fordi det sakte, men sikkert knekker selvbilde til en person. Ved bruk av hersketeknikk kan man enkelt fryse ut medarbeidere, hevder vår ekspert. Han drar også frem at *"å la det skure holdningen"* er den verste holdningen en leder kan ha. Eksperten vår sier at mange ledere trolig ikke er klar over den makten de besitter i sin stilling, og er heller ikke klar over konsekvensene som lederens atferd kan ha på medarbeiderne og i organisasjonen.

Vår ekspert reflekterer litt rundt dette om alle kan bli en god leder. Han mener at for å være en god leder må man ha kunnskap om bedriften som man leder, og lederkunnskaper. Vår ekspert mener at det er viktig for en leder å ha emosjonell intelligens; *"Det krever en god del emosjonell innsikt og kompetanse for lederen å forstå hva medarbeideren egentlig snakker om"*. Han mener at det er mye innenfor emosjonell intelligens som går an å lære seg, slik at man kan bli en god leder.

Han legger også vekt på viktigheten av å jobbe målbevisst som leder, kunne ta seg en pause å kartlegge hvordan vi ligger an i forhold til målene. Når stresset i en virksomhet begynner å avta, hevder vår ekspert at oppmerksomheten blir ensidig rettet mot produksjon, og vi glemmer omsorgsdelen.

På spørsmålet om i hvor stor grad en leder påvirkes av organisasjon, mener vår ekspert at det avhenger av hvilket nivå man er på. Dersom man er på et lavt nivå påvirkes man av organisasjonen, men hvis man er på et høyt nivå er lederen med på å sette tankene ut i livet. Han konkluderer derfor med at bedriften påvirker ledelsen, på lik linje som ledelsen påvirker bedriften.

På spørsmålet om forventninger til en kvinnelig leder i forhold til en mannlig svarer vår ekspert: *”dersom en kvinne skal prestere høyt, må de prestere så veldig høyt”*. Han hevder at kvinnene må gi så mye av seg selv for å kunne svare til de høye kravene som er satt til de, og som de selv setter til seg selv. *”Det er tøft og utfordrende for kvinner å være ledere”*, sier vår ekspert. Likevel, mener han, at kvinner tar bedre vare på seg selv og går heller ned ett nivå i organisasjonen for å slippe alt stresset. Menn derimot kjører på, uansett hva det koster, til de er helt utbrente.

Vår ekspert sier at vi har en lang tradisjon med menn som ledere, og medarbeiderne er mer villige til å gi en mannlig leder autoritet. Det er vanskelig for en kvinne å bli akseptert som leder på grunn av alle fordommene som ligger til grunn, selv den dag i dag.

4.4. Kommunikasjon

Medarbeidere

Vi spurte våre informanter om hvor vidt det var rom for å uttrykke sine meninger på arbeidsplassen. Som svar på det nevnte en av våre informanter at lederen var dårlig på kommunikasjon, og når leder tok beslutninger, hørte han gjerne på hva medarbeiderne sa, men tok selv beslutningen uten å ta hensyn til medarbeidernes argumenter. Noen nevnte at det ikke var rom for å uttrykke sin mening i det hele tatt. I de tilfellene hvor medarbeiderne likevel ble lyttet til var det mindre konflikt.

Vi ser at de informantene som har dårlig erfaring med sin leders atferd, i stor grad føler at lederen ikke er villig til å samarbeide med sine medarbeidere, i form av at lederen ikke er villig til å ta deres innspill til betraktning. De informantene som har positive assosiasjoner til sin leders atferd, føler at samarbeidet er bra og at medarbeiderne blir hørt. Den ene informanten har stress knyttet til både arbeidsoppgavene og til lederen, men føler likevel at samarbeidet mellom medarbeiderne og lederen er bra.

Vi spurte videre hvordan informantene opplevde lederens evne til å løse konflikter. En av informantene sa at det var en del konflikter mellom medarbeiderne og lederen, men at det aldri ble gjort noe særlig med konfliktene. Flere av informantene mente at lederen unngikk konflikter helt, og håpet på at konflikten gikk over av seg selv, men flere mente også at lederne var gode på å løse konflikter. Det var noen som mente at lederen tok tak i konflikten på feil måte; *”når ansatte har gått til regionssjef og klagd på henne, går hun direkte på den som har klagd, og ville vite hva de mente med det de hadde sagt”*. Det var ei som sa at lederen engasjerte seg i konflikten dersom den ikke angikk henne selv. En sa at lederen engasjerte seg i alt av konflikter, og møtte til slutt veggen; *”da pakket hun seg helt inn og tok ikke telefonen når de ringte”*.

Vi spurte også om lederen var god på å se medarbeideren. Flere mente at lederen ikke var flink på det. *”Han viser veldig stor forståelse den ene uka, men uka etterpå gir han meg mer arbeidsoppgaver. Han er ikke veldig god på å se folk over lengre tid”*. En sa; *”hun var ikke alltid flink til å se om vi slet. Hun var veldig fokusert på egen utvikling”*.

Vi lurte på hvordan lederen var med tanke på makt, og om de misbrukte makten. Flere hevdet at lederen misbrukte sin makt. *”Enten gjorde du som han sa eller så kunne du finne deg en annen jobb”*. Det var også de som sa at lederen ikke misbrukt sin makt.

Vi spurte videre om lederen brukte makten til sitt beste eller organisasjonens beste. Flere mente at lederen brukte makten til sitt eget beste, og noen sa at lederen brukte makten til organisasjonens beste.

Vi spurte også informanter om de følte seg trakassert eller mobbet av lederen. Det var ikke mange tilfeller av mobbing og trakassering blant våre informanter. En av våre informanter opplevde at han var blitt trakassert av en mellomleder. Han opplevde at når mellomlederen gikk tom for god argumentasjon, gikk han til personlig angrep og mobbet medarbeiderne. En annen informant følte seg mobbet av nærmeste leder. De fleste av informantene følte seg ikke trakassert, men en av informantene nevnte at hun var sliten av ikke å bli hørt av ledelsen. *”Jeg fikk til slutt høre fra ledelsen at de var lei av å høre på klagen”*.

Vi ser at de informantene som synes lederen er god til å løse konflikter, også mener at lederen er flink til å se medarbeiderne sine. Ut ifra våre informanter kan vi se paralleller til at der hvor kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er god, er også leders evne til å se medarbeiderne stor, og misbruk av makt liten.

Alle informantene våre svarte at lederen er mer tilstede for seg selv eller for ledelsen, enn for medarbeiderne.

Ekspert

Vi spurte vår ekspert om hvilken tanker han gjorde seg om konflikter på arbeidsplassen. Han sa at det var mange konflikter rundt omkring; ”spørsmålet er om det er mer konflikter i dag enn før, og ser de annerledes ut eller er vi flinkere til å vedkjenne at det er konflikter?” Han sier videre;

”når jeg er ute og løser konflikter ser jeg ofte at konflikten har pågått veldig lenge, gjerne i flere år, og de har prøvd lenge med flere ting sånn halvhjertet, og så går det bare mer og mer skeis. Så gir man litt opp, skygger banen og vil ikke ta i det. Så ender det med sykemelding, åpen munnhoggeri eller hva det så måtte være.

Vår ekspert peker på viktigheten av å få inn en tredje person i en konflikt så raskt som mulig for å løse konflikten. Han hevder at en leder som fremstår svært autoritær for å løse konflikten, ikke er bra. Noen vet ikke hvordan man skal ta tak i konflikten, og ikke alle konflikter kan løses likt.

Vi spurte vår ekspert om han hadde gjort seg noen tanker om ledere og deres forhold til makt. ”Makt er et kjempebegrep. Men til slutt kan man spørre seg selv om ikke alt handler om makt og verdier”. Noen er svært bevisst på å bruke den makten de besitter, noen er svært ubevisste på at her ligger det mye makt. ”Noen forstår ikke at det handler om makt i det hele tatt”. Vår ekspert sier at det er mange maktkamper ute og går, også mellom medarbeidere og ledelsen.

4.5. Opplevelse av stress

Medarbeider

De aller fleste av våre informanter har opplevd stress knyttet til en leders holdning eller atferd. På spørsmålet om hvordan informantene reagerer på stresset, er svarene spredte, men søvnmangel er gjennomgående faktor blant informantene. En sier han jobber mye når han blir stresset, men at han ikke er spesielt effektiv. En annen sier han blir aggressiv, mister kontroll og får konsentrasjonsproblemer. En tredje informant lar stresset gå ut over kollegene sine. En av våre informanter reagerte svært kraftig på stresset som lederen påførte henne, og beskrev situasjonen slik: ”Jeg gikk fra å være full av energi til å være så langt ned i kjelleren som det

går an å være”. Noen av våre informanter svarer på stresset ved å slutte i jobben eller å ta ut sykemelding.

Vi har fått mange ulike svar på spørsmålet om tiltak for å redusere stress. En sier han sover lenge og ser mye på tv, og at dette er med på å redusere stresset. Et par sier de blir syke og sykemeldte. En av informanter svarer; *”terskelen for å ta ut egenmelding blir mye mindre når jeg er stresset. Og istedenfor bare å være borte en dag, så var det like greit å være borte tre dager*”. Noen av informanter prøver å koble ut med fjelltur, trening eller andre pusterom i hverdagen. Kun en sier han snakker med andre om stresset han opplever.

På spørsmålet om hva lederen kunne gjøre for å redusere stresset blant medarbeidere, legger våre informanter stor vekt på kommunikasjon og evne til å lytte til medarbeiderne. De viser til dette med medmenneskelighet, og å se ting i et annet perspektiv, istedenfor bare trumfe gjennom med sine egne meninger. Regelmessige samtale og medarbeidersamtale vektlegges som et godt tiltak av flere informanter. En av informantene mener det kan være viktig og ikke ha for mange jern i ilden som leder, da det kan resultere i negativt stress blant medarbeidere. En annen sier at å redusere antall arbeidsoppgaver vil være til stor hjelp for han. Også det å ha humor og glede som leder, og vise at de faktisk bryr seg om medarbeiderne, blir nevnt som tiltak mot negativt stress.

Våre informanter er klare på at grunnen til at vi opplever stress så forskjellig, kommer av at vi er ulike og har ulik erfaring, medfødte evner og at vi kommer fra ulike kulturer. Noen trekker også inn personlighet som en viktig faktor i stressopplevelse og stresshåndtering. En av informantene sier at hvilke mål vi har og hvor alvorlig man tar ting, er en viktig faktor for å avgjøre hvordan vi opplever stress. En informant sier; *”noen er mer bevisste og sier at nok er nok, mens andre sier ja til alt fordi man ikke vil vise at man er dårligere enn noen andre*”. Noen informanter mener også at hvilken rolle man har i virksomheten, er en avgjørende faktor.

Ekspert

Vår ekspert hevder at en tysk undersøkelse viser at stress belastning koster landet 75 milliarder euro i året. Maktkamper og mobbing er inkludert i denne summen. Mennesker tyr til alkohol, rusmidler og sykemeldinger når de blir stresset. De kan til og med gå løs på hverandre, hevder vår ekspert. Han sier også at det blir brukt illegale rusmiddel langt oppi toppledelse for å prestere, men dette er som kjent ingen langsiktig løsning. Dersom man skal kunne henge med i et så høyt tempo som det er i arbeidslivet, og dersom man samtidig være avhengig av

rusmidler, går det personen riktig ille. Bedrifter som er i stor konkurranse fokuserer på å få bort alkohol fra bedriftsmiddager og lignende, da det ikke er plass til det lenger sier vår ekspert.

For å redusere stress trekker vår ekspert inn god humor og galgen humor som kan gi balanse i en stresset hverdag. Hvilerom på jobb kan brukes for å hente seg inn igjen i en stresset hverdag. Også de kraven vi setter til oss selv kan reduseres, for å redusere stresset. Må vi egentlig ha alt vi bare må ha? Vår informant uttrykker det slik; *”når konkurransen rår som verst, sitter vi bare igjen med cola, kvikklunsj og et tastatur, og har slett ikke tid til å bruke alt det vi bare måtte ha”*. Trening kan ikke brukes for å hente oss inn igjen sier vår ekspert, men må brukes hele tiden som forebyggende for å unngå stress. Vår ekspert mener at lederen er med på å sette en standard i bedriften, for eksempel med tanke på om man går til pause eller ikke, om man starter dagen med litt småprat og så videre.

4.6. Konsekvenser for organisasjonen

Medarbeidere

Når vi spurte informantene om hvilken konsekvens de tror stress har for organisasjonen svarte de aller flest at organisasjonen får en stor turnover og stort sykefravær som konsekvens. Flere av informantene hevder at effektiviteten reduseres, og en av informantene uttrykker konsekvensen av stress slik; *”man får en stab som ikke yter sitt beste på jobb, og folk blir fortere syke og klarer ikke å gjennomføre dagen 100 % ”*.

Noen av informantene mener at stresset går utover samarbeidet og samholdet blant medarbeiderne i organisasjonen. Flere av informantene mener at nedsatt trivsel og motivasjon er en effekt av stressbelastningene. En av informantene sier hun trives svært godt på arbeidsplassen sin, til tross for mye stress, men at hun trives dårligere på fritiden fordi hun ikke har tid til fritid på grunn av kravene som lederen stiller. Informantene mener at den største konsekvensen av stress, er at man mister de gode medarbeiderne som følge av at de blir sykemeldte og slutter i jobben.

Eksperten

”Når stresset i organisasjonen øker slutter vi å kommunisere”, sier vår ekspert. Stressnivået øker og manglende kommunikasjon gir grobunn for misforståelser. Vi slutter å spise sunt,

stressnivået øker og trivsel og motivasjon synker. Når det kommer spørreskjema med undersøkelse om trivsel kan en bedrift skåre høyt selv om det pågår konflikter. Dette kommer av at det er vanskelig å utarbeide og hente informasjon om hva man egentlig trenger for å kartlegge arbeidsmiljøet i bedriften, sier vår ekspert.

Vår ekspert mener at stress har store indirekte kostnader for organisasjonen. Stress koster mye for samfunnet, og økonomisk for arbeidsgiveren. Men, man har også direkte kostnader knyttet til tap av kompetanse som er viktig for bedriften. Når medarbeidere blir syke på grunn av stress, mister man kunnskap og kompetanse, som kan resultere i at virksomheten ikke får levert varen til rett tid. Han mener at vi kan spare mye med enkle tiltak; *”sykemeldinger koster bedriften og samfunnet noen enorme summer i året, men det er enormt mye å hente på å gire ned ett hakk”*.

5. Drøfting

5.1. Innledning

Vårt prosjekt rettes mot spørsmålet *”hvilken atferd hos ledere skaper stress hos medarbeiderne?”*. Temaet rundt dette spørsmålet vil være stress, lederatferd og kommunikasjon. Vi vil nå vise hvordan atferd hos ledere har en sammenheng med stress hos medarbeidere. Vi ønsker også å komme inn på hvilke konsekvenser dette stresset får for den enkelte medarbeider, og for organisasjonen. For å illustrere sammenhengen, kommer vi til å drøfte på tvers av de gitte temaene, da de overlapper hverandre.

Ved de undersøkelsene vi har hatt, har vi kommet frem til at det er ulike forhold som skaper stress på en arbeidsplass, hvor lederen har en mer passiv rolle. På grunn av oppgavens natur, kan vi bare vektlegge noen elementer i lederatferden som påvirker stressbelastninger hos medarbeiderne.

5.2. Stress og stressorer

Den vestliges verdens fokus på økt konkurranse, økt kompleksitet i arbeidsoppgaver, større tidspress og krav til ytelse, samt at en rekke teknologiske og organisatoriske omstillinger, er grobunn for mentale og psykiske belastninger, slik som stress hevder Moen (2003). Nedenfor vil vi gjøre rede for de stressorene som våre informanter har vektlagt som viktige i sin arbeidssituasjon.

De fleste av våre informanter knytter stress til arbeidsoppgavene sine, eller til lederen. Det stresset som informantene hadde til arbeidsoppgavene, knytter seg i stor grad til de kravene som lederen stiller til medarbeiderne. Når informantene aldri blir ferdige på jobb, tas også jobben med hjem, og det hele ender i en ond sirkel. Informantene har opplevd en kvantitativ overbelastning ettersom arbeidsoppgavene har vært for overveldende i forhold til tid og kapasitet. Når man ikke klarer å imøtekomme disse kravene, opplever man rollestress, noe som vi så hos Moen (2003).

Moen (2003) definerer stress, som tidligere redegjort for, som opplevd ubalanse mellom krav og responskapasitet. Det er likevel viktig å få frem at denne ubalansen ikke nødvendigvis trenger å være negativ, men kan faktisk føre til vekst hos medarbeideren. Likevel er det slik at våre informanter har følt at disse kravene har vært for overveldende, og ubalansen har derfor

vært av negativ betydning. Ubalansen har oppstått som følge av at personens evner ikke har vært tilstrekkelig i forhold til kravene og forventningene som lederen har stilt til informantene.

Vår ekspert hevder at krav i utgangspunktet kan være positivt for framgang og vekst, men at kravene kan bli stressende når det blir for mange av dem. Videre sier han at det er lederen som setter tempoet for hvor raskt man skal arbeide, slik at lederen og dens atferd kan være med på å øke stresset i en organisasjon. Det foreligger indikasjoner på at det er lederens atferd som i bunn og grunn skaper stress knyttet til krav, ettersom det er lederen som setter krav til sine medarbeidere, og som har mulighet til å gjøre forandringer på de kravene som stilles. Dersom lederen setter overveldende krav til sine medarbeidere, som fører til at de mister kontroll, vil medarbeiderne oppleve stress i sitt arbeidsforhold.

Noen informanter trekker også fram at det kun er lederens atferd som er årsak til stresset som de opplever. Kile (1990) hevder som tidligere redegjort for, at ledere og deres ødeleggende atferd har stor påvirkning i organisasjonen. Dette stemmer overens med funn hos våre informanter, som mener at ledere som viser en styrende og kontrollerende atferd, er en viktig stressor. Vår ekspert underbygger som nevnt dette, med å mene at dersom medarbeiderne føler de ikke har påvirkningskraft i en organisasjon, vil dette være med på å øke stresset. Dersom medarbeiderne i en organisasjon ikke føler at de har mulighet til å komme med forslag til forbedringer eller endringer i en organisasjon, vil de bli stresset. Dette stresset og følelsen av manglende påvirkningskraft vil trolig resultere i at medarbeiderne vil slutte å bry seg om sin arbeidsplass, som igjen kan få alvorlige konsekvenser for bedriftens produktivitet og vekst.

Manglende informasjon på bedriften, trekkes som nevnt frem som en stressor for våre informanter. Som tidligere redegjort for, viser Moen (2003) at rolleklarheter oppstår, på grunn av manglende informasjon fra lederen. Medarbeiderne vil dermed føle usikkerhet og det skaper igjen stress. Våre informanter trekker frem manglende informasjon som en viktig stressor, da de føler at de ikke har noen påvirkningskraft på det som blir formidlet fra ledelsen. Vår ekspert uttrykker utbredelsen av denne type atferd, ved å vise til at mange ledere er rigide, da de kun er ute etter å få gjennom sine synspunkter og gir medarbeiderne lite påvirkningskraft i organisasjonen.

Noen av våre informanter trekker fram rollekonflikter som en stressor. Vår ekspert underbygger dette med å hevde at stress på en arbeidsplass kan skapes av rollekonflikter, og

at det derfor er viktig at man skiller mellom ulike oppgaver og hvem som har ansvar, slik at man skaper forutsigbarhet og reduserer stresset for medarbeiderne. Moen (2003) kaller disse konfliktene for interrollekonflikter, da de oppstår som følge av at man har ulike roller som er vanskelige å kombinere. Det kan være viktig at en leder legger til rette for at det foreligger klare ansvarsforhold i bedriften, slik at dette stresset kan holdes på et minimum.

5.3. Lederatferd

God lederatferd

Våre informanter har en klar oppfattning av hvilken atferd de mener en god leder bør ha, uten å fokusere på en eksakt situasjon. Vår ekspert derimot mente at hva som er god atferd hos en leder, er avhengig av i hvilken situasjon det skal ledes i. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver i trekkteorien fra tidlig på 1900-tallet, at bare en leder var kritisk nok, kunne han lede hva som helst, og de så lederfunksjonen som mer generell. Vår ekspert derimot, hevder at man skal ha god faglig kunnskap om virksomheten man leder, i tillegg til lederkunnskap, for å være en god leder.

Informantene peker på at en god leder er en som har tillit, kan lytte og kommunisere godt med sine medarbeidere. Som vi har beskrevet tidligere, støtter Slinningen og Haugen (2011) dette fra Solveig Oseborg Ose sitt forskningsprosjekt, som er forskning på moderne ledere sin atferd. Det vi ser ut i fra moderne lederteori, er at medarbeiderne står mye mer i fokus en tidligere. Slinningen og Haugen (2011) retter fokus mot at utøvelse av helsefremmende lederskap har betydning for medarbeidernes tilhørighet til organisasjonen, noe som vil gi medarbeiderne et sterkere ønske om å være tilstede i virksomheten, selv om de kanskje føler seg litt syk en dag. Å vise omtanke og være medmenneske til medarbeiderne, gjør at de vil gi en ekstra innsats når det er behov for dette. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver under transformasjonsledelse at alle mennesker har behov for anerkjennelse. Dersom en leder, ikke følger opp behovene til medarbeiderne, kan en møte motgang som leder. Slinningen og Haugen (2011) beskriver at helsefremmende lederskap er lønnsomt for virksomheten. Det er viktig å se medarbeiderne og deres helse som en forutsetning for at virksomheten kan være effektiv og lønnsom, og å se at disse tre er hverandres forutsetning.

Våre informanter mener at en god leder må være et godt medmenneske. Å være et medmenneske går på de personlige egenskaper en leder har, det handler om emosjonell

intelligens. Fra trekkteorien beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009) at en god leder kjennetegnes ved at han er emosjonell stabil. For å kunne være et medmenneske bør du til tross for dette ha evne til å vise dine emosjonelle sider i blant. Her kan kvinnelige ledere ha en fordel, ved at de ofte har lettere for å vise sine emosjonelle sider, i motsetning til hva en mann kan. Å være et medmenneske og vise forståelse for sine medarbeidere, vil være en faktor som vil kunne redusere stress, da dette kan bidra til at medarbeiderne føler seg verdsatt og sett.

Fra Moxnes (2007) sin beskrivelse av helsefarlige lederstiler og vanskelige personlighetstyper som vi har beskrevet i teorien, kan vi se at det ikke finnes en eneste ledertype som kan ha over middels emosjonell intelligens. Dette på tross av at det er vanskelig å måle en persons emosjonelle intelligens. En leder som ikke klarer å sette seg inn andres situasjon, og som er følelsesmessig labil som Moxnes (2007) beskriver tidligere, kan oppleves som en leder man relaterer med stress. Dette viser igjen at de må være helsefarlige ledere. Vår ekspert underbygger også viktigheten av kompetanse og innsikt innen emosjonell intelligens, for å forstå medarbeiderne.

Dårlig lederatferd

En av våre informanter hevdet hun hadde en leder som tok æren for alt som hadde gått bra, og gav skylden til medarbeiderne dersom det var noe som ikke gikk slik hun ønsket, eller som ikke svarer til de forventningene organisasjonen hadde. Denne lederen kan virke som han har tendenser til en narsissistisk personlighet, beskrevet fra Moxnes (2007). Det kan tenkes at dette er en person som kan oppleves arrogant og utnyttende av sine medarbeidere. Som mennesker har vi alle behov for positive tilbakemeldinger dersom vi har gjort noe bra, det er en del av hva som motiverer oss som mennesker. Dersom lederen alltid tar æren for hva medarbeiderne gjør, vil man til slutt sitte igjen med umotiverte og frustrerte medarbeidere. Det er noe med den indre belønningen man får som menneske som faktisk holder oss oppe. I det lange løp vil man miste tillit til den lederen som skylder på andre dersom det ikke går som planlagt, og tar æren for det som går bra. Enkelte vil også kunne oppleve det som en stressfaktor, dersom man aldri får kreditt for arbeidet man utfører. Vår ekspert legger vekt på hvor viktig nettopp tillit er i ett leder- medarbeiderforhold, og at dette er noe som må bygges opp over lang tid. Det må være sammenheng mellom hva man sier og hva man gjør for at det skal være tillit i et mellommenneskelig forhold.

En annen lederatferd som beskrives av våre informanter som dårlig, er uengasjerte ledere, som ikke tar tak i problemer, og lar det skure. La-det-skure-lederen finner vi igjen hos

Kaufmann og Kaufmann (2009) som den verste leder typen. Den som ikke tar tak i noe som helst, eller er passiv og likegyldig til lederrollen. Mange av våre informanter hevder de ønsker en leder som tar tak og stiller krav. Dette viser at en la-det-skure-leder ikke er en leder som er ønsket av medarbeiderne. For en periode kan det kanskje være greit med en leder som ikke bryr seg, en som gir litt frie tøyler til at man kan gjøre mer som man selv ønsker, men i det lange løp har alle behov for en leder som tar grep, og som krever litt av deg. Det vil kunne oppleves stressende, dersom en medarbeider ikke vet hva som forventes av han, og dersom en leder ikke stiller krav. Ledere som ikke er til stede er også en uønsket leder og kanskje en form for la-det-skure-leder. Han overser hva som skjer ved ikke å være der. Moen (2009) hevder, som beskrevet i teorien, at uklare ansvarsforhold, uryddig organisering og dårlig oppfølging kan resultere i utbredte medarbeidere.

Våre informanter beskriver ledere som bruker sarkasme og mobbing for å fremme seg selv, som er arrogante, uforutsigbare og som dårlige ledere. Eksperten vår hevder dette er en uheldig atferd hos en leder, noe som lett kan knekke selvbilde til en person. Han tror også at mange ledere ikke er klar over hvilke makt de egentlig har i sin stilling. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at for medarbeidere vil dette kjennes som avvisning fra lederen. Denne lederatferden beskriver Moxnes (2007) som den narsissistiske leder.

Påvirkning fra organisasjonen

Som beskrevet i resultatet, hevdet informantene fra offentlige organisasjoner at organisasjonen hadde stor påvirkning på lederens atferd, mens i private bedrifter hadde organisasjonen liten påvirkning på lederens atferd. Vår ekspert hevdet at bedriften påvirker lederen, og lederen påvirker bedriften. En av våre informanter sier at lederen er til stede for seg selv. Her kommer poenget til Kaufmann og Kaufmann (2009) inn, med at det finnes to typer amerikanske presidenter; de som vil være noe, og de som vil gjøre noe. Dersom maktorienteringen er personlig, vil det i det lange løp underminere lederens legitimitet. Denne ledertypen viser seg også som en lite transformasjonsleder, da han fokuserer på seg selv og sin oppnåelse, i stede for organisasjonens måloppnåelse. Teorien om Atferdmønster A fra Moen (2003) beskriver også denne personligheten. I sitt selvstendige arbeid vil han kunne fungere godt, men sammen med et team vil det ikke fungere, da han fokuserer på egen måloppnåelse i stede for organisasjonen som helhet. Vår ekspert presiserer dette når han sier; ”Gode enkeltmannsledere som går over Nordpolen alene finnes det nok av, men de som drar med seg hele teamet, og får med seg hele teamet hjem igjen er en mangelvare”.

En av våre informanter hevder hun har en leder som er til stede for medarbeiderne. Dersom denne lederen klarer å få medarbeiderne til å føle dette, må hun være en leder som ser sine medarbeidere og som driver transaksjonsledelse. En leder må nødvendigvis være der for organisasjonen, ellers vil det være lite sannsynlig at han har jobben over lenger tid, men klarer han å få medarbeiderne til å føle at han er der for dem, må han ha funnet en god balanse i sin væremåte. Denne lederen beskrives også som engasjert og entusiastisk, noe som forklares ved faktor 2 under transformasjonsledelse av Kaufmann og Kaufmann (2009).

De informantene som hadde dårlig erfaring med sin leder og dens atferd, beskriver lederens personlighet på en svært negativ måte. De beskriver ledere som er falske, ikke tilgjengelige, uengasjerte og som har fokus på sine egne behov. Den falske lederen finner vi igjen under Moxnes (2007) sin hysteriske leder, hvor personligheten blir beskrevet som overfladiske og humørsyke.

5.4. Kommunikasjon og konflikt

Som leder er det viktig at man skaper åpenhet, hvor alle parter får si sin mening, først da kan man lære av hverandre. Som vi har sett tidligere sier Kaufmann og Kaufmann (2003) at en av mange årsaksproblemer til stresslidelser i en organisasjon er konflikter. Man vil alltid finne kilder til konflikter i en organisasjon, da det hele tiden foregår sosiale prosesser mennesker i mellom, med ulik bakgrunn og verdier. Våre informanter hevdet at der hvor det var rom for å uttrykke sine meninger, og der som medarbeiderne blir lyttet til, var det også mindre konflikter. Motsatt viste det seg at i de organisasjonene hvor det var dårlig kommunikasjon, og hvor lederen tok egne beslutninger uten å høre på medarbeiderne, var det også mer konflikter.

De av informantene våre som har dårlig erfaring med sin leders atferd, føler i stor grad at lederen ikke er villig til å samarbeide med sine medarbeidere, ved at lederen ikke er villig til å ta deres innspill til betraktning. De informantene som har positive assosiasjoner til sin leders atferd, føler at samarbeidet er bra og at medarbeiderne blir hørt. Som vi har beskrevet i teorien, sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at en leder som ikke er villig til å samarbeide med sine medarbeidere, er en leder som liker å jobbe uavhengig og selvstendig, og de markerer lavt behov for støtte fra andre mennesker. I motgangstider er dette en styrke hos en leder, men det kan også føre til at medarbeiderne føler seg avvist, og opplever leder som arrogant og en bedreviter.

Vi spurte også om hvordan informantene opplevde lederens evne til å løse konflikter. En av informantene sa at det var en del konflikter mellom medarbeiderne og lederen, men at det aldri ble gjort noe særlig med konfliktene. Flere av våre informanter hevdet at lederen unngikk konflikter helt, og håpet på at konflikten gikk over av seg selv, eller tok tak i konflikten på feil måte. Andre derimot mente at lederen var god på å løse konflikter. Det at man unngår konflikter er ikke så rart, da det utløser så mange negative følelser. Det er ofte ikke konflikten som er problemet, men det å løse den. Kaufmann og Kaufmann (2003) sier at konflikten nødvendigvis ikke er negativt, konflikten kan få en til å se på problemet på nye måter. Dersom man håndterer en konflikt dårlig, kan det føre til ødeleggende maktkamper i organisasjonen. Det kan gå utover organisasjonens ytelse og trivsel dersom man unngår konflikter helt. Det er viktig at en leder har kunnskap om konflikthåndtering, slik at ikke konflikten blir for belastende for medarbeiderne. I noen situasjoner bør lederen unngå å ta opp konflikter, spesielt dersom medarbeideren er i en form for krise, da dette kan føre til økt belastning for medarbeiderne.

Vår ekspert mente at det kunne være lurt å trekke inn en tredje person i konflikten, så snart som mulig, for lettere å kunne løse konflikten. Han sier at enkelte ikke har nok kunnskap til å håndtere en konflikt, og at han, som rådgiver, ofte blir tilkalt for seint til at en konflikt kan løses uten sykemeldinger og andre belastninger. Ekeland (2010) legger som vi har redegjort for i teorien, også vekt på viktigheten av å trekke inn en nøytral tredjeperson, og spesielt i situasjoner hvor partene skal omgås hverandre etter konflikten. Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder som vi har sett, at konflikter som pågår for lenge uten at man gjør noe med dem, ofte blir vanskeligere å løse etter som tiden går. Dette skyldes at den egentlige årsaken til at konflikten oppsto, da har da forsvunnet ut av verden. Årsaksforklaringer som at personen er vanskelig, kan da fort bli et stempel man kan få.

Som vi har sett tidligere hevder Stone et al. (2000) at det er viktig at man ikke ser på den som man er i konflikt med som et problem, men heller være oppriktig nysgjerrig på hva motparten har å si. Dersom leder og medarbeider er bevisst på dette, og klarer å vise en oppriktig interesse for hva motparten har å si, kan man unngå en del konflikter. Mange av våre informanter sier at de har en leder som ikke hører på hva medarbeiderne har å si. Dette er noe som utløser stress hos informantene. Det å være i konflikt kan være ubehagelig, og konflikter kan virke forstyrrende på vår identitet, særlig når man begynner å tvile på egen kompetanse. Som leder kan man mange ganger komme opp i ubehagelige situasjoner, hvor man kan føle at man ikke alltid strekker til. I følge Stone et al. (2000) kan konflikter som handler om hvor

kompetent man er som leder eller som medarbeider, virke forstyrrende på våre følelser. Når man ser på seg selv som svært kompetent, og som en som aldri gjør feil, går man fort i forsvar når noen kommer med noe negativt.

De fleste av våre informanter sier at lederen er mer til stede for seg selv eller organisasjonen, enn han er for medarbeiderne. Bolman og Deal (2009) hevder at interessekonflikter er en utfordring, som ledere i en organisasjon må være seg bevisst, da måten lederen mestrer konflikten på kan ha noe å si for løsningen på konflikten.

Vi så paralleller til at der hvor kommunikasjonen mellom leder og medarbeider var god, var også leders evne til å se medarbeiderne stor, og misbruk av makt liten. De fleste av våre informanter hevder som sagt at lederen misbrukte makten, og en av informantene forklarte det slik; *"enten gjorde man som lederen sa, ellers kunne man finne seg en annen jobb"*. Vår ekspert sier at; *"til slutt handler alt om makt og verdier"*. Noen er mer bevisst på å bruke denne makten enn andre. Noen forstår ikke at det handler om makt, mens noen blir svært autoritære.

Vår ekspert sier det foregår mange maktkamper mellom medarbeiderne og ledelsen. I følge Bolman og Deal (2009) vil ledere med ambisjoner som vil opp og frem, gjør det som må til for å nå sine mål, og tar ikke hensyn. Når man sloss for sine interesser bruker man de maktmidler man har.

En av våre informanter opplever at han er blitt mobbet av en mellomleder. Han opplever at når mellomlederen er tom for god argumentasjon, går han til personlig angrep og mobbing av medarbeiderne. En annen informant føler seg mobbet av nærmeste leder. De fleste av informantene føler seg ikke trakassert. En av informantene nevnte at hun var sliten av ikke å bli hørt av ledelsen. Hun sier; *"jeg fikk til slutt høre fra ledelsen at de var lei av å høre på klagen"*. Einarsen og Skogstad (2000) hevder som tidligere redegjort for, at mobbing er utrolig stressende for den som blir utsatt for det. Man blir utsatt for negative handlinger som gjør at man til slutt får problemer med å forsvare seg mot den som mobber. Mange av de som blir utsatt for mobbing, får problemer med å trives på jobb, og kan til slutt utvikle psykiske problemer. En av våre informanter sier hun til slutt sluttet i jobben, som konsekvens av mobbing. Einarsen og Skogstad (2000) hevder som tidligere redegjort for, at mobbing er en situasjon hvor en person blir utsatt for negative handlinger av andre, på en måte som gjør at offeret har vanskelig for å forsvare seg mot den som utøver handlingene.

5.5. *Opplevelse og mestring av stress*

Moen (2003) hevder som nevnt at uklare ansvarsforhold, uryddig organisering og dårlig oppfølging av personalet kan resultere i stress hos medarbeiderne. Dette viser igjen i våre funn. Dersom informantene opplever at lederen ikke har oversikt og kontroll over organisasjonen blir de stresset.

Søvnvansker og uro er konsekvenser av stress (Kile, 1990), noe som stemmer overens med våre informanternes stressopplevelser. Søvnmangel er gjennomgående hos våre informanter, og dette kan igjen påvirke personenes selvtillit og ikke minst effektivitet når de er på jobben. Man har gjerne lett for å betrakte søvnmangel som en ”mild” form for stressreaksjon, men ettersom kroppen blir betydelig satt ut av søvnmangel kan det få store konsekvenser for personen.

Som vi har sett tidligere blir negative emosjoner fremkalt i stressende situasjoner (Moen, 2003), noe som stemmer overens med våre informanter. En av informantene blir aggressiv og mister kontroll, mens en annen lar sinnet og irritasjonen knyttet til stresset gå utover kollegaer. Som tidligere redegjort for sier vår ekspert at stress også føre til misbruk av alkohol og rusmidler, noe som også støttes av Passer et al. (2009), men våre informanter sier at de ikke tyr til disse midlene for å takle stresset.

Det er viktig å senke sine forventninger og krav til seg selv med tanke på jobben. Urealistiske forventninger er en kilde til stress og utbrenthet (Moen, 2003). I dagens samfunn blir det satt likhetstegn mellom verdi som menneske og suksess, hevder Kile (1990). Vår ekspert viser også til viktigheten av å redusere de kravene man stiller til seg selv, og at lederen er med på å sette standarden i bedriften. Likevel er det ingen av våre informanter som viser til denne måten å håndtere stresset på, da de hevder at det er lederen som stiller kravene og det er kun han som kan gjøre noe med situasjonen.

Det er bred enighet blant våre informanter at stress oppleves ulikt, da vi er ulike og har ulike erfaringer. Noen av informantene mener også at personligheten spiller inn på stressopplevelsen og håndteringen. Det er altså slik at personer reagerer ulikt på stress, noen tåler alt, mens andre bryter sammen for en liten stressbelastning. Passer et al. (2009) hevder at dette pågangsmotet har utviklet seg gjennom barndommen, på grunnlag av de erfaringene som har blitt gjort. Personligheten kan altså påstås å spille inn på vår opplevelse av stress, selv om Moen (2003) hevder at personlighetsfaktorene påvirker sammenhengen mellom potensiell belastningsfaktor og stressreaksjon.

Innstilling har også en betydning på opplevelsen av stress, og Moen (2003) skriver, som tidligere redegjort for, at personer med positiv innstilling har færre helseplager enn personer med negativ innstilling. Det blir likevel vanskelig å si om våre informanter har positiv eller negativ innstilling, og at det var derfor de opplevde stress som en belastning. Likevel merker vi en forskjell på våre informanter, da noen ikke gir seg før de var totalt utmattede og syke, mens andre slutter eller bytter jobb før stresset kommer så langt innpå dem.

Sosial støtte, i form av sosiale relasjoner, er en svært viktig faktor når det gjelder mestring av belastninger som en person utsettes for. En av våre informanter understreker viktigheten av å få støtte og tilbakemeldinger på arbeidsplassen, da også av lederen. Dersom man har lite sosial støtte er man mer utsatt for påkjenninger og stress (Moen, 2003). Personer med gode sosiale relasjoner har færre stressrelaterede sykdommer, da sosial støtte øker immunforsvarets funksjoner (Passer et al., 2009). Vår teori viser til at sosial støtte, er relativt avgjørende for hvorvidt stresset får mulighet til å utvikle seg, og til få alvorlige stressreaksjoner. Likevel er det kun en av våre informanter som faktisk benytter seg av den sosiale støtten, til å snakke ut om sine opplevelser på arbeidsplassen.

Konsekvenser for organisasjonen

Einarsen og Skogstad (2000) redegjør, som tidligere vist, for konsekvensene av utbrenthet. Utbrenthet forekommer hos personer som utsettes for store krav over lang tid, og disse personene har lite å tilføre arbeidsplassen, ettersom de utfører en dårligere kvalitativ jobb, enn andre arbeidstakere som ikke er utbrente. Våre informanter oppgir som tidligere redegjort for, at de mister effektiviteten når stresset rår som verst. Stress kan med andre ord få alvorlige konsekvenser for en bedrift, dersom medarbeiderne ikke klarer å produsere det de skal i løpet av en tid. Dessuten rammer stresset kvaliteten over arbeidsoppgavene, noe som kan skape et dårlig rykte utad. Stress i en organisasjon kan altså føre til at bedriften mister kontrakter eller viktige oppdrag, og i verste fall blir stemplet som ineffektive utad i arbeidsmarkedet.

Stress kombinert med andre psykiske og fysiske faktorer påvirker også immunforsvaret og sykdomsspekteret. Golemann (1995) hevder at emosjonelt stress fører til at immunforsvaret svikter, da kroppen sparer energi for å prioritere stressbelastningen. Stress bryter ned kroppens motstandsevne, og langtidsstress kan skade andre kroppssystemer, da stresshåndteringen går på bekostning av resten av kroppen (Passer et al., 2009). Dette bekrefter en av våre informanter ved at hun ble alvorlig syk, på grunn av stresset som hun ble utsatt for.

Vår ekspert viser, som nevnt, til at sykdom i en bedrift resulterer i tap av kompetanse og kunnskap og dette underbygges av Hennestad et al. (2006). En av våre informanter sier at *”terskelen for å ta ut sykemelding blir mye mindre når jeg blir stresset”*, og flere av informantene sier at de sykemelder seg når de opplever for mye stress. I dagens samfunn hvor den enkeltes kunnskap og kompetanse er svært viktig for bedrifter, kan det altså få store økonomiske konsekvenser dersom lederen skaper stressfylte situasjoner som medarbeiderne opplever som belastende.

Kile (1990) hevder, som tidligere redegjort for at det å komme i konflikt med lederen sin, kan føre til påkjenninger med negative langtidseffekter, noe som vi ser igjen hos våre informanter. Dersom arbeidsplassen er en trygg plass å være, er den mer produktiv, hevder Kile (1990). Dersom medarbeiderne kommer i en konflikt med sin leder blir medarbeiderne mindre produktive som følge av den angsten og nervøsiteten som de opplever. Vår ekspert understreker også at når stresset øker, slutter vi å kommunisere, som igjen gir grobunn for misforståelser. Dette vil igjen resultere i dårlig motivasjon og trivsel i bedriften, som igjen resulterer i nedsatt effektivitet.

6. Konklusjon

Vårt forskningsspørsmål var: *"Hvilken atferd hos ledere utløser stress hos medarbeiderne?"*. Gjennom teori og empiri har vi nå belyst en rekke forhold som kan vise sammenhengen mellom lederatferd og stress. I lys av teorien, antyder vi at det er lederen som ikke tar tak i problemer, som stiller for mange og for høye krav, som ikke verdsetter medarbeideren og som ikke tar seg tid til medarbeideren, som skaper stress hos medarbeiderne. Andre stressorer blant medarbeidere kan være ledere som misbruker makten de besitter til egne fordeler, og ledere som bevisst unngår konflikter. Vi har vist at det stresset som lederen utsetter sine medarbeidere for, kan også føre til redusert effektivitet og lønnsomhet for bedriften, da helsen til medarbeiderne må ses som en forutsetning for god effektivitet og lønnsomhet.

Stresset som medarbeiderne utsettes for, kan fører til søvnmangel, sykdom og sykemeldinger. Flere av medarbeiderne har også byttet jobb på grunn av at stressbelastningen blir for stor. Stress har konsekvenser for bedriften og for samfunnet. Dersom stressnivået er høyt i en organisasjon, kan det gå utover produktiviteten og effektiviteten til medarbeiderne. Dersom medarbeiderne blir syke eller slutter i jobben sin, mister bedriften viktig kompetanse. Dette kan være av stor økonomisk konsekvens ettersom dagens organisasjoner i stor grad er avhengige av medarbeiderne og deres kompetanse.

Det foreligger ulike syn på hvordan kvinner og menn leder en organisasjon, men dette innfattes ikke under vår problemstilling. Dette er et svært interessant fenomen, som vi mener kan være gjenstand for senere forskning.

Våre informanter arbeider både i offentlig og privat sektor, og det foreligger indikasjoner på at lederatferden er ulik i disse sektorene. Dette innfattes heller ikke under vår problemstilling, men vi mener at dette også kan være interessant å få mer belyst gjennom senere forskning.

Vi har gjennom denne oppgaven demonstrert at lederens atferd er viktig for hvorvidt medarbeiderne opplever stress i sitt arbeidsforhold. Vi ser derfor denne oppgaven som et viktig bidrag til dagens ledere og fremtidige ledere, da den kan bevisstgjøre deres adferd og dens betydning for medarbeiderne.

7. Litteraturliste

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4. Utg. Oslo: Gyldendal

Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.) (2000). *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget

Ekeland, T. (2010). *Mekling – en kontekstuell modell*. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 47, 734-742.

Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. (2nd ed). London: Routledge.

Forsidebildet er hentet fra:

http://www.google.no/imgres?imgurl=http://aktivtrening.com/files/bonnier-atr/imagecache/630x250/stress.jpg&imgrefurl=http://aktivtrening.com/spoer-om-helse/hvor-farlig-er-stress&usq=_9qRUADrVuuoiPsfBzQFRPkiVaQc=&h=250&w=630&sz=25&hl=no&start=30&zoom=1&tbnid=-sV5HOlyPq9VBM:&tbnh=78&tbnw=196&ei=uhTRTfbnBISo8QPY4pXuDQ&prev=/search%3Fq%3Dstress%26hl%3Dno%26sa%3DX%26biw%3D1007%26bih%3D478%26tbnid%3DDisch0%2C937&itbs=1&iact=hc&vpx=480&vpy=226&dur=110&hovh=141&hovw=357&tx=190&ty=110&page=4&ndsp=9&ved=1t:429,r:2,s:30&biw=1007&bih=478

Goleman, D. (2002). *Emosjonell intelligens: Å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal.

Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 45, 240-248.

Hennestad, B.W., Revang, Ø., Strønen, F. H. (2009). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kile, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Moen, B. (Red.) (2003). *Håndbok for bedriftshelsetjenesten, del 3: Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget
- Moxnes, P. (2007). *Fasett-mennesket Personlighet og rolle Et lederopplæringsperspektiv*. Oslo: Forlagsentralen
- Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E. & Vliek, M. (2009). *Psychology: The science of mind and behaviour*. Berkshire: McGraw- Hill Higher Education
- Rognsaa, A. (2003). *Prosjektoppgaven: Krav til utforming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Slinningen, E. & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap: Slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (2000). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. London, Penguin.

8. Vedlegg 1

Fase 1

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av bachelor oppgaven
 - Vi ønsker med denne oppgaven å undersøke hvilke adferd blant ledere som fører til stress blant medarbeidere.

- Intervjuet vil handle om følgende tema
 - Lederadferd
 - Kommunikasjon
 - Kultur
 - Medarbeider
 - Stress

- Intervjuets form
 - Intervjuet vil virke som en dialog, og vil vare ca en time.
 - Jeg kommer til å ta opp intervjuet med en båndopptaker.

- Anonymitet
 - Vi garanterer full anonymitet av intervjuobjektet og behandlingen av informasjonen i vår bachelor

Fase 2

Intervjuet

I begynnelsen av intervjuet ønsker vi å stille intervjuobjektet noen bakgrunnsspørsmål.

Ditt navn?

Din alder?

Navnet på bedriften?

Din stillingsbetegnelse og arbeidsprosent?

Arbeidserfaring?

Stress

Vi vil først stille noen spørsmål angående stress med tanke på ditt arbeidsforhold.

1. Hva tenker du på når du hører ordet stress?
2. Hvilke og erfaringer har du med stress i et arbeidsforhold?
3. Hva er det som utløser stress på din arbeidsplass?
 - a. Krav på Jobben?
 - b. Rollekonflikter?
 - c. Manglende kommunikasjon?
4. Hvor mye stress skaper lederen din?
 - a. Hvor mye stress skaper kollegaer?
 - b. Hvor mye stress skaper sosiale relasjoner?
 - c. Er stress relatert til arbeidsoppgavene?

Lederadferd og medarbeideren

5. Hvilken adferd mener du en god leder bør ha?

Stikkord: Tillit, forutsigbarhet, til stede, karisma
6. Hvilken adferd mener du er uheldig hos en leder?

Stikkord: Sarkasme, mobbing, passiv
7. I hvor stor grad tror du leders adferd påvirkes av organisasjonen?
8. Hvordan oppfatter du din nærmeste leders personlighet?

9. Mener du lederen din fokuserer på å være til stede for medarbeiderne, eller er han til stede for ledelsen?
10. Har du ulike forventninger til kvinnelige og mannlige leder?
 - a. Er det enklere for en mann å være leder?

Kommunikasjon

11. Hvordan er samarbeidet mellom lederen og medarbeiderne?
 - a. Hvor god er lederen din til å motivere og samle medarbeiderne på felles beslutninger?
 - b. Er det rom for å uttrykke sine meninger på arbeidsplassen?
12. Hvor god mener du lederen din er til å løse konflikter?
 - a. Unngår lederen konflikter?
13. Er lederen din flink til å se medarbeiderne?
14. Hvordan er din leder med tanke på makt?
 - a. Missbruker han makten sin?
15. Bruker lederen makten han har i sin stilling til organisasjonens beste, eller til sitt eget beste?
16. Opplever du trakassering fra leder og/eller kollegaer?
 - a. Seksuelt?
 - b. Mobbing?
17. Har du opplevd stress knyttet til en leders holdning eller adferd?
 - a. Dersom du ikke har opplevd stress knyttet til dette, hvilke adferd hos ledere tror du utløser stress hos medarbeidere?

Opplevelse av stress

18. Hvordan oppfører du deg når du er stresset?
 - a. Mister du søvn?
 - b. Driker du?
 - c. Slutter du i jobben?
19. Hva gjør du for å redusere stress?
20. Hva kan en leder gjøre for å redusere negativ stress på jobben?
21. Har du noen tanker om hvorfor vi opplever stress forskjellig?

Konsekvenser for organisasjonen

22. Hvilke konsekvenser mener du stress har for organisasjonen?

- a. Nedsatt effektivitet?
- b. Dårlig samarbeid?
- c. Sjukdommer?
- d. Slutter i jobben?
- e. Nedsatt trivsel?
- f. Negativ motivasjon?

Fase 3

Avslutning av intervjuet

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, er det andre temaer du vil tilføye?

- a. Hvis ja, hvilke temaer vil det være?

Vi takker deg for godt samarbeid. Vi kommer nå til å reinskrive notater og tape, og sender deg deretter intervjuet for gjennomlesning og redigering. Som vi sa tidligere vil resultatet være anonymt, og vi sender deg en kopi av bachelor oppgaven vår som takk for at du har brukt din tid på å hjelpe oss.

