

Martha Marie Kalvig Anderson

Opplevelser av lederrollen

En Q-metodologisk studie av relasjonsorienterte lederes bevissthet i egen rolle.

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, mai 2015

Veileder: Eleanor Allgood

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Masteroppgaven du har foran deg markerer mine siste akademiske anstrengelser for nå. Ved reisens slutt ser jeg tilbake på sju varierte og spennende år som student. Etter å ha prøvd ulike studieretninger og campus, var det som masterstudent ved IVR jeg endelig følte meg på riktig plass, - i klasserommet, i møtet med undervisere, i teorien og praksisen. Det er med enorm stolthet jeg ser tilbake på to innholdsrike, krevende og engasjerende år som rådgivningsstudent. Jeg har lært mye om meg selv og mine tanke- og handlingsmønstre i møte med det kjente og det ukjente, og ser frem til å ta fatt på en ny reise, - inn i arbeidslivet. Med meg har jeg nyttig bagasje som jeg har mange å takke for.

Jeg vil takke min veileder Eleanor for konstruktive og gode innspill, samt støtte i arbeidet med denne oppgaven. Din entusiasme for og tro på prosjektet mitt har hjulpet meg videre gang på gang. Takk til informantene i studien for at dere har bidratt til min læringsprosess ved å dele av deres opplevelse som ledere, samt ved å sette av tid i en travel hverdag til hele fire sorteringer og postsamtale.

Elisabeth; tusen takk for din hjelp i rekruttering av informanter og støtte i datainnsamlingen. Din autentisitet og kritiske sans, i kombinasjon med en enorm generøsitet, har for øvrig vært til stor inspirasjon og støtte gjennom disse to årene.

En takk vil jeg også rette til Ekspertene i Team som har vært en stor inspirasjonskilde for denne oppgaven, så vel som en arena for mye av min personlige utvikling som bidro til å lede meg inn på rådgivningsstudiet.

Til mine medstudenter og undervisere; takk for at dere har møtt meg, på godt og vondt, og latt meg lære i relasjon til dere.

En spesiell takk til min kjære samboer og beste venn Magnus: du er min trygge havn som gjør at jeg tør å utforske det ukjente. Takk til familien min og mine gode venner som alltid har tro på meg og støtter meg. En ekstra takk til min mor, Ellen Kalvig, som har laget forsidebildet.

Trondheim, mai 2015

Martha Marie Kalvig Anderson

Sammendrag

Formålet med denne studien er å bidra til økt forståelse av og bevissthet om hvordan en relasjonsorientert leder opplever seg selv i rollen som leder. Studien vektlegger betydningen av relasjon, og selvbevissthet, blant annet gjennom å undersøke lederes oppfatning av seg selv i ulike perspektiv. Problemstillingen for studien er som følger: «*Hvordan opplever relasjonsorienterte ledere seg selv sett fra ulike perspektiv?*».

Det ble gjennomført et Q-metodologisk forskningsprosjekt hvor det ble samlet inn 16 Q-sorteringer fra fire relasjonsorienterte ledere. Informantene sorterte 48 utsagn totalt fire ganger, under fire ulike instruksjonsbetingelser. Instruksjonsbetingelsene var som følger: 1) *hvordan opplever du deg selv som leder til vanlig*, 2) *og når du er på ditt beste*. 3) *Hvordan tror du dine medarbeidere/ditt team opplever deg*, og 4) *hvordan tror du din leder ser deg?*. Utsagnene og instruksjonsbetingelsene er tilknyttet teori innen rådgivningsvitenskapen.

Gjennom faktoranalysen av de 16 sorteringene, kom jeg frem til en fire-faktorløsning som beskriver ulike opplevelser av rollen som relasjonsleder. De fire faktorene er: Faktor 1: «En opplevelse av gjensidighet og selvstendighet i kraft av lederrollen»; Faktor 2: «En opplevelse av nonautoritet, fellesskap og personlig utvikling»; Faktor 3: «En opplevelse av personlig distanse og inkongruens»; Faktor 4: «En opplevelse av personlig vekst i omsorgsfulle, gjensidige relasjoner». Faktor 3 skiller seg fra de øvrige faktorene ved at den kun representerer opplevelsen av hvordan andre ser en som leder, ikke egen opplevelse. Faktorene drøftes opp mot utvalgte tema slik disse fremkommer i faktortolkningen, og ses opp mot relevant rådgivningsteori.

Abstract

The purpose of this study is to gain understanding of and awareness about how a relationship-oriented leader sees him/herself as a leader. The study emphasizes the significance of relations, and leaders' self-awareness, partially by exploring leaders' understanding of themselves from different perspectives. The research question of the study is as follows: «*How do relationship-oriented leaders view themselves from different perspectives?*».

Performing a Q-methodological research project, I gathered 16 Q-sorts from four relationship-oriented leaders. The informants sorted 48 statements a total of four times, in accordance with four different conditions of instruction. The conditions of instruction were as follows: 1) *how do you normally see yourself as a leader*, 2) *and when you are at your best*. 3) *How do you think your subordinates/team see(s) you*, and 4) *how do you think your leader sees you?*. The statements as well as the conditions of instruction are based on counselling theory.

Factor analysis of the 16 sorts pointed to four factors describing differing experiences of oneself as a relational-oriented leader. The four factors are: Factor 1: «An experience of mutuality and autonomy by virtue of being a leader»; Factor 2: «An experience of non-authority, community and personal development»; Factor 3: «An experience of personal distance and incongruence»; Factor 4: «An experience of personal growth in caring, mutual relationships». Factor 3 differs from the other factors as it only represents an experience of how others view one as a leader, not one's own view. The factors are discussed in light of selected topics as these appear in the interpretation of the factors, and are related to relevant counselling theory.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
ABSTRACT	VII
INNHOLDSFORTEGNELSE	IX
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 INTENSJON OG PROBLEMFORMULERING	2
1.3 BEGREPSAVKLARING	2
1.4 STUDIENS OPPBYGNING.....	3
2 STUDIENS TEORETISKE FUNDAMENT	5
2.1 RELASJONSLEDELSE	5
2.1.1 <i>Leder forstått som rådgiver</i>	6
2.2 FOKUS	7
2.2.1 <i>Fokus på profesjon</i>	7
2.2.2 <i>Fokus på person</i>	8
2.3 SELVBEVISSTHET	9
2.3.1 <i>Passiv selvbevissthet</i>	9
2.3.2 <i>Aktiv selvbevissthet</i>	10
2.4 RELASJONSDIMENSJONER	11
2.4.1 <i>Avhengighet</i>	11
2.4.2 <i>Uavhengighet</i>	11
2.4.3 <i>Gjensidig avhengighet</i>	12
3 METODE	13
3.1 Q-METODOLOGI	13
3.1.1 <i>Operant subjektivitet</i>	14
3.1.2 <i>Den transitive tanke</i>	15
3.1.3 <i>Abduksjonsprinsippet</i>	15
3.2 FORSKNINGSPROSESSEN	15
3.2.1 <i>Kommunikasjonsunivers</i>	16
3.2.2 <i>Q-utvalg og design</i>	17

3.2.3	<i>Personutvalg</i>	18
3.2.4	<i>Q-sortering</i>	18
3.2.5	<i>Instruksjonsbetingelser</i>	19
3.2.6	<i>Faktoranalyse</i>	20
3.2.7	<i>Faktortolkning</i>	21
3.3	STUDIENS KVALITET	22
3.3.1	<i>Pilotsortering</i>	22
3.3.2	<i>Validitet</i>	23
3.3.3	<i>Reliabilitet</i>	23
3.3.4	<i>Generaliserbarhet</i>	24
3.3.5	<i>Postsamtale</i>	24
3.4	ETISKE BETRAKTNINGER	24
3.4.1	<i>Forskerrollen</i>	25
4	DATAANALYSE OG TOLKNING	27
4.1	FAKTOR 1: «EN OPPLEVELSE AV GJENSIDIGHET OG SELVSTENDIGHET I KRAFT AV LEDERROLLEN»	28
4.1.1	<i>Lederrolle i fokus, person i bakgrunn</i>	28
4.1.2	<i>Gjensidighet som tilhørende lederrollen</i>	29
4.1.3	<i>Selvstendighet</i>	30
4.1.4	<i>Diskriminerende utsagn</i>	30
4.2	FAKTOR 2: «EN OPPLEVELSE AV NONAUTORITET, FELLESSKAP OG PERSONLIG UTVIKLING»	31
4.2.1	<i>Leder og person i utvikling gjennom samhandling</i>	31
4.2.2	<i>Søkende til fellesskapet, nonautoritær</i>	32
4.2.3	<i>Diskriminerende utsagn</i>	32
4.3	FAKTOR 3: «EN OPPLEVELSE AV PERSONLIG DISTANSE OG INKONGRUENS»	33
4.3.1	<i>Individ i fokus, fellesskap i bakgrunn</i>	33
4.3.2	<i>Inkongruens</i>	34
4.3.3	<i>Diskriminerende utsagn</i>	35
4.4	FAKTOR 4: «EN OPPLEVELSE AV PERSONLIG VEKST I OMSORGSFULLE, GJENSIDIGE RELASJONER»	35
4.4.1	<i>Person i vekst, gjennom egen vurdering og samspill med andre</i>	35
4.4.2	<i>Gi og ta i mot hjelp og omsorg</i>	36
4.4.3	<i>Diskriminerende utsagn</i>	37
4.5	FELLESTREKK FOR FAKTORENE	38
4.6	OPPSUMMERING	38
5	DISKUSJON	41

5.1	GJENSIDIGHET I EN ASYMMETRISK RELASJON	42
5.1.1	<i>Gjensidig kommunikasjon</i>	43
5.1.2	<i>Ulike forventninger til relasjonen</i>	44
5.1.3	<i>Vekst og utvikling gjennom samspill</i>	45
5.2	PERSONEN I MØTET MED LEDERROLLEN.....	46
5.2.1	<i>Profesjonalitet</i>	46
5.2.2	<i>Gjensidighet som profesjonalitet</i>	47
5.3	BEVISSTHET OMKRING ULIKE PERSPEKTIV	48
5.3.1	<i>Å ha en annen oppfatning av seg selv enn hva man tror andre har</i>	48
5.3.2	<i>En opplevelse av hvordan en ikke vil oppfattes</i>	49
5.3.3	<i>Relasjonens betydning for hvordan en forstår seg selv</i>	50
5.4	OPPSUMMERING	51
6	AVSLUTNING	53
6.1	KRITIKK OG EVALUERING AV STUDIEN.....	53
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	54
6.3	VIDERE FORSKNING	55
6.4	SLUTTORD	55
7	REFERANSELISTE.....	I
8	VEDLEGG	VII
8.1	VEDLEGG 1: FORSKNINGSDESIGN OG Q-UTVALG	VII
8.2	VEDLEGG 2: GODKJENNING NSD.....	XI
8.3	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV	XII
8.4	VEDLEGG 4: SAMTYKKEERKLÆRING	XIV
8.5	VEDLEGG 5: INSTRUKSJON FOR SORTERING.....	XV
8.6	VEDLEGG 6: INSTRUKSJONSBETINGELSER.....	XVI
8.7	VEDLEGG 7: MATRISE	XVII
8.8	VEDLEGG 8: UTSAGNENES Plassering i hver faktor (CRIB SHEET)	XVIII
8.9	VEDLEGG 9: GJENNOMSNIITTSSORTERINGENE	XXI
8.10	VEDLEGG 10: KONSENSUSUTSAGN.....	XXIII
8.11	VEDLEGG 11: DISKRIMINERENDE UTSAGN	XXIV

TABELLISTE

<i>Tabell 1 Forskningsdesign.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabell 2 Korrelasjon mellom faktorene.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabell 3 Reliabilitet.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabell 4 Faktorladning.....</i>	<i>27</i>

1 Innledning

Forsidebildet viser tre trær side om side, hvor det midterste treet overlapper de to ytterste og kan synes å oppstå der disse møtes. Jeg valgte bildet til min forside, da jeg synes det symboliserer møtet mellom to personer som vokser i relasjon til hverandre. I møtet mellom dem oppstår noe eget som tilhører selve relasjonen, - noe mer enn hva den enkelte kan skape alene. Kontrasten mellom bakgrunnene til hvert tre kan ses som et symbol på våre forskjelligheter som, gjennom å møtes, lærer oss noe om oss selv. Det samme treet trykket flere ganger med ulik farge eller bakgrunn kan representere forskjellige perspektiv. Trærne gir også assosiasjoner til skogen og dermed helheten trærne er en del av. Skogen og trærne er gjensidig avhengige av hverandre, og dermed er hvert enkelt tre avhengig av hverandre. Trærne er for skogen hva enkeltmedlemmene er for en organisasjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Min interesse for relasjonsledelse oppstod i møtet med en arbeidsplass med uttalte relasjonsorienterte verdier, som deltidsansatt i *Ekspertes i Team* (EiT). Innenfor rammer som oppfordret til selvutvikling, selvbevissthet, tilbakemelding og lytting, møtte jeg relasjonsledelse både som medarbeider og som leder. Jeg opplevde det som at ledelsens holdning til meg og teamet jeg var en del av, hadde enorm påvirkningskraft på teamets utviklingsprosess i form av å skape trygge rammer, fasilitere den enkeltes motivasjon og ressurser, og vise stor tillit til både teamet og dets enkeltmedlemmer. Ved at jeg selv hadde et lederverv, om enn kortvarig, hvor nevnte verdier og ferdigheter stod sterkt, hadde jeg en subjektiv opplevelse av hvordan det var å være meg i en slik rolle. Min oppmerksomhet på hva det krevde av meg som person å skulle være relasjonsorientert i min teamledelse, gjorde meg nysgjerrig på hvordan rollen oppleves av ledere i andre organisasjonsstrukturer, - ledere med forskjellig erfaring og utdanning, innenfor ulike bransjer.

Gjennom å være ansatt i EiT og student ved *Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap* (IVR) parallelt, har jeg stadig sammenlignet egenskapene hos den relasjonsorienterte lederen med rådgiverens funksjon for klienten. Jeg har sett flere likheter, spesielt med utgangspunkt i humanistisk-eksistensialistisk tenkning. Rådgiveren og relasjonslederen skal begge bygge tillitsfulle relasjoner og fasilitere klientens/medarbeiderens egne ressurser, slik at han/hun vokser og fyller hele sitt potensiale (Kvalsund, 2003; Kvalsund, 2005; Rogers, 1961; Spurkeland, 2009).

1.2 Intensjon og problemformulering

Min antagelse er at egenskapene og ferdighetene som ligger i denne lederstilen krever en del av lederen som person, med alle sine følelser, tanker og holdninger. Samtidig har jeg blitt bevisst hvordan ledere som kan beskrives som relasjonsorienterte, ikke nødvendigvis selv er bevisst teorien eller tankene bak begrepet. Jeg blir dermed nysgjerrig på hvordan relasjonsorienterte ledere er bevisst sine holdninger til og sin opplevelse av relasjonene han/hun har i de ulike møtene på arbeidsplassen, og hvilke ulike, subjektive synspunkt som måtte eksistere hos den enkelte leder. Hvordan opplever en slik leder seg selv i møte med dem han/hun er leder for? Hvordan er lederen bevisst seg selv som person i møte med lederrollen? Hva er det som eventuelt skiller lederens opplevelse av seg selv fra hans/hennes oppfatning av hvordan andre ser han/henne som leder? Med bakgrunn i dette, er min problemformulering som følger: «*Hvordan opplever relasjonsorienterte ledere seg selv sett fra ulike perspektiv?*».

1.3 Begrepsavklaring

Jeg vil her forklare hvordan nøkkelbegrep brukes og forstås i det påfølgende teorigapittelet og oppgaven for øvrig. Relasjonsledelse defineres i det påfølgende teorigapittelet, og vil ikke forklares her. Jeg vil imidlertid klargjøre at jeg bruker betegnelsene 'relasjonsleder' og 'relasjonsorientert leder' om hverandre, uten distinksjon. Videre vil følgende begrep redegjøres for: person, person i relasjon, leder, figur/bakgrunn.

Personen forstås i kraft av å være del av en relasjon. Slik anerkjenner personbegrepet behovet for et 'Du' for at det skal finnes et 'Jeg'. I interaksjon ser man seg selv som lik og forskjellig fra andre, og slik forstås og utvikles personen man er (Allgood & Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Dette synet bygger på MacMurrays (1961/1999) teori om 'person i relasjon'.

Som *personer i relasjon*, er man i bevisst interaksjon med hverandre, hvor man ser hverandre som helhetlige personer, med hver sine likeverdige meninger, behov og ønsker. Den andre forstås som et 'Du' for vårt 'Jeg' (Allgood & Kvalsund, 2003, 2005; Macmurray, 1961/1999). Dersom vi ikke forstår den andre som likeverdig, eller begrenser oss til noen få aspekter ved han/henne, ser vi den andre som et objekt. Han/hun gjøres til objekt ved å kun, i vår forståelse, representere en liten del av det som utgjør helheten, - en handling eller holdning, for eksempel (Kvalsund, 2003; Macmurray, 1961/1999). Evnen til å se hverandre som personer heller enn objekter, er en forutsetning for læring og vekst (Kvalsund, 2003; Kvalsund, 2005; Macmurray, 1961/1999; Rogers, 1961).

Ledelse kan forstås som en bestemt posisjon i en organisasjon, eller som en aktivitet eller sosial prosess (Joiner & Josephs, 2007; Skogstad & Einarsen, 2002). I denne studien forstås lederen som en som tar ledelse i form av å samhandle med og påvirke organisasjonens medlemmer i retning av organisasjonens målsetning (Skogstad & Einarsen, 2002; Spurkeland, 2009). Ledelse anses dermed som en aktivitet og skilles fra begrep som *overoppsyn* (supervision) og *administrasjon*. Overoppsynsmannens eller sekretærens aktivitet fokuserer på eller begrenser seg til administrative oppgaver (Joiner & Josephs, 2007; Spurkeland, 2009).

I omtale av faktorene og informantenes sorteringer, benyttes *figur og bakgrunn* som et bilde på hva som står henholdsvis i fokus for informantens/faktorens oppmerksomhet, og hva som overlates til den uklare og sammensmeltede massen av det ufokuserte. Begrepsbruken kommer fra gestaltteori og baserer seg på en helhetlig tilnærming til menneskets opplevelse av seg selv og sine behov (Clarkson & Cavicchia, 2013). Det som står i figur er hva vi velger å vie vår oppmerksomhet i et gitt øyeblikk. Figur og bakgrunn kan raskt bytte plass ved at vi simpelthen endrer vårt fokus eller flytter vår oppmerksomhet til noe annet i vår bevissthet.

1.4 Studiens oppbygning

Studien er strukturert i 6 kapitler og underkapitler. I kapittel 1 innledes studien og valg av tema, samt studiens intensjon presenteres. Kapittel 2 redegjør for studiens teoretiske forankring, og her presenteres det teoretiske utgangspunktet for datainnsamling. Studiens metodiske grunnlag presenteres i kapittel 3, og leseren ledes gjennom forskningsprosessen og de forskningsmessige valgene jeg har tatt. Her vil jeg presentere Q-metodologien og –metoden, samt drøfte etiske betraktninger rundt studien og meg selv i forskerrollen. Deretter legges resultatene av dataanalysen frem og tolkes i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes de fremtrådte faktorsynene og knyttes opp mot relevant teori. Til slutt oppsummeres studien i kapittel 6, før jeg diskuterer studiens nytteverdi, hva som kunne vært gjort annerledes, og videre forskning som kan være spennende.

2 Studiens teoretiske fundament

Valget av relasjonsledelse som tema for denne studien, henger sammen med mitt syn på rådgivning. Begge er fundamentert i humanistisk-eksistensialistisk tenkning, hvor det råder et positivt menneskesyn. I dette ligger troen på mennesket som initiativtagende, handlende, ekspert på eget liv, samt som bærende på et ønske og en driv om å utvikle seg selv og vokse. På dette grunnlaget har jeg først og fremst valgt litteratur og teori som er forankret i den humanistisk-eksistensialistiske tradisjonen. Fra eksistensialismen kommer et fokus på menneskets frie vilje og tanken om at vi virker på verden samtidig som verden virker på oss, kalt 'væren i verden' (Ivey, D'Andrea, & Ivey, 2012). Humanismen bringer med seg synet på menneskets relasjoner til medmennesker, omverdenen og seg selv, som essensielt for individets utvikling mot sitt sanne potensiale (Ivey et al., 2012; Kvalsund, 2003; Rogers, 1961). Ved å anerkjenne og vektlegge individets egen opplevelse av sin tilværelse, forstås relasjoner ut i fra hvilken betydning disse har for den enkelte (Ivey et al., 2012). Med dette utgangspunktet vil relasjonsledelse redegjøres for med hovedvekt på lederstilens fokus på relasjon, ved hjelp av teori hvor leder og rådgiver sidestilles. Videre vil jeg presentere det teoretiske utgangspunktet for mitt eksperimentelle forskningsdesign (se tabell 1 i delkapittel 3.2.2), strukturert i delkapitlene 2.2 *Fokus*, 2.3 *Selvbevissthet* og 2.4 *Relasjonsdimensjoner*.

2.1 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse oppfattes generelt som en lederteori tilpasset den norske og skandinaviske kulturen (Sandal, 2002). Dette knyttes til lederstilens preferanse for en flat struktur hvor medarbeidere har større innflytelse og høyere grad av selvbestemmelse enn i de tradisjonelle byråkratiske organisasjonene (Sandal, 2002; Spurkeland, 2009; Tucker, 1999). Relasjonsorienterte ledere sikrer innflytelse gjennom å bygge tillitsfulle relasjoner til sine medarbeidere, heller enn å bruke posisjon og formell makt (Sandal, 2002; Spurkeland, 2009). Lederen påvirker medarbeiderne i positiv retning ved å motivere, inspirere og stimulere til personlig og faglig utvikling, og investerer således i organisasjonens humankapital (Kvalsund, 2005; Sandal, 2002; Spurkeland, 2009). Den norske kursholderen og forfatteren innen relasjonsledelse, Jan Spurkeland (2009), betegner relasjonsledelse som mer enn en oppskrift som kan pugges og utøves etter en mal. Å kunne påvirke mennesket som likeverdig, i en gjensidig relasjon, fordrer at selve holdningen en har til mennesket tillater det. For å mestre denne type ledelse må man være menneskeorientert, selvbevisst, aktivt lyttende og empatisk (Mastrangelo, Eddy, & Lorenzet, 2004; Sandal, 2002; Spurkeland, 2009). Dette er

egenskaper og ferdigheter som også brukes til å beskrive den gode rådgiver (Allgood & Kvalsund, 2005; Ivey et al., 2012; Rogers, 1961).

2.1.1 Leder forstått som rådgiver

I dette delkapittelet sammenligner og sidestiller jeg den relasjonsorienterte lederen med rådgiveren. Det finnes mange ulike rollebegrep innen hjelpeprofesjonene; deriblant terapeut, rådgiver, veileder og coach. Disse differensieres gjerne etter hva som er fokus og mål. I praksis benytter de ulike hjelpeprofesjonene imidlertid mange av de samme ferdighetene for å nå sitt mål. Jeg fokuserer på ferdigheter og egenskaper som i stor grad er felles for hjelpeprofesjonenes virksomhet. Dermed velger jeg å forstå 'rådgiver', 'coach' og 'veileder' som en som opptrer relasjonsbyggende, coachende og veiledende gjennom bruk av oppmerksomhets- og påvirkningsferdigheter, og disse begrepene brukes om en annen. Det er med de nevnte egenskapene relasjonslederen sidestilles, ikke hjelpeprofesjonenes spesifikke formål.

Egenskapene ved leder og coach sammenlignes ofte i den forstand at gode ledere gjerne har inntatt en coachende stil i møte med sine medarbeidere (Joiner & Josephs, 2007; Kvalsund, 2005). Kvalsund (2005) skriver om ledere som coacher sine medarbeidere og dermed utøver «positiv autoritet» ved at «en som leder setter i bevegelse, og holder fast på målet» (s. 28). En relasjonsorientert leder bidrar til å sette mål for medarbeiderens personlige og faglige utvikling så vel som for organisasjonen (Ennova & HR Norge, 2011; Kvalsund, 2005). I likhet med humanistisk-eksistensialistisk rådgivnings syn på klienten, knyttes medarbeiderens vekst og selvutvikling til en iboende driv mot å aktualisere seg selv til sitt fulle potensiale (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961). I følge Carl Rogers er aktualiseringstendensen av personen som helhet, et behov som må dekkes for at individet skal fungere og bidra til omverden best mulig (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961). En medarbeider som får rom til å utøve selvbestemmelse og ansvar for egne handlinger, vil være mer motivert i arbeidet (Birkinshaw, Rollins, & Turconi, 2012). Ved å tvinge gjennom bestemmelser over medarbeiderne, vil sistnevnte fratras sin frihet til selvbestemmelse og til å være delaktig og bidragende i verden. Han/hun vil trolig reagere med avmakt eller aggresjon (Kvalsund & Meyer, 2005).

For at individet skal kunne aktualisere seg selv, må hun støttes til å ta ansvar og makt i eget liv. I tråd med denne tanken, er både leders og rådgivers funksjon å påvirke sin medarbeider/klient i positiv retning, - mot å ta initiativ og ansvar for egen vekst (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2009). For at slik påvirkning skal kunne skje, og være positiv, må rådgiver og leder sørge for å bygge en gjensidig og tillitsbasert relasjon (Kvalsund, 2003; Kvalsund,

2005; Spurkeland, 2009). Rogers utviklet i løpet av sin praksis det kan kalte 'personsentrert terapi' (Ivey et al., 2012). Han baserte sin praksis på grunntanken om at relasjoner som bygger på tillit, respekt og gjensidighet, er en forutsetning for menneskets aktualiseringsprosess mot sitt sanne potensial (Rogers, 1961; Kvalsund, 2003). I tråd med denne tanken, fremla Rogers tre grunnforhold som enhver utviklende relasjon måtte inneholde: empatisk forståelse, ubetinget positiv aktelse, og samsvar, eller kongruens, mellom terapeutens tanker/følelser og hva han kommuniserer til klienten (Rogers, 1961). Disse grunnbetingelsene så han som nødvendig for læring og vekst i relasjonen mellom rådgiver og klient, så vel som mellom lærer og elev, og leder og medarbeider (Rogers, 1961; Rogers, Lyon, & Tausch, 2014).

2.2 Fokus

Hva preger en relasjonsorientert leders bevissthet i dennes forståelse av sin rolle? Fokus på arbeidsoppgaver og sin formelle rolle som leder? Eller en stadig bevissthet om seg selv som person i møte med andre personer? Mastrangelo et al. (2004) beskriver hvordan en leder utøver både profesjonell og personlig adferd i møte med sine medarbeidere. Profesjonell adferd innebærer å sette mål, skape prosesser for måloppnåelse, og justere prosesser og prosedyrer heretter. Personlig adferd beskrives som å bygge tillit, bry seg om andre, og handle etter moralske verdier. I relasjonsledelse er den personlige lederadferden eksplisitt definert som del av lederstilen (Kvålshaugen, 2007; Spurkeland, 2009), og kan forstås som uttrykk både for personen og for dens profesjonelle rolle. En relasjonsorientert leder kan forstå sine holdninger, verdier og handlinger i lys av sin personlighet og som naturlige deler ved henne som person, eller hun kan forstå disse som inkludert i rollebeskrivelsen for en relasjonsorientert leder. Henholdsvis personen eller profesjonen står i figur.

2.2.1 Fokus på profesjon

Å være profesjonell kan forstås som å være kompetent på sine spesifiserte arbeidsoppgaver og funksjoner som tilhører ens formelle yrkesposisjon (Skau, 2011). I noen tilfeller tolkes dette dithen at profesjonell er det samme som upersonlig, da en ikke vil blande inn det private i det profesjonelle (Rogers, 1961; Skau, 2011). Flere fagfolk argumenterer for at det personlige må være tilstede for å være profesjonell i en hjelperelasjon (se bl.a. Allgood & Kvalsund, 2003, 2005; Skau, 2011). For å kunne bidra til klientens endringsprosess som person, må rådgiveren bringe med seg sin egen person inn i møtet med klienten. Rogers (1961) fremlegger en påstand om at mange mennesker frykter nærheten til et annet menneske som oppstår gjennom

å forholde seg som personer i relasjon til hverandre. Som konsekvens velger noen rådgivere å innta en overdreven profesjonell og distansert rolle overfor klienten. Dette gjenspeiler en tilnærming til klienten som et objekt, og all evaluering av mennesket – det være seg som klient, elev eller medarbeider – forsterker denne tilnærmingen (Rogers, 1961; Rogers et al., 2014).

I forklaringen av hva det personlige er, skiller Skau (2011, 2013) det personlige fra det private. Hun definerer det private som et sosialt rom hvor profesjonell yrkesutøvelse ikke hører hjemme. Rollen som profesjonsutøver utspilles i det offentlige, men utelukker ikke det personlige som en kvalitet ved yrkesutøvelsen. En kan slik forstå profesjonalitet som å kunne bringe med seg det personlige på et vis som passer seg i offentligheten, - en måte som naturligvis vil være annerledes enn hvordan vi er personlige i det private rom (Skau, 2011, 2013).

Et fokus på det profesjonelle forstås dermed som å ha oppmerksomheten rettet mot det yrkesspesifikke i sin væremåte og kontakt med andre. I forlengelse av dette, vil lederen forstå inkludering av det personlige som en funksjon ved hans/hennes lederrolle.

2.2.2 Fokus på person

Skau (2011, s. 44) definerer 'personen' som en som «*framstår for andre som en integrert og tydelig helhet*». Videre beskriver hun personen som i utvikling og vekst, noe dynamisk som endrer seg i gjensidighet til andre personer. Å være personlig er å bringe med seg et engasjement, en autenticitet og et nærvær i møte med andre mennesker (Allgood & Kvalsund, 2003; Rogers, 1961; Skau, 2011). Ved å være bevisst seg selv som person i relasjonen til en annen, vil en lettere kunne skille hva som er ens eget fra det som tilhører den andre, og slik også kunne gjenkjenne sine egne behov og følelser slik disse fremtrer i relasjonen (Allgood & Kvalsund, 2003, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961; Skau, 2011). Relasjonslederens vektlegging av flat struktur og relasjonskompetanse krever trolig mer av lederens personlighet, argumenterer Sandal (2002). Med begrunnelse i egen og andres forskning som viser til positiv korrelasjon mellom en relasjonsorientert lederstil og personlighetstrekk som høy selvfølelse, empati og fleksibilitet, argumenterer hun for at relasjonsorienterte ledere til en viss grad bruker egenskaper ved sin personlighet for å utøve denne lederstilen.

Fokus på person viser til lederens oppmerksomhet rettet mot sidene og egenskapene ved han/henne som person, i møte med kollegaer, medarbeidere og ledelse, heller enn at lederen knytter disse til lederrollen.

2.3 Selvbevissthet

Selvbevissthet har blitt beskrevet som en forutsetning for å kunne hjelpe andre i en rådgivningsrelasjon, og som en viktig egenskap hos den relasjonsorienterte leder (Institute, 2010; Jordan, 2001, 2011; Kvalsund, 2004; Spurkeland, 2009). Jordan (2001) beskriver selvbevissthet som bevisstheten omkring sine tanker, følelser, vaner, ønsker, meninger og sin adferd. Med godt utviklet selvbevissthet kan et individ oppfatte disse såkalte 'egoprosessene' som objekter, heller enn at disse fyller hele individets oppmerksomhet. På den andre siden, vil han som ikke evner å se sine tanker, følelser og meninger utenfra, i et meta-perspektiv, bli styrt av disse (Jordan, 2001, 2011). Han vil ikke klare å sette ord på eksempelvis sine følelser, men derimot handle direkte på dem. Ved begynnende grad av selvbevissthet, vil han gjerne kunne sette ord på hva han gjorde i retrospekt, dog ikke i det emosjonen vekkes. Jordan (2001, 2011) poengterer at det finnes flere egoprosesser en de han selv beskriver, og videre påpeker han at man kan ha ulik grad av selvbevissthet på de ulike områdene. Noen er kanskje svært bevisst sine emosjoner og ønsker, men ser samtidig ikke sine holdninger til, eller tanker om andre, som objekter. Ved å være nysgjerrig på og bli kjent med de ulike sidene av en selv, vil man kunne akseptere disse, og slik akseptere seg selv i sin helhet. Selvaksept er en forutsetning for å kunne akseptere og ha empati for andre (Allgood & Kvalsund, 2005; Rogers, 1961).

I mitt forskningsdesign har jeg valgt å benytte meg av kategoriene passiv og aktiv selvbevissthet. Jeg tar først og fremst utgangspunkt i Jordans (2001) beskrivelse av de ulike fasene for utvikling av selvbevissthet. Mangel på selvbevissthet, - hvor individet står som subjekt, styrt av sine egoprosesser, - tas ikke med i designet, ei heller i den videre utdypningen. Dette fordi jeg ser det som usannsynlig at relasjonsorienterte ledere er blottet for selvinnsikt, samt at dette skaper et paradoks med tanke på bruken av Q-metodologi, - en metode som forutsetter en viss grad av selvbevissthet hos informantene (Kvalsund, 1998).

2.3.1 Passiv selvbevissthet

Første fase i utviklingen av selvbevissthet, er å kunne legge merke til og se sine egoprosesser som objekter i ens bevissthet. En kan sette ord på hva en eksempelvis føler, mener eller gjør, men har ennå ikke utviklet evnen (eller viljen) til å relatere seg til disse som noe som kan

evalueres og endres. Jordan (2001) trekker linjer til østlig meditasjon for å forklare det han kaller «the witness self», eller vitne-selvet (egen oversettelse). Vitneselvet beskrives som evnen til å anta rollen som nøytral tilskuer av sine indre prosesser, - fritatt fra de emosjoner, tanker, sinnstilstander etc. man observerer. Et fullt utviklet vitne-selv muliggjør altså individets observasjon av sine egoprosesser i øyeblikket, uten å nødvendigvis basere sin selvforståelse på de egoprosesser en observerer. En kan observere at en gitt emosjon vekkes, og vil slik kunne definere emosjonen som noe han/hun opplever i den gitte situasjonen, ikke noe han/hun er. Det er ikke alltid personen, i første fase av utviklingen av selvbevissthet, klarer å være bevisst sine egoprosesser som objekter i et her og nå-perspektiv. Derimot vil han/hun kunne bli oppmerksom på det i ettertid, og slik kunne behandle egoprosessen som et objekt i sin bevissthet i retrospekt (Jordan, 2001). Et godt utviklet vitne-selv er imidlertid ikke synonymt med evnen eller viljen til å ta disse indre prosessene i nærmere øyesyn, og stille seg selv spørsmål om hvorfor en føler det en føler, eller tenker det en tenker. Å være passiv tilskuer av sine egoprosesser som objekter i ens bevissthet, er derimot første steg i utviklingen av aktiv selvbevissthet hvor en også tar stilling til det man ser og kan endre det (Jordan, 2001, 2011; Kvalsund, 2004, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005).

2.3.2 Aktiv selvbevissthet

Ved høyere grad av selvbevissthet vil man aktivt kunne fortolke egoprosessene og evaluere disse opp mot et definert, subjektivt verdsett (Jordan, 2001, 2011). Dette vil igjen åpne opp for muligheten til transformere de tanker, vaner, intensjoner, følelser osv. som en ikke opplever som hensiktsmessige (Jordan, 2001, 2011). Først når vi er bevisst hva som skjer i vårt indre, kan vi evaluere det opp mot våre valgte verdier, og forsøke å endre de egoprosessene som ikke er i tråd med disse. Hvor godt utviklet vår selvbevissthet er, vil naturlig nok kunne variere mellom de ulike egoprosessene. Man kan være svært bevisst sine emosjoner i det de vekkes, og aktivt kunne ta et valg om vi vil handle på emosjonen, eller hvorvidt vi vurderer den som ikke i tråd med våre verdier. Samtidig er vi kanskje ikke bevisst hvilke indre prosesser som virker på oss i det vi gjør oss opp en mening om en annen person (Institute, 2010; Jordan, 2001, 2011). Et svært selvbevisst menneske er klar over de kontinuerlige prosessene som foregår internt, og har evnen til å handle på disse med intensjon om å enten la dem få utløp eller endre dem (Jordan, 2011, s. 76).

2.4 Relasjonsdimensjoner

Macmurray (1961/1999) beskriver tre ulike relasjonsdimensjoner som på forskjellige tidspunkt vil kunne beskrive en relasjon. Avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet kan prege relasjonen positivt eller negativt, avhengig av den gitte situasjon (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Selv om relasjonsdimensjonene ikke er ment å beskrive en lineær utviklingsprosess i relasjoner, ser man at en relasjon gjerne starter preget av avhengighet.

2.4.1 Avhengighet

I en *avhengig* relasjon vil det forekomme en maktubalanse, som kan være konstruktiv eller destruktiv for relasjonen. Macmurray (1961/1999) viser til relasjonen mellom mor og barn som eksempel på en avhengighetsrelasjon. Barnet er avhengig av forsørgere for å overleve og vokse opp. I en relasjon hvor både mor og barn anerkjenner at barnet nødvendigvis er avhengig av moren, er avhengighetsrelasjonen positiv. Avhengigheten går over til å bli negativ i det partene ikke er samstemte i ønsket om avhengighet. Dersom barnet ønsker å løsrive seg fra avhengigheten til sine forsørgere og bli mer selvstendig og uavhengig, men ikke tillates dette, vil avhengigheten bli negativ. Moren vil ikke anerkjenne at relasjonen er moden for å anerkjenne barnets selvstendighet, og vil slik forsøke å holde barnet i en avhengighetsrelasjon mot barnets vilje (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1999).

2.4.2 Uavhengighet

Når individet ser seg som *uavhengig* i relasjonen til den andre, vil han/hun kunne uttrykke sine tanker, følelser og meninger fritt, uten å måtte få godkjenning fra andre. Som uavhengig vil en i større grad enn den som er avhengig, kunne gi tilbakemeldinger og ytre sin uenighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Positiv uavhengighet preger en relasjon hvor begge parter anerkjenner den andre som uavhengig og ser uavhengigheten som hensiktsmessig eller nødvendig for relasjonen på det gitte tidspunkt (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Uavhengighetsrelasjonen kan bli negativ dersom den ene parten ønsker å utøve makt over den andre, eller dersom de to konkurrerer om å være den mest uavhengige. I en leder-medarbeider-relasjon hvor lederen eksempelvis ønsker å utøve makt over medarbeideren, kan medarbeideren forsøke å opprettholde og beskytte sin uavhengighet ved å delvis trekke seg ut av relasjonen. Han/hun vil da ønske å unngå lederen ved å ikke forholde seg til ham/henne (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1999).

2.4.3 Gjensidig avhengighet

Likeverd og symmetri preger den *gjensidige avhengighetsrelasjonen*. I en slik relasjon vil begge parter anerkjenne at avhengighet og uavhengighet er en naturlig del av relasjonen, samt se hverandre som nødvendige og likeverdige i forholdet til hverandre (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). I en gjensidig relasjon vil partene søke å fremme og opprettholde den andres og sin egen uavhengighet, for slik å unngå at en av partene sklir over i avhengighet til den andre. Dermed er partene gjensidig avhengige av den andres bidrag til sin egen uavhengighet (Kvalsund, 2005). Gjensidig avhengighet betegnes som et mål for personlig utvikling i relasjonen til andre, men er ikke et ideal som skal etterstrebes for enhver pris (Kvalsund & Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1999). Relasjoner utvikler seg stadig, både regressivt og progressivt, og det kan hende relasjonen til tider er best tjent med positiv avhengighet eller uavhengighet (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Tanken om gjensidig avhengighet kan ses igjen hos Spurkeland (2009) i form av hans begrep «positiv avhengighet».

3 Metode

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan ledere opplever seg selv i sin rolle, sett fra ulike perspektiv på arbeidsplasser. For å kunne få innblikk i ledernes opplevelse i ulike situasjoner og relasjonelle perspektiv, var det logisk å velge en intensiv Q-metodologisk tilnærming. En intensiv studie innebærer at hver informant sorterer flere ganger, under ulike instruksjonsbetingelser, og skiller seg fra en ekstensiv studie hvor flere informanter sorterer et Q-utvalg én gang (McKeown & Thomas, 2013). Selv om flere informanter deltar i sorteringsprosessen, kan intensive studier sammenlignes med enkelt case-studier. Q-metodologiske enkelt case-studier gir en unik mulighet til å studere individets subjektivitet fra ulike perspektiv som individet selv antar (Stephenson, 1953, 1974).

I dette kapitlet beskriver jeg noe av Q-metodologiens filosofiske fundament, med redegjørelse for tilhørende nøkkelbegrep. Deretter forklares forskningsprosessen og de valgene jeg har tatt underveis. Herunder presenteres kommunikasjonsuniverset, designet for utforming av utsagn, samt prosessen med å analysere, tolke og forstå faktorene. Til slutt i kapitlet blir studiens metodiske kvalitet diskutert, og forskningsetiske momenter tas i betraktning.

3.1 Q-metodologi

Begrepet Q-metodologi betegner et vitenskapsfilosofisk standpunkt, så vel som en metode for datainnsamling (Brown, 1980). Metodologien og metoden ble første gang beskrevet av William Stephenson i 1935 (Watts & Stenner, 2005) og bygger på R-metodisk faktoranalyse. Stephenson gjorde en elegant tilpasning av R-systemet til å kunne statistisk korrelere personers subjektivitet heller enn standardiserte testresultat (Stainton Rogers, 1995; Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2005). Av praktisk nødvendighet innebærer R-metodisk faktoranalyse at all data standardiseres for slik å kunne sammenlignes. Dette vil følgelig føre til at dataene ikke lenger viser til en person, men kun kan forstås i forhold til de andre skårene (Stainton Rogers, 1995; Watts & Stenner, 2005). Som Stephenson så, gir ikke dette informasjon om individuelle forskjeller, derimot generell informasjon om variansen i en populasjon. Videre R-metodologisk måling av individuelle forskjeller ser individet opp mot forskjellene som allerede er avdekket i faktoranalysen, og sier ingenting om hvor viktig det aktuelle trekket eller karakteristikken er for individet som måles (Watts & Stenner, 2005).

Opptatt av holisme og inspirert av blant annet Carl Rogers (Stephenson, 1953), påpekte Stephenson behovet for en helhetlig forståelse av personen, dersom individuelle forskjeller

genuint skulle kunne sammenlignes (Watts & Stenner, 2005). Q-metodologiens mål er å vitenskapelig studere det subjektive og individuelle gjennom adferd – Q-sorteringen. Stephenson's syn var at subjektivitet – forstått som selvrefererende oppfatninger – kommer til uttrykk gjennom kommunikasjon, og at kommunikasjon, som en adferd, fungerer som gjenstand for objektiv forskning (Brown, 1993; Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2005). Under Q-sorteringen foregår kommunikasjonen mellom et 'jeg', informanten, og et virtuelt 'du', nemlig utsagnene, eller Q-utvalget. På den måten oppstår et Jeg-Du-forhold mellom den som sorterer og Q-utvalget, som er nødvendig for kommunikasjon (Allgood, 1995, 1999; Brown, 1980; Kvalsund, 1998). Fra et humanistisk-eksistensialistisk ståsted kan en si at Q-metodologiens holdninger til informanten/mennesket, i stor grad samsvarer med hvordan rådgiver bør møte sin klient. I begge arenaer fokuseres klientens/informantens subjektive opplevelse og forståelse av et fenomen. Både Q-metodologien og den humanistisk-eksistensialistiske rådgiveren anerkjenner menneskets ekspertise på eget liv og egen opplevelse av sin tilværelse (Allgood, 1995).

3.1.1 Operant subjektivitet

Q-metoden representerer logikken om at måling av individets opplevelse av noe følgelig gjøres best av individet selv. Dette bryter med den kvalitative og kvantitative forskningen, hvor målingen gjøres eksternt, av en forsker. Ekstern måling skjer ved hjelp av operasjonaliserte definisjoner og instrumenteringer, samt forskerens kategoriseringer (Stephenson, 1953, 1974). Q-metoden gir mulighet til å objektivt studere subjektivitet fra et internt perspektiv, ved at informantens synspunkt kommuniseres gjennom direkte, observerbar adferd: Q-sorteringen (Kvalsund, 1998; Stephenson, 1953, 1974). Individets subjektivitet, som uttrykt gjennom adferd, har fått betegnelsen operant subjektivitet.

Ved å løsrive seg fra bruken av operasjonaliserte og forhåndsbestemte definisjoner av hva en gitt adferd betyr, åpner Q-metoden for å gjøre nye oppdagelser (Brown, 1980; Stainton Rogers, 1995; Stephenson, 1974). Q-utvalget i seg selv er meningsløst som annet enn løsrevne utsagn fra kommunikasjonsuniverset, med håp om å representere temaets kompleksitet. Utsagnene gis mening først når en person relaterer seg til dem, og sorterer dem i forhold til hverandre, ut i fra helheten i personens subjektive opplevelse (Allgood, 1999; Smith, 2001; Wolf, 2010). Dette bringer begrepet om transittivitet inn i Q-metodologien, samt forventningen om å gjøre nye oppdagelser gjennom abduksjon.

3.1.2 Den transitive tanke

Allgood (1999) benytter William James' begrep om den transitive tanke for å beskrive de følelser, meninger og særegenheter som kommuniseres via tale. Ordet transitiv vitner om noe i bevegelse, noe flyktig, og det transitive aspektet ved den subjektive opplevelsen er vanskelig å fange uten at det mister sin følende tone, og dermed sin mening. Q-metodologien evner å fange individets transitive tanke, gjennom Q-sorteringen, og gjøre den til noe faktisk som kan studeres (Allgood, 1999; Wolf, 2010). Transitiviteten fanget i Q-sorteringen vil ikke kunne gjøres til kjenne før faktorene utkrystalliseres og kan navngis gjennom tolkning, forståelse og dialog, skriver Allgood (1999). Q-sorteringen fører i så måte med seg muligheten for at også den som sorterer gjør nye oppdagelser om seg selv. Ved å fange sine flyktige tanker og meninger i en fast struktur, kan informanten se nyansene innenfor sitt eget synspunkt, og slik oppnå ny selvinnsikt (Allgood, 1999; Stephenson, 1992). På den måten vil informantens møte med utsagnene, konteksten og instruksjonsbetingelsene kunne skape ny mening (Kvalsund & Allgood, 2005).

3.1.3 Abduksjonsprinsippet

For å kunne oppdage det nye meningsinnholdet som måtte tre frem, er det innen Q-metodologien et mål at forskeren holder seg åpen for å gjøre nye oppdagelser i analysen og tolkningen av datamaterialet (Allgood, 1999; Kvalsund, 1998; Watts & Stenner, 2005). I så måte bør Q-forskeren følge abduksjonsprinsippet. Til forskjell fra induksjon og deduksjon, søker man gjennom abduksjon å gjette på mulige forklaringer på empiriske data, heller enn å beskrive og generalisere (Thomas, 2010). Man ønsker ikke å prøve en definert hypotese, derimot forsøker man å være åpen for «*surprising empirical fact*» som kan skape nye hypoteser (Watts & Stenner, 2005, s. 40). I faktoranalysen vet man at mening vil tre frem, skjønt man vet ikke hvordan meningen vil konfigureres, - hvilket mønster den vil anta i form av faktorer (Allgood, 1999; Stephenson, 1974). Ved å følge abduksjonsprinsippet går man bort fra generalisering som et mål for forskningen. Slik det fremstilles av Thomas (2010) og Stephenson (1974) må abduktiv logikk ligge til grunn for all forskning på få eller enkelte case.

3.2 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen i en Q-metodologisk studie følger en relativt fast struktur (Brown, 1980; Wolf, 2010). Den starter med at forskeren definerer et interessefelt hvor bruk av Q-metoden er adekvat. Ved at metodologien forholder seg til abduksjonsprinsippet, er det ikke nødvendig

at forskeren utformer en spesifikk hypotese. Stephenson påpeker at den eneste hypotesen en behøver i Q-metoden, er «(...) *a very weak one 'There exists in these data some pattern which might interest me'*» (1979, sitert i Stainton Rogers, 1995, s. 186). Med utgangspunkt i det valgte tema, er neste steg å avdekke kommunikasjonsuniverset rundt temaet eller fenomenet. Deretter starter den kreative prosessen med å lage utsagn som informantene strukturerer i en matrise etter sin subjektive opplevelse. Forskeren kan velge å benytte seg av et såkalt eksperimentelt design i utformingen av utsagn. Dette innebærer å strukturere temaene avdekket i kommunikasjonsuniverset etter teoretiske kategorier, i en tabell. Kategoriene og tabellen fungerer som et hjelpemiddel for å lage utsagn som representerer samtlige tema (Watts & Stenner, 2005). Alternativt kan forskeren velge en mer flytende og ustrukturert tilnærming til produksjonen av utsagn (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2005). Informanten følger en instruksjonsbetingelse for hver sortering, som forskeren har valgt for å lede informantens oppmerksomhet eller perspektiv i en viss retning (Wolf, 2010). Sorteringsstrukturen gir et bilde av hva som står i figur hos informanten, nemlig utsagnene plassert i matrisens ytterpunkter, som henholdsvis minst og mest gjenkjennbart eller beskrivende for informanten. Brorparten av utsagnene havner i matrisens midtfelt, og danner bakgrunnen, da disse er mindre meningsbærende eller fremtredende i informantens bevissthet. I Q-metodologisk terminologi sier man at disse utsagnene er av liten psykologisk signifikans eller verdi for informanten (Kvalsund, 1998). Ved faktoranalyse av sorteringene, trer ulike mønstre, eller faktorsyn, frem. Disse tolkes og forstås av forskeren, gjerne i dialog med informantene i en postsamtale (Allgood, 1999; Brown, 1980; Watts & Stenner, 2005). Jeg tar her for meg hvert steg i forskningsprosessen i større detalj, og viser samtidig til min egen prosess.

3.2.1 Kommunikasjonsunivers

Begrepet kommunikasjonsunivers er oversatt fra 'concourse', som beskriver en «*running together of thoughts*» (Brown, 1993, s. 95). Stephenson så på kommunikasjon som uttrykk for selvets subjektive meningsdannelse, gjennom selvrefererende, subjektive utsagn, og skilte dermed mellom kommunikasjon og ren informasjonsutveksling (Smith, 2001; Stephenson, 1953). Kommunikasjonsuniverset består av den samlede kommunikasjonen rundt et gitt tema, og er utgangspunkt for utviklingen av en samling utsagn omkring temaet, kalt Q-utvalg (Brown, 1993; Smith, 2001). Q-utvalgets funksjon er dermed å representere kommunikasjonsuniverset som eksisterer rundt det gitte tema (Berner, 2010; Wolf, 2010).

I mitt arbeid med å avdekke kommunikasjonsuniverset, har jeg tatt utgangspunkt i egen erfaring som teamleder, og notert meg uttalelser fra relasjonsorienterte ledere i mitt nettverk. Videre har jeg gått i litteraturen og teorien omkring relasjonsledelse, samt gjennomført et uformelt intervju av to relasjonsorienterte mellomledere, for å sikre meg flere ulike synspunkt innen temaet.

3.2.2 Q-utvalg og design

Etter å ha avdekket kommunikasjonsuniverset, starter det kreative arbeidet med å konstruere et Q-utvalg. Q-utvalget er kommuniserbare enheter – det være seg bilder, kunstverk, utsagn – som informanten gir mening gjennom sin sortering. For å sikre at Q-utvalget bestående av utsagn, gir en balansert representasjon av de synspunkt man har avdekket som eksisterende i kommunikasjonsuniverset, kan man benytte et eksperimentelt design (Watts & Stenner, 2005). I det kreative arbeidet med å utforme utsagn, har jeg brukt et *Fisherian balanced block design* (Kvalsund, 1998; Thorsen & Allgood, 2010). Designet struktureres i effekter, nivåer av disse, og celler. Effekter og tilhørende nivå er valgt med utgangspunkt i teori relevant for kommunikasjonsuniverset (redegjort for i kapittel 2). Mine effekter er 'Fokus' med nivåene faglig (a) og personlig (b); 'Bevissthet' hvor nivåene er passiv (c) og aktiv (d); og 'Relasjon' hvor relasjonsdimensjonene avhengig (e), uavhengig (f) og gjensidig (g) utgjør nivåene. Dermed blir designet mitt seende ut slik:

Tabell 1 Forskningsdesign

Effekt	Nivå			Celler
Fokus	Faglig (a)	Personlig (b)		2x
Selvbevissthet	Passiv (c)	Aktiv (d)		2x
Relasjon	Avhengig (e)	Uavhengig (f)	Gjensidig (g)	3
SUM				12

Jeg har valgt å ha fire utsagn for hver cellekombinasjon, og har dermed formulert 48 utsagn (se vedlegg 1). Mellom 40 og 60 utsagn regnes som standard størrelse på et Q-utvalg. Har man mindre enn 40, står man i fare for å ikke gi en tilstrekkelig representasjon av kommunikasjonsuniverset (Watts & Stenner, 2005). Et eksempel på en cellekombinasjon, er utsagn 40, kombinert av: a) faglig, c) passiv, e) avhengig: «*Det er så interessant å høre hva de andre har å si, at jeg av og til glemmer å dele av min egen kompetanse på området.*» I arbeidet med å lage flere utsagn innenfor hver cellekombinasjon, lå fokuset mitt på å variere språkbruk og formulering, slik at Q-utvalget blir mer levende. I denne kreative prosessen

utformet jeg nærmere 80 utsagn, som så ble gjennomgått og flere fjernet. Med mål om å sørge for at det endelige Q-utvalget var tilstrekkelig balansert, pilotsorterte jeg et utvalg på 68 utsagn. Med bakgrunn i pilotsorteringen ekskluderte og justerte jeg flere utsagn slik at jeg satt igjen med et balansert Q-utvalg bestående av 48 utsagn.

3.2.3 Personutvalg

Da Q-metoden ikke søker å prøve en hypotese, eller si noe om forekomsten av et gitt fenomen, er det ikke nødvendig å ha et stort personutvalg. Personutvalgets, eller P-utvalgets, funksjon i Q-metode, er å representere de ulike synspunktene som eksisterer i kommunikasjonsuniverset. Dette fordrer at P-utvalget er representativt for kulturen kommunikasjonsuniverset er hentet fra (Thorsen & Allgood, 2010).

I min studie har jeg valgt et såkalt intensivt P-utvalg, hvor noen få personer sorterer det samme Q-utvalget flere ganger under ulike instruksjonsbetingelser (Stephenson, 1953; Wolf, 2010). Ved et ekstensivt P-utvalg sorterer hver informant utsagnene etter en og samme instruksjonsbetingelse, og fordrer dermed et noe større P-utvalg. Ved begge former for P-utvalg, bør målet være å gjennomføre nok sorteringer til at ulike faktorer kan tre frem. Det fremtrer normalt tre til fem faktorer, hvor fire til fem sorteringer utgjør hver av dem (Brown, 1980).

P-utvalget i denne studien består av fire ledere som alle kan identifisere seg med ferdighetene og egenskapene som beskriver en relasjonsleder (se vedlegg 3). De representerer ulike bransjer, organisasjonsstrukturer og ledernivå. Slik ønsker jeg å få frem ulike opplevelser av en selv i rolle som relasjonsleder. For å hjelpe meg i tolkningen av de fremtredende faktorer, ba jeg deltagerne om å gi en kort beskrivelse av hva begrepet *relasjonsledelse* betyr for dem.

3.2.4 Q-sortering

Q-sorteringen betegner både prosessen ved og resultatet av informantens subjektive sortering av Q-utvalget i en gitt struktur eller matrise. Matrisen er gjerne semi-normalfordelt, og strekker seg mellom to ytterpunkter (for eksempel mest/minst lik meg) hvor brorparten av Q-utvalget havner i matrisens midtfelt (Watts & Stenner, 2005). Ved å måtte ta stilling til hvert utsagn i utvalget i relasjon til alle utsagnene totalt, vil sorteringen kunne gi et helhetlig bilde av informantens subjektive opplevelse av det gitte tema (Berner, 2010; Smith, 2001; Wolf, 2010). Matrisens form gir et tydelig bilde av hva som er fremtredende i informantens bevissthet omkring temaet,- utsagnene plassert på matrisens ytterpunkter. Utsagnene som plasseres i matrisens midtre felt, er de utsagn som ikke bærer særlig mening for informanten,

eller som han/hun ikke vil vedkjenne seg (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2005). Det er logisk å anta at man har sterke meninger eller følelser for eller i mot noen få momenter, hvor så flesteparten av momentene ikke fremstår som like vesentlige eller meningsbærende for informanten (Watts & Stenner, 2005). Da den som sorterer tvinges til å følge den gitte struktur, vil han/hun også kunne gjøre nye oppdagelser om seg selv i møte med valgene sorteringsprosessen innebærer (Allgood, 1999; Størksen, Berner, & Thorsen, 2008). Avhengig av hvor godt informantene kjenner temaet, velger forskeren hvilken serie og helling matrisen skal følge. I min studie av et tema jeg anser som kjent for mine informanter, valgte jeg en flatere matrise med 13 trinn, fra -6 til +6 (se vedlegg 7). På den måten fikk informantene større mulighet til å nyansere plasseringen av utsagn i matrisens ytterkanter (Watts & Stenner, 2005).

3.2.5 Instruksjonsbetingelser

Instruksjonsbetingelsen spiller en stor rolle i Q-sorteringen, kanskje spesielt i intensive studier (Wolf, 2010). Gjennom ulike instruksjonsbetingelser kan en Q-sortering gi innblikk i nye måter et synspunkt kommer til subjektivt uttrykk, så vel som at nye perspektiv og synspunkt kan oppdages (Stephenson, 1953). Litteraturen viser til flere eksempler hvor instruksjonsbetingelsene ber informanten om å sortere etter gitte humør, situasjoner eller syn på seg selv (Allgood, 1999; Stephenson, 1953, 1992). Videre ber mange Q-forskere, gjennom instruksjonsbetingelser, informanten om å anta perspektivet til en spesifikk person eller en rolle (Brown, 1993; Stephenson, 1953; Størksen et al., 2008; Wolf, 2010). Wolf (2010) betegner sistnevnte som *«rollespill der sortereren er invitert til å sette seg selv inn i kommunikasjonsuniverset med en antatt identitet.»* (s. 30). I det hele tatt fungerer instruksjonsbetingelsen som et verktøy for å sette informanten inn i kommunikasjonsuniverset, hvor så hennes sortering av Q-utvalget tillater forskeren å fange informantens subjektivitet i møte med kommunikasjonsuniverset, og informantens subjektive forståelse av instruksjonsbetingelsen(e) (Wolf, 2010).

I min studie ba jeg informantene om å sortere Q-utvalget etter fire forskjellige instruksjonsbetingelser. I rekkefølge var instruksjonene 1) hvordan opplever du deg selv som leder til vanlig, 2) og når du er på ditt beste. 3) Hvordan tror du dine medarbeidere/ditt team opplever deg, og 4) hvordan tror du din leder ser deg? (se vedlegg 6). Instruksjonsbetingelser 1 og 2 skiller mellom informantens reelle og ideelle opplevelse av seg selv som leder. Dette viser til Rogers' (1961) forståelse av integrasjon av reelt og ideelt selv som mål for vekst og

utvikling. Den tredje og fjerde instruksjonsbetingelsen ber informantene anta et annet perspektiv enn sitt eget, og dette utdypes i kapittel 5.

For å gjøre det lettere for informantene å forholde seg til den gitte instruksjonsbetingelse, og dermed unngå at disse ble forvekslet under sorteringene, fikk de utlevert én og én instruksjon ettersom de gjennomførte hver sortering. Av samme grunn ble informantene bedt om å la det gå minst én dag mellom hver sortering (Allgood, 1999; Kvalsund & Allgood, 2005).

Hensikten med de ulike instruksjonsbetingelsene, er å oppdage nyanser i hvordan relasjonsorienterte ledere opplever seg selv i rollen. Ved å måtte ta noen andres perspektiv, henholdsvis som sine medarbeidere og sin leder, uttrykker sorteren sin oppfatning av hvordan han/hun oppleves av andre. Slik får vi tilgang til en annen del av opplevelsen informanten har av seg selv som leder, enn den vi får fra deres direkte perspektiv på seg selv.

3.2.6 Faktoranalyse

Q-metoden benytter seg av statistisk faktoranalyse for å gruppere liknende sorteringer i distinkte faktorer. For gjennomføringen av faktoranalysen, benyttet jeg meg av dataprogrammet PQMethod 2.35 (Schmolck, 2014), hvor jeg plottet inn hver sortering. Den statistiske analysen innebærer at hver enkel Q-sortering ses i forhold til hver av de øvrige sorteringene, slik at korrelasjonen mellom disse måles (Watts & Stenner, 2005). Dermed trer grupperinger av korrelerende sorteringer fram. Ved en intensiv Q-studie vil korrelasjonene og faktoriseringen dreie seg om forskjeller og likheter innen personene, eller personens ulike sider (intra), så vel som mellom personer (inter). De intra- og intersubjektive forskjellene vil kunne komme til syne som bestemte grupperinger eller faktorer (McKeown & Thomas, 2013). Det er ønskelig å få frem faktorer som korrelerer lite med hverandre, og slik representerer klare og distinkte syn. Videre bør den valgte faktorløsningen forklare mest mulig av den forklarte variansen, uten at man nødvendigvis inkluderer faktorer som defineres av færre enn to sorteringer (Watts & Stenner, 2005).

Jeg foretok en statistisk varimax faktorrotasjon for å hente ut faktorene. Denne fremgangsmåten søker å hente ut så statistisk rene faktorer som mulig, som vil si faktorer som i liten grad korrelerer med hverandre (Brown, 1993; Watts & Stenner, 2005). Ulempen med denne faktorrotasjonen, er at man kan gå glipp av interessante oppdagelser, da forskerens intuisjon og erfaring spiller en mindre rolle enn ved bruk av judgemental (teoretisk) rotasjon (Brown, 1993; Watts & Stenner, 2005).

Ut i fra åtte uroterte faktorer hvorav fire hadde en eigenvalue høyere enn 1, og dermed var potensielle faktorsyn, foretok jeg faktorrotasjon for henholdsvis tre, fire og fem faktorer. Fem-faktorløsningen ble tidlig forkastet på grunn av høy korrelasjon mellom flere av faktorene (opptil 0.5422). En 3-faktorløsning ble vurdert, da denne medførte at alle 16 sorteringer korrelerte signifikant med en av faktorene, i tillegg til å ha noe mindre korrelasjon mellom faktorene (høyeste korrelasjon: 0.3805). Ved å ta faktorenes plassering av utsagnene i en fire-faktorløsning nærmere i betraktning, så jeg forskjeller som fanget min interesse. Derfor falt til slutt valget på en fire-faktorløsning da denne forklarte mer av studiens varians (66% mot tre-faktorløsningens 58%), samt så ut til å inkludere et interessant faktorsyn som ville ekskluderes ved en tre-faktorløsning. Det er en moderat korrelasjon mellom faktor 1 og faktor 4, samt mellom faktor 2 og faktor 4, henholdsvis 0.4437 og 0.4194 (se tabell 2) Dette kan tyde på at faktor 4 representerer en alternativ manifestasjon av synspunktene avdekket i faktor 1 og 2 (Watts & Stenner, 2005). Jeg vurderte det likevel som verdifullt å studere de fire faktorene nærmere.

Tabell 2 Korrelasjon mellom faktorene

	1	2	3	4
1	1.0000	0.3028	0.1276	0.4437
2	0.3028	1.0000	0.1735	0.4194
3	0.1276	0.1735	1.0000	0.1824
4	0.4437	0.4194	0.1824	1.0000

3.2.7 Faktortolkning

Ut fra analyseprogrammet PQMethod (Schmolck, 2014), får man et dokument hvor faktorenes plassering av hvert utsagn presenteres. Likeså utpekes de utsagn som hver faktor har plassert signifikant forskjellig fra de øvrige faktorene, såkalt diskriminerende utsagn (se vedlegg 11). Hver faktor representeres dermed av en gjennomsnittssortering som følger samme strukturelle mønster som sorteringene informantene har gjennomført (se vedlegg 9). Faktorene uttrykker operant subjektivitet, basert på informantenes subjektive møte med utsagnene og instruksjonsbetingelsene. Subjektiviteten som tolkes, er derimot ikke den samme som er representert ved en enkelt Q-sortering, eller som tilhører en enkelt informant, men derimot det synet som faktoren representerer i sin gjennomsnittssortering (Kvalsund & Allgood, 2010). Faktorenes gjennomsnittssortering kan kalles en idealisert Q-sortering for den gitte faktoren, - en representasjon av en hypotetisk Q-sortering som korrelerer 100% med

faktoren (Kvalsund & Allgood, 2010; Van Exel & de Graaf, 2005). Forskerens tilnærming til de fremtrådte faktorene bør preges av nysgjerrighet og et genuint ønske om å forstå de ulike synspunktene som faktorene representerer (Watts & Stenner, 2005). Ved å følge abduksjonsprinsippet, og frigjøre seg fra kategoriene benyttet i designet, vil forskeren kunne oppdage noe nytt (Stainton Rogers, 1995; Stephenson, 1953).

Jeg skapte en helhetlig representasjon av hver faktor, ved å klippe ut utsagnene på lapper og lime disse på et ark for hver faktor, etter gjennomsnittssorteringenes mønster. Dette forenklet tolkningsprosessen og bidro til at jeg lettere kunne forholde meg til det helhetlige bildet hver faktor malte gjennom sin plassering av utsagnene. Jeg studerte hver faktors konstellasjon av utsagn plassert på matrisens ytterpunkter (+/- 6, 5 og 4), da disse bærer høyest psykologisk verdi, eller signifikans, for faktoren (Kvalsund & Allgood, 2010; Stephenson, 1953). Meningen som trådte frem ble sett opp mot utsagnene som lå på matrisens 0-verdi. Disse utsagnene har ikke blitt tillagt mening eller verdi i verken positiv eller negativ retning, og danner på den måten et bakteppe som bidrar til å utkrystallisere faktorens synspunkt ytterligere (Brown, 1980). Utsagnene som hver faktor plasserer signifikant forskjellig fra de øvrige faktorene kalles diskriminerende utsagn, og kan gi innblikk i hva som skiller faktoren fra de andre (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010). I utforskningen av faktorenes diskriminerende utsagn, utviklet jeg et såkalt «crib sheet» (se vedlegg 8), som gav meg oversikt over hver faktors plassering av hvert utsagn i forhold til hverandre. Denne tabellen kunne jeg støtte meg på gjennom tolkningsprosessen (Watts & Stenner, 2005).

3.3 Studiens kvalitet

3.3.1 Pilotsortering

Som nevnt i delkapittel 3.2.2, utførte jeg en tidlig pilotsortering med mål om å redusere antall utsagn. Ved å pilotsortere et utkast bestående av 68 utsagn, kunne jeg lettere plukke ut utsagn som var intetsigende, knotete eller som bidro til ubalanse i matrisen. Deretter gjennomførte jeg fire pilotsorteringer med de 48 utvalgte utsagnene, før jeg bestemte det endelige Q-utvalget. To av sorteringene ble utført av personer som kjenner Q-metoden, og som begge har erfaring som relasjonsorienterte ledere. I tillegg pilotsorterte en som ikke hadde noe kjennskap til metoden på forhånd. Slik kunne jeg få tilbakemeldinger på enkeltutsagn, så vel som instruksjonene og balansen i Q-utvalget. Jeg sorterte selv under de fire instruksjonsbetingelsene for å teste hvilke forskjeller som kunne dukke opp. Tilbakemeldingene jeg fikk, og mine egne erfaringer, viste meg at Q-utvalget mitt var godt

balansert slik at det enkelt kunne fordeles utover den gitte matrisen. Enkelte utsagn gjennomgikk endringer i språk og ordvalg etter tilbakemeldinger.

3.3.2 Validitet

Validitet betegner studiens gyldighet og evne til å måle det den søker å måle (Thisted, 2010). Da Q-sorteringen måler subjektive synspunkt og meninger, kan ikke begrepet her forstås på den tradisjonelle måten. Det er ikke noe poeng i å forsøke å påvise hvorvidt informantens sortering er sann opp mot en ytre standard (Brown, 1980). Derimot hviler Q-metodens validitet på informantens evne til å sortere tro mot sitt synspunkt. Dette fordrer et visst nivå av selvforståelse hos den som sorterer, i tillegg til klare instruksjonsbetingelser som informanten forstår og følger (Kvalsund, 1998). For å sikre validitet, er min jobb som forsker å sikre tydelige instruksjoner og instruksjonsbetingelser, slik at informantens fokus er på riktig sted ved sorteringen. Av denne grunn unngikk jeg å gi informantene alle instruksjonsbetingelsene samtidig, som beskrevet i delkapittel 3.2.5.

3.3.3 Reliabilitet

Med reliabilitet menes studiens pålitelighet, altså hvor stor sannsynligheten er for at studien vil produsere samme resultat ved en gjentakelse under samme forhold og med de samme måleinstrumentene (Thisted, 2010). En teknikk for å teste studiens reliabilitet, kalles test-retest-teknikken. Bruk av denne teknikken på Q-sorteringer, viser gjerne en korrelasjon på 0.80 mellom sorteringer gjort av samme person under samme instruksjonsbetingelse (Brown, 1980). Altså er det en viss sannsynlighet for at en ny sortering under de samme forholdene vil gi samme resultat, også etter en lengre tidsperiode mellom sorteringene (Kvalsund, 1998). Ved at flere sorteringer definerer en faktor øker reliabiliteten, da denne faktoren slik sett representerer en større del av kommunikasjonsuniverset, derimot er det ikke nødvendig å gjennomføre flere sorteringer enn det er antall utsagn i Q-utvalget (Brown, 1980).

Reliabiliteten for hver av de fire faktorene i min studie kan ses i tabell 3 under.

Tabell 3 Reliabilitet

Faktorer	1	2	3	4
Antall definerende sorteringer	4	6	2	2
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800	0.800
Kompositt reliabilitet	0.941	0.960	0.889	0.889
Standardfeil ved faktorscorene	0.243	0.200	0.333	0.333

3.3.4 Generaliserbarhet

Studiens generaliserbarhet sier noe om hvorvidt resultatene kan generaliseres til hele populasjonen eller populasjonen personutvalget tilhører (Thomas, 2010). Dette er et mål først og fremst innen statistisk kvantitativ forskning. Generaliserbarhet i slik forstand er i liten grad interessant for Q-forskeren, hvor personutvalget som regel er lite (Stephenson, 1953, 1974; Thomas, 2010). I abduktiv forskning, er målet å gjøre nye oppdagelser heller enn å generalisere sine funn (Thomas, 2010). I den grad Q-studier kan generaliseres, gjelder dette sorteringene tilhørende samme faktor. Disse sorteringene representerer generelt sett samme synspunkt (Brown, 1980; Smith, 2001). Faktorene kan igjen generaliseres til kommunikasjonsuniverset, hvilket betyr at man kan si noe generelt om hvilke syn som sannsynligvis eksisterer innen en liknende populasjon, under de samme instruksjonsbetingelsene (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2005).

3.3.5 Postsamtale

Faktorene som trer frem gjennom faktoranalyse og -rotasjon, gir ikke mening før de tolkes og forstås av forskeren (Allgood, 1999; Watts & Stenner, 2005). Da metodens mål er å fange Q-sortererens subjektivitet, er det anbefalt å ha en postsamtale med de informantene som lader høyest på hver faktor. I en postsamtale kan forskeren få bekreftet eller avkreftet sin tolkning av faktorene, i tillegg til at dialogen mellom informant og forsker kan avdekke nye aspekter ved faktorene (Allgood, 1999; Van Exel & de Graaf, 2005). For å sjekke min egen tolkning av faktorene, samtalte jeg med de tre informantene hvis sortering(er) lader høyest på henholdsvis hver faktor. I disse samtaler fikk jeg i stor grad bekreftet min forståelse og tolkning av hver faktor, i tillegg til at jeg fikk nyansert og utdypet meningen som lå i disse. I tillegg kontaktet jeg samtlige informanter med spørsmål om deres bevissthet i skillet mellom de ulike instruksjonsbetingelsene, da dette viste seg relevant i diskusjonen av resultatene.

3.4 Etske betraktninger

Et forskningsprosjekt må alltid utføres med etiske hensyn tatt i betraktning. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2006) har utarbeidet en rekke forskningsetiske retningslinjer til hjelp for forskeren. Av disse fremgår viktigheten av å melde forskningsprosjekt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), dersom man behandler personopplysninger. Dette prosjektet er meldt inn til og godkjent av NSD (se vedlegg 2), og informanter ble ikke kontaktet før godkjenningen forelå. God forskningsetikk innebærer videre, at informantene blir tilstrekkelig informert om hva som forskes på, hva

formålet med studien er, og hva deres deltagelse innebærer for dem. Jeg utformet et informasjonsskriv som alle informantene fikk tilsendt sammen med forespørsel om de ville delta som informanter (se vedlegg 3). I informasjonsskrivet ble prosjektets formål og metode presentert, samt implikasjoner for informanten. Jeg påpekte i skrivet at deres deltagelse var helt frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet uten å oppgi årsak. Dette var spesielt viktig i møte med enkelte av informantene, da disse er rekruttert fra mitt eget nettverk. De som ønsket å delta signerte en erklæring om informert samtykke (se vedlegg 4). Sammen med samtykkeerklæringen, kunne informantene gi uttrykk for om de sa seg villige til å delta på en postsamtale i etterkant av dataanalysen. I tråd med NSDs krav om konfidensialitet og anonymisering, benevnes informantene som Person A, B, C og D. Jeg har også sørget for at de ikke kan identifiseres gjennom indirekte personopplysninger. For å ivareta informantenes konfidensialitet opprettet jeg en passordbeskyttet koblingsnøkkel for personopplysninger og alias. Ved studiens slutt ble alle personopplysninger og koblingsnøkkel slettet. Selv om forskningstemaet mitt ikke er utpreget sensitivt, vil forskning på menneskers subjektivitet og opplevelse av seg selv, alltid være personlig. Det var viktig for meg å poengtere dette i informasjonsskrivet, samt ivareta informantene mine gjennom datainnsamlingen. Jeg etterstrebet å være tilgjengelig for spørsmål og lignende gjennom hele datainnsamlingen.

3.4.1 Forskerrollen

NESH sine forskningsetiske retningslinjer minner om forskerens tilstedeværelse som tolkende (NESH, 2006). Med mitt vitenskapelige ståsted innenfor den sosialkonstruktivistiske filosofi, erkjenner jeg tilstedeværelsen av egen subjektivitet i utformingen av utsagn og instruksjonsbetingelser, så vel som i tolkning og forståelse av studiens funn. I Q-metoden konstrueres studien i møtet mellom forskernes og p-utvalgets subjektivitet(er) (Thorsen & Allgood, 2010). I mitt valg av et tema jeg har erfaring med og engasjement for, spilte min subjektivitet en stor rolle. Ved å kjenne igjen lederstilen hos min egen leder, samt som et ideal i min egen snevre ledererfaring, gikk jeg i gang med forskningsprosjektet med både en egen opplevelse av, og antagelser om hvordan det er å være relasjonsorientert leder.

I utformingen av Q-utvalget, var det viktig for meg å minne meg selv på at min egen ledererfaring er begrenset, samt at mine antagelser omkring hvordan min leder opplever rollen, kommer fra et medarbeiderperspektiv, heller enn som likestilt kollega. Medarbeider-leder-relasjonen fører med seg indre og ytre føring for hva lederen velger å dele med medarbeideren omkring opplevelsen av sin rolle. Likevel har antagelsene mine spilt inn i

utformingen av utsagn. Min interesse for enkelte aspekter innenfor relasjonsledelse har også hatt innflytelse på hva jeg velger å vie oppmerksomhet i tolkning og drøfting av faktorene, samt har påvirket mine valg i innhenting av teori. Som rådgivningsstudent, har jeg interessert meg først og fremst for relasjonsledelse fra et rådgivningsperspektiv.

Da personutvalget mitt delvis består av personer jeg kjenner som ledere, har det vært viktig for meg å unngå persontolkning istedenfor faktortolkning. Dette er jeg spesielt oppmerksom på, da hver informant står bak hele fire av de totalt 16 sorteringene. Jeg sørget for å anonymisere sorteringene før jeg plottet dem inn i PQMethod for faktoranalyse, slik at jeg ikke visste hvem som stod bak sorteringene som utgjorde hver faktor. Først etter å ha dannet meg et bilde av hver faktor, åpnet jeg koblingsnøkkelen mellom informanters navn og alias. Gjennom hele tolkningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst at hver informant og jeg selv kan ha ulike tolkninger av utsagnene. Jeg har derfor forsøkt å tolke helhetsbildet av hver faktor, for slik å gi mening til enkeltutsagnene. Postsamtalene har også bidratt til å forsikre meg om at tolkningen ikke hviler kun på egen forståelse.

4 Dataanalyse og tolkning

Ved bruk av programmet PQMethod (Schmolck, 2014), avdekket jeg fire faktorsyn. Av de 16 sorteringene definerer fire av dem faktor 1, seks sorteringer definerer faktor 2, og faktor 3 og 4 defineres av to sorteringer hver, alle markert med X i tabellen nedenfor (se tabell 4). Sorteringene som lader aller høyest på sin faktor, er uthevet i tabellen. To av de 16 sorteringene lader ikke signifikant på noen av faktorene, - markert med *kursiv* i tabellen. Disse to representerer en såkalt mikset sortering, og ekskluderes automatisk fra faktorløsningen av dataprogrammet, for slik å sikre lavere korrelasjon mellom faktorsynene (Kvalsund & Allgood, 2010). Tallene forteller hvor mye hver sortering korrelerer med de ulike faktorsynene, - eller, hvor nær hver sortering kommer faktorenes respektive synspunkt (Watts & Stenner, 2005). Tabellen viser at Person D sin første sortering, som lader høyest på faktor 1, er 89,8% lik eller enig med faktor 1.

Tabell 4 Faktorladning.

Instruksjonsbetingelser	Informanter	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1. Opplevelse av meg selv som leder til vanlig	1 Oda A	-0.0122	0.6982X	0.1163	0.3063
	5 Alva B	0.2385	0.1161	0.1286	0.8586X
	9 Pia C	0.1729	0.5021X	0.4018	0.0586
	13 Idun D	0.8982X	0.1097	0.0615	0.1273
2. Opplevelse av meg selv som leder på mitt beste	2 Oda A	0.0215	0.6960X	-0.1392	0.3260
	6 Alva B	0.2135	0.2604	0.1554	0.7991X
	10 Pia C	<i>0.5471</i>	<i>0.2827</i>	<i>-0.0244</i>	<i>0.5174</i>
	14 Idun D	0.8173X	0.0186	-0.0149	0.3750
3. Opplevelse av hvordan medarbeider ser meg	3 Oda A	0.1044	0.7530X	-0.0600	0.1069
	7 Alva B	0.0080	-0.0688	0.8309X	0.0425
	11 Pia C	<i>0.4234</i>	<i>0.2101</i>	<i>-0.0747</i>	<i>0.4381</i>
	15 Idun D	0.7529X	0.1877	0.0000	0.3647
4. Opplevelse av hvordan leder ser meg	4 Oda A	0.2812	0.6955X	0.0660	-0.1042
	8 Alva B	0.0120	0.1534	0.8353X	0.1179
	12 Pia C	0.0793	0.5729X	0.3769	0.1945
	16 Idun D	0.6627X	0.0693	0.4821	-0.1921
Forklart varians %		20	18	13	15

Videre i kapittelet presenterer jeg hver faktor, slik jeg har tolket dem. Faktorene omtales som faktorsyn, synspunkt eller opplevelser, og personifiseres gjennom beskrivelser som «faktoren synes/opplever» og lignende. Videre omtales faktorene, i dette og påfølgende kapittel, som henholdsvis han eller hun, uten tilknytning til informantene som definerer faktoren. Jeg

fokuserer på utsagnene som tilhører matrisens ytterpunkter (+/-6, 5, 4), da disse viser hva som fremstår tydeligst i faktorsynets opplevelse av seg selv som relasjonsleder. Enkelte utsagn gitt matrisens laveste verdi (0) presenteres da disse utgjør et bakteppe for forståelsen av hva som er fremtredende i faktorsynets opplevelse (Brown, 1980). Diskriminerende utsagn, det vil si utsagn hvis plassering skiller seg fra de andre faktorene med et signifikansnivå på $P < .05$, markeres der disse hentes inn. Diskriminerende utsagn som er signifikant ulikt plassert ved $P < .01$, markeres med asterisk (*) i teksten. Gå til vedlegg 9 for å se en fremstilling av hver faktors gjennomsnittssortering.

4.1 Faktor 1: «En opplevelse av gjensidighet og selvstendighet i kraft av lederrollen»

Samtlige av de fire sorteringene som definerer faktor 1, er gjennomført av Person D. Sorteringen gjort ut i fra hvordan person D opplever seg selv som leder til vanlig, vektet høyest på faktoren av de fire (0.8982).

4.1.1 Lederrolle i fokus, person i bakgrunn

Fremtredende i dette faktorsynets opplevelse av seg selv som leder, er bevisstheten omkring lederrollen, samt et eksisterende skille mellom han som leder og som person. Dette vises gjennom at flere av utsagnene på det positivt ladde ytterpunktet, eksplisitt omtaler lederrollen. Spesielt utsagn nr. 9 vitner om denne bevisstheten:

25. Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte. (Diskriminerende utsagn). +6

33. Jeg liker å se meg selv som selvstendig i lederrollen og arbeidet mitt. (Diskriminerende utsagn). +5

9. For å være en lyttende leder slik rollen min er, må jeg holde meg selv som person litt tilbake. +5

27. Jeg går ofte i meg selv og vurderer min egen rolle og funksjon, for å sikre at jeg stadig har innflytelse. +4

Som en følge av plasseringen av de ovennevnte utsagnene, kan utsagn 28, plassert på -4, forstås slik at det underbygger faktorens opplevelse av person og lederrolle som adskilt

28. Hvis jeg føler at noen av mine kollegaer ikke liker meg, blir jeg forvirret og trist. Da har jeg mislykkes som leder. -4

Selv om faktoren skulle føle at noen i kollegiet ikke liker han som person, har det ikke nødvendigvis påvirkning på hans opplevelse av seg selv som leder.

Fokuset på skillet mellom lederrollen og personen utelukker ikke tilstedeværelse av faktorens person fra hans syn på seg selv som leder. Utsagn 14 og 18, begge plassert på +4, vitner om at også personen kommer i fokus:

14. Først og fremst er jeg et menneske i møte med andre mennesker. Der er viktig at vi kan gi og ta i mot omsorg også utenfor jobbsetting. +4

18. Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt. +4

Ved å ta helhetsbildet av faktoren i betraktning, tolker jeg imidlertid lederrollen og dens oppgaver som fokusert, og personen som mer i bakgrunnen. Utsagn plassert på 0 og dermed tillagt lav psykologisk signifikans, omhandler møtet mellom faktoren og kollegaer og medarbeidere som personer, samt faktorens personlige utvikling:

8. Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person. (Diskriminerende utsagn) 0*

12. Når jeg, i møte med andre, kommer for nært i en positiv gjensidig relasjon, blir det vanskelig for meg å holde fokus på oppgavene foran oss. 0

20. Jeg ønsker å bry meg om hvordan mine medarbeidere har det privat, men når jeg spør får jeg en følelse av at det er påtatt. (Diskriminerende utsagn) 0

39. Jeg liker å dele av meg selv, men føler ikke at det gis rom for meg som person. 0

Person D bekreftet i postsamtale, at han/hun har en bevissthet omkring skillet mellom person og lederrolle, men poengterte at han/hun ikke opplevde personen som adskilt fra lederrollen. Han/hun bringer hele sin personlighet inn i lederrollen, men er bevisst sin funksjon ut i fra en lederrolle på jobb. Av personen som helhet er det lederrollen som står i figur så lenge Person D er på jobb.

4.1.2 Gjensidighet som tilhørende lederrollen

Faktoren fremstiller gjensidighet i relasjonen til sine kollegaer og medarbeidere som en viktig del av hans opplevelse av seg selv som leder. Dette ser vi i utsagn plassert høyt på henholdsvis pluss- og minussiden i gjennomsnittssorteringen.

25. Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte. (Diskriminerende utsagn). +6

23. Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere, hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom. -6

5. Gjensidigheten i en leder-medarbeiderrelasjon er bare tilsynelatende. Jeg trives med autoriteten stillingen min gir meg. -4

Jeg forstår faktorens vektlegging av gjensidighet som en del av hans fokus på lederrollen, da utsagnene som omhandler gjensidighet plassert på matrisens ytterpunkter, peker på leder-

medarbeider-relasjonen, arbeidsoppgaver og profesjonalitet. I tillegg til ovennevnte utsagn, synes også utsagn 13, plassert på -3, å underbygge faktorens opplevelse av gjensidighet som en del av lederrollen:

13. Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det. -3

4.1.3 Selvstendighet

Uten å miste av syne faktorens vektlegging av gjensidighet, trer også en opplevelse av og/eller et ønske om selvstendighet frem. Dette vises i plasseringen av utsagn 33 og 35 på henholdsvis +5 og +3, samt plasseringen av utsagn 31 og 1 på -5.

33. Jeg liker å se meg selv som selvstendig i lederrollen og arbeidet mitt. (Diskriminerende utsagn). +5

35. Selv om det av og til er det mest hensiktsmessige, vil jeg helst unngå å måtte motta hjelp til arbeidsoppgavene mine fra kollegaer. +3

31. Selv om det av og til går på tross av egne verdier, forsøker jeg å handle i tråd med andres forventninger til meg. -5

1. Av og til blir jeg usikker på om jeg tar min del av makten i beslutningsprosesser. Det er vanskelig å skjære gjennom og bestemme uten å føle at jeg har svekket gjensidigheten i relasjonen. -5

Sett i sammenheng med faktorens fokus på lederrollen, og gjensidighet som en del av denne, tolker jeg opplevelsen av selvstendighet som en følge av trygghet på gjensidigheten i arbeidsrelasjonene. Faktorsynet tør å ta beslutninger, og avgjørelser i tråd med egne verdier kontra andres forventninger, uten å være redd for at dette skal skade gjensidigheten i relasjonen til medarbeidere og kollegaer. En trygghet knyttet til gjensidigheten i arbeidsrelasjonen underbygges av utsagn 29 sin plassering på -4:

29. Det kan gi meg en ekkel klump i magen dersom jeg tar på meg en oppgave jeg egentlig ikke er sikker på om jeg får til alene. -4

4.1.4 Diskriminerende utsagn

Utsagnene som er diskriminerende for faktor 1 (se vedlegg 12), underbygger i stor grad de momenter som allerede har blitt trukket frem. Likevel vil jeg fremheve utsagn 19*, da jeg først stusset over faktorens plassering av dette utsagnet på -3:

19. Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner. -3

I tråd med faktorens opplevelse av gjensidighet som fremtredende i hans opplevelse av seg selv som leder, kunne jeg forventet at faktoren kjente seg enig i første del av utsagnet, som

omtaler viktigheten av tillitsrelasjoner til ansatte. Med faktorens tydelighet omkring lederrollen, forstår jeg derimot utsagnets plassering ut i fra en uenighet omkring tillit som en forutsetning for å utøve ledelse i form av å stille krav til faglige prestasjoner. I så måte gjenspeiler utsagnets plassering faktorens vektlegging av hans funksjon og rolle som leder. I postsamtale fortalte Person D at utsagnet gav lite mening i kraft av å være todelt. Han/hun var enig i første del, men vektla at han/hun som leder kunne stille krav til sine ansatte, som en gitt del av leder-medarbeider-relasjonen.

4.2 Faktor 2: «En opplevelse av nonautoritet, fellesskap og personlig utvikling»

Faktor 2 defineres av seks sorteringer, hvorav fire tilhører Person A, og to er utført av Person C. Sorteringen som lader høyest på faktor 2, er Person A sin sortering under instruksjonsbetingelsen «Hvordan tror du ditt team/dine medarbeidere opplever deg som leder?» (0.7530).

4.2.1 Leder og person i utvikling gjennom samhandling

I motsetning til faktor 1, er faktor 2 sin opplevelse av seg selv som leder nært knyttet til henne som person. Bevisstheten omkring seg selv som person i opplevelsen av å være leder, vises i utsagn 48 sin plassering på +6 og utsagn 8 på +4, samt utsagn 10 sin plassering på -4:

48. Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person. +6

8. Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person. +4

10. Jeg tar avstand fra tanken på å være avhengig av tilbakemeldinger fra de rundt meg for å vite hvordan jeg kan utvikle meg som person. -4

Av utsagn 8 og 10 fremgår også et fokus på personlig utvikling. Flere utsagn som omhandler utvikling som person og leder gjennom samhandling i fellesskap, er plassert mot matrisens ytterpunkter. Av disse kan nevnes utsagn 17 og 25, som faktoren finner beskrivende for sin opplevelse av lederrollen. På den andre siden har også utsagn 38, 35 og 13, blitt tillagt psykologisk signifikans, derimot som noe faktoren ikke kjenner seg igjen i. Slik utsagnene, totalt sett, er plassert, fremtrer det intet klart skille mellom opplevelsen av seg selv som person og som leder:

17. Jeg velger å la min leders og medarbeideres forventninger til min rolle motivere meg til å utvikle meg i jobben, heller enn å stresse meg. +5

25. Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte. (Diskriminerende utsagn) +4

38. Jeg velger å ikke gjøre meg avhengig av å diskutere med kollegaer for å forsikre meg om at jeg har gjort en god nok jobb. (Diskriminerende utsagn*) -6

35. Selv om det av og til er det mest hensiktsmessige, vil jeg helst unngå å måtte motta hjelp til arbeidsoppgavene mine fra kollegaer. -5

13. Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det. -4

Sentralt i faktorens opplevelse for seg selv som leder, står dermed utvikling og vekst i samspill med andre, både som person og leder, uten at disse to skilles nevneverdig.

4.2.2 Søkende til fellesskapet, nonautoritær

Bildet gjennomsnittssorteringen maler, gir inntrykk av et faktorsyn med lite fokus på lederens oppgaver og rolle. Dette underbygges av at følgende utsagn er plassert på matrisens 0-verdi og dermed har lav psykologisk signifikans for faktoren:

23. Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom. (Diskriminerende utsagn*). 0

27. Jeg går ofte i meg selv og vurderer min egen rolle og funksjon, for å sikre at jeg stadig har innflytelse. 0

43. Det er viktig at mine faglige kvaliteter er godt kjent, slik at jeg verdsettes av mine kollegaer. 0

42. Selv om det ikke står helt i tråd med mine verdier som leder, kan jeg bli utålmodig når det blir for mye fokus på å bygge relasjoner, istedenfor å ta fatt på arbeidsoppgavene. 0

Mot dette bakteppet fremstår faktoren som nonautoritær og innordnet fellesskapet i stor grad. Av nevnte utsagn, vitner 25, 38 og 10 om faktorens orientering mot fellesskapet. Dette underbygges videre av utsagn plassert noe lavere, på +3 og +2:

29. Det kan gi meg en ekkel klump i magen dersom jeg tar på meg en oppgave jeg egentlig ikke er sikker på om jeg får til alene. +3

21. Når jeg blir usikker på meg selv, finner jeg trøst i at mitt arbeid kvalitetssikres av mine medarbeidere. +3

1. Av og til blir jeg usikker på om jeg tar min del av makten i beslutningsprosesser. Det er vanskelig å skjære gjennom og bestemme uten å føle at jeg har svekket gjensidigheten i relasjonen. (Diskriminerende utsagn) +2

Jeg forstår denne faktorens opplevelse av seg selv som leder til å, i hovedsak, dreie seg omkring et fokus på fellesskapet og seg selv som person i relasjon til andre.

4.2.3 Diskriminerende utsagn

I tillegg til ovennevnte utsagn vil jeg trekke frem utsagn 47, 22 og 7* som er diskriminerende utsagn for faktoren (se vedlegg 11 for flere diskriminerende utsagn). Utsagn 7 og 22 plasseres signifikant høyere på matrisens minusside hos faktor 2, enn hos de andre faktorene. Disse

utsagnene bygger opp under faktorens vektlegging av personlig utvikling i relasjon, samt personens tilstedeværelse i møte med andre:

22. Jeg vil ikke at mine medarbeidere skal ha like mye innsikt i meg som person, som jeg har i dem. -2

7. Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider. -3

Det er logisk å tenke at medarbeidere, kollegaer og leder må kunne få innsikt i faktoren som person, for å kunne bidra til faktorens personlige utvikling gjennom diskusjon og tilbakemeldinger (j.fr utsagn 10 og 38). Likevel tillegges utsagn 47 lav verdi på matrisen:

47. Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner. 1

Konstellasjonen av disse utsagnene fremmer, hos meg, en oppfatning av at faktoren skiller mellom å være åpen om hvordan hun som person opplever lederrollen, og åpen om personlige meninger og holdninger som kanskje ikke er relevant for hennes utvikling som person på arbeidsplassen. I postsamtalen bekreftet Person A at han/hun kunne kjenne seg igjen i min tolkning. Han/hun poengterte imidlertid at hans/hennes fokus ligger på medarbeidernes og gruppenes utvikling, hvorpå han/hun ser på seg selv som et redskap. Derfor er det situasjonsbetinget for Person A, hva og hvor mye han/hun deler om seg selv.

4.3 Faktor 3: «En opplevelse av personlig distanse og inkongruens»

Faktor 3 defineres av to av Person B sine sorteringer, etter hvordan han/hun opplever at henholdsvis medarbeiderne og lederen ser han/henne som leder. Sistnevnte sortering lader høyest, med en korrelasjon på 0.8353.

4.3.1 Individ i fokus, fellesskap i bakgrunn

Flere av utsagnenes plassering gir et bilde av en faktor som bryr seg om menneskene han jobber sammen med, og som gir mye av seg selv i lederrollen, samtidig som han ønsker en gjensidighet i arbeidet med det faglige:

48. Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person. +6

7. Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider. (Diskriminerende utsagn) +5*

18. Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt. +5

19. Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner +4

23. Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom. -6

Som utsagn 7 imidlertid viser til, gir faktoren også inntrykk av å være noe distansert som person. Dette kommer ytterligere frem gjennom utsagn 4, 5 og 35, plassert på +3 (se vedlegg 1). De sistnevnte utsagnene omhandler frykt for å dele mer av seg selv enn hva som er profesjonelt, og en avvisning av gjensidighet og hjelp fra andre. Ved å ta helhetsbildet i betraktning, synes individet og dens egen vurdering å stå i fokus. Nevnte utsagn kan forstås ut i fra et uavhengig relasjonsperspektiv, hvor faktoren vektlegger egen vurdering av seg selv som person og hvordan han tilnærmer seg lederrollen, og i liten grad søker til fellesskapet. Dette underbygges av følgende utsagn og deres plassering:

8. Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person. +4

24. Jeg vurderer selv best hvordan jeg skal opptre i en gitt relasjon. +4

15. I møte med kollegaers spørsmål stiller jeg åpne spørsmål tilbake heller enn å si min mening med det samme. Det er i tråd med min rolle, og mine egne verdier. (Diskriminerende utsagn) -5*

17. Jeg velger å la min leders og medarbeideres forventninger til min rolle motivere meg til å utvikle meg i jobben, heller enn å stresse meg. (Diskriminerende utsagn) -5*

34. En egenskap jeg liker ved meg selv som leder, er at jeg spør hva de rundt meg trenger og tilpasser meg alltid deretter. -4

25. Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte. (Diskriminerende utsagn) -4

I det hele tatt danner dette et bilde av en faktor hvor individet står i fokus og relasjonen mer i bakgrunnen. Medarbeideres, kollegaers og leders forventninger, hjelp og tilbakemeldinger synes ikke å være ønsket, spurt etter eller interessante for faktor 3, da utsagn som fokuserer på selvstendighet og uavhengighet er plassert på plussiden, og utsagn som omhandler å få hjelp og å tilpasse seg fellesskapet, ligger på minussiden. Flere av utsagnene som beskriver dialog, person i relasjon og omsorg/forståelse for sine medarbeidere og kollegaer som personer, er gitt matrisens 0-verdi, og oppleves således ikke som signifikant for faktoren (se vedlegg 1 og 9).

4.3.2 Inkongruens

I likhet med utsagn 7, vitner plasseringen av utsagn 31 og 47 om en inkongruens mellom hvordan faktoren oppfatter seg selv som person, og hvem han er utad i møte med arbeidsplassen.

31. Selv om det av og til går på tross av egne verdier, forsøker jeg å handle i tråd med andres forventninger til meg. (Diskriminerende utsagn) 2*

47. Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner. (Diskriminerende utsagn) -1

Utsagn 31 omhandler inkongruens i form av å handle på tross av egne verdier. Utsagnets plassering antyder en inkongruens også på en annen måte. Plasseringen av utsagn 31 på + 2 er interessant, da denne tyder på et ønske om å ta andres forventninger i betraktning. Som nevnt, får jeg derimot ikke en forståelse for at faktoren søker dialog og diskusjon, hvor andre kan dele sine forventninger og behov med faktoren. Dette eksemplifiseres blant annet gjennom plasseringen av utsagn 34 på -4 (se ovenfor).

4.3.3 Diskriminerende utsagn

Av faktor 3s diskriminerende utsagn, er alle spesifikt nevnt ovenfor unntatt utsagn 14. Utsagn 14 handler om å møte de man jobber med som mennesker, og slik kunne gi og ta i mot omsorg utenfor en jobbsetting, og er plassert på 0. Som nevnt ovenfor, handler flere av utsagnene faktoren har plassert på 0 om å møte medarbeidere og kollegaer som person til person, heller enn som leder til medarbeider/kollega til kollega. Utsagn 48 og 18 (se ovenfor) vitner om at faktoren kan se seg selv som person i lederrollen. Likevel forstår jeg dette som å ikke favne opplevelsen av seg selv som person i møte med andre på arbeidsplassen som personer.

Person B bekreftet min tolkning av opplevelsen av hvordan andre så han/henne. Dette er ikke slik han/hun ønsker å fremstå, men basert på organisasjonskulturen og medarbeidernes forventninger, opplevde Person B at dette var slik han/hun ble oppfattet i lederrollen.

4.4 Faktor 4: «En opplevelse av personlig vekst i omsorgsfulle, gjensidige relasjoner»

Person B sine første to sorteringer utgjør faktor 4. Disse ble utført under følgende instruksjonsbetingelser: «Hvordan opplever du deg selv som leder til vanlig?» og «Hvordan opplever du deg selv som leder på ditt beste?», hvorav førstnevnte lader høyest (0.8586).

4.4.1 Person i vekst, gjennom egen vurdering og samspill med andre

Bildet som males av faktor 4, ut i fra utsagnene plassert på matrisens ytterpunkter, ser ut til å handle om å gå andre i møte, som den personen faktoren er. På plussiden av matrisen, fremheves personfokuset:

8. Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person +6

48. *Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person. +5*

47. *Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner. +5*

Videre fra fokuset på person, fremheves opplevelsen av å være i utvikling, som utsagn 8 også peker på. Faktorens vektlegging av personlig utvikling er i stor grad knyttet til samspill med andre. Dette vises gjennom plasseringen av utsagn 3 og 14 plassert på +4, samt utsagn 32 og 10 på -5:

3. *Det er viktig for meg å bli kjent med meg selv, for slik å kunne ha forståelse og ømhet for mine medarbeidere også når jeg er uenig med dem. +4*

32. *Jeg synes det er litt skummelt å få personlige tilbakemeldinger, i tilfelle jeg får høre noe jeg ikke allerede er klar over. -5*

10. *Jeg tar avstand fra tanken på å være avhengig av tilbakemeldinger fra de rundt meg for å vite hvordan jeg kan utvikle meg som person. -5*

Slik beskrives en opplevelse av lederrollen som en arena for personlig vekst gjennom dialog og diskusjon i fellesskap.

4.4.2 Gi og ta i mot hjelp og omsorg

I tillegg til fellesskapets rolle i faktorens opplevelse av utvikling, fremheves også et fokus på gjensidighet, både som personer og direkte tilknyttet det faglige. Gjensidigheten speiles gjennom at utsagn som handler om å lytte og å gi og ta i mot omsorg, som utsagn 15 og 14, er plassert på +4. Utsagn som beskriver motvilje mot å ta i mot eller gi hjelp og støtte, ligger tilsvarende på -4:

15. *I møte med kollegaers spørsmål stiller jeg åpne spørsmål tilbake heller enn å si min mening med det samme. Det er i tråd med min rolle, og mine egne verdier. +4*

14. *Først og fremst er jeg et menneske i møte med andre mennesker. Det er viktig for meg at vi kan gi og ta i mot omsorg også utenfor jobbsetting. +4*

41. *Jeg verken kan eller ønsker å være den kilden til støtte og trygghet jeg opplever at mine kollegaer forventer. -4*

35. *Selv om det av og til er det mest hensiktsmessige, vil jeg helst unngå å måtte motta hjelp til arbeidsoppgavene mine fra kollegaer. -4*

29. *Det kan gi meg en ekkel klump i magen dersom jeg tar på meg en oppgave jeg egentlig ikke er sikker på om jeg får til alene. -4*

Gjensidigheten gjelder det faglige så vel som det personlige, noe plasseringen av utsagn 23 på -6 vitner om:

23. *Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom. -6*

Utsagnene tillagt lav psykologisk signifikans eller verdi, omhandler ulike former for inkongruens eller mangel på autentisitet. Temaene som ikke gir mening for faktoren, er dermed opplevelsen av å ikke ville dele av seg selv som person, ønsket om å være uavhengig heller enn gjensidig, og en distanse til den andre (se vedlegg 1 og 9 for utsagnene og deres plassering).

4.4.3 Diskriminerende utsagn

De diskriminerende utsagnene for faktor 4, ligger mer sentrert på matrisen, enn hva de diskriminerende utsagnene gjør tilsvarende hos de øvrige faktorene. Stort sett underbygger disse utsagnene de momenter jeg allerede har trukket frem. Jeg vil imidlertid fremheve to av faktorens diskriminerende utsagn. Faktor 4 har plassert utsagn 18* på -2, hvor de øvrige faktorene plasserer utsagnet på henholdsvis +4 eller +5. Den er også den eneste faktoren som har plassert utsagn 13* på plussiden.

13. Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det. +2

18. Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt. -2

Vedrørende utsagn 18, er det ulogisk å tolke dette som at faktoren ikke vil være til hjelp, tatt i betraktning faktorens gjennomsnittssortering for øvrig. Det kan derimot tenkes at faktoren er enig i første del av utsagnet og uenig i at det er slitsomt å være til hjelp. Likeså kan utsagnet, i sorteringen, ha blitt tolket som å omhandle opplevelsen av å være i en avhengighetsrelasjon til de rundt seg. Med faktorens fokus på gjensidighet, blir utsagnets plassering forståelig med en slik tolkning.

Gitt faktorens opplevelse av gjensidighet og personlig utvikling, var det overraskende for meg å finne utsagn 13 på plussiden. Sett i sammenheng med helheten for øvrig, tolker jeg imidlertid utsagnet slik at faktoren har plassert utsagnet ut i fra et tilsynelatende fokus på personen heller enn relasjonen. Selv om utsagnet dreier seg om dialog med medarbeidere, er temaet lederens følelser. Gitt den strukturelle ubalansen i en leder-medarbeider-relasjon, opplever kanskje ikke faktoren en slik evaluering av sine følelser med medarbeiderne som hensiktsmessig. Dette fikk jeg bekreftet fra Person B i postsamtalen. Hans/hennes fokus er på medarbeidernes utvikling, og han/hun vil derfor ikke bruke tiden i møte med dem til å fokusere på seg selv.

4.5 Fellestrekk for faktorene

Da det var en moderat korrelasjon mellom faktor 4 og henholdsvis faktor 1 og faktor 2, velger jeg å se litt nærmere på konsensusutsagnene som kom frem i faktoranalysen. Konsensusutsagn er utsagn som ikke ble plassert signifikant forskjellig mellom de fire faktorene, og som dermed ikke bidrar til å diskriminere mellom faktorene (Watts & Stenner, 2005). Av studiens 48 utsagn, har 8 en sammenfallende plassering på tvers av faktorene (se vedlegg 10). Dette er ikke uventet gitt nevnte korrelasjon. Alle faktorene er, i større eller mindre grad, uenige med følgende utsagn:

28. Hvis jeg føler at noen av mine kollegaer ikke liker meg, blir jeg forvirret og trist. Da har jeg mislykkes som leder.

11. I møte med kollegaer opplever jeg ønsket om gjensidighet i relasjonen gjerne som litt kunstig.

45. Når jeg tenker på meg selv som en innflytelsesrik person med evne til å motivere og inspirere andre, får jeg et uklart bilde.

Enigheten mellom faktorene omkring utsagn 45 kan være et uttrykk for deres fellestrekk at de alle er ledere. Det er nærliggende å tenkte at det ligger i ordet ledelse å utøve innflytelse på andre. Vi ser også at faktorene er enige om at kollegaers misnøye med dem ikke påvirker deres oppfatning av seg selv som leder i negativ retning.

Noen av utsagnene ser ikke ut til å ha gitt særlig mening, eller vært fremtredende for faktorene. Disse utsagnene ligger sentrert rundt matrisens midtpunkt på -1, 0 eller +1:

16. Jeg skulle ønske jeg ikke la så stor vekt på tilbakemeldinger og forventinger fra mine kollegaer.

42. Selv om det ikke står helt i tråd med mine verdier som leder, kan jeg bli utålmodig når det blir for mye fokus på å bygge relasjoner, istedenfor å ta fatt på arbeidsoppgavene.

44. I uformelle samtaler hender det at jeg tar meg selv i å lure på hvordan kollegaen min ligger an i arbeidet sitt.

Årsaken til samsvaret mellom faktorene i plasseringen av disse utsagnene ved matrisens 0-punkt, kan skyldes at utsagnene har vært tvetydige eller vanskelige å gi mening til. Jeg fikk bekreftet i postsamtalene, at enkelte utsagn var vanskelige å ta stilling til. Se delkapittel 6.1 for en kritisk evaluering av studien.

4.6 Oppsummering

Her oppsummeres kort faktorene, før noen momenter for drøfting introduseres. Disse utbroderes og diskuteres i diskusjonskapittelet.

Faktor 1 preges av et bevisst skille mellom lederrollen og personen, hvor lederrollen står i fokus. Gjennom lederrollens briller fremheves et fokus på gjensidighet i møte med medarbeidere og kollegaer. Et annet stikkord for faktoren, er selvstendighet. Dette forstås som et ønske om og en opplevelse av å kunne utføre sine lederfunksjoner uten å være avhengig av andres støtte, hjelp eller meninger, som er tilknyttet opplevelsen av å være i gjensidig relasjon med de andre menneskene på arbeidsplassen.

I faktor 2s opplevelse av seg selv som leder, skilles det ikke mellom hun som person og som leder. Faktoren preges av et fokus på utvikling og vekst i samspill med andre. Lederens oppgaver og rolle står mer i bakgrunnen, og faktor 2 fremstår dermed som nonautoritær og svært søkende til fellesskapet og relasjoner.

Faktor 3 tegner et bilde av en leder som vektlegger et individfokus over et relasjonsfokus. Faktoren bryr seg om de rundt seg og ønsker å være til hjelp, men går i liten grad i dialog eller inn i gjensidige relasjoner med medarbeidere og kollegaer. Faktorens vektlegging av sin egen vurdering av seg selv og lederrollen, kan ses i et uavhengighetsrelasjonelt perspektiv. I tråd med en opplevelse av uavhengighet, tegner faktor 3 et bilde av personen som distansert fra lederrollen. Faktoren legger skjul på sin person overfor de han jobber med, og er slik noe inkongruent.

Bildet som males av faktor 4, speiler en som går andre i møte, med ønske om å være personlig, genuin og gjensidig i relasjon. Faktoren beskriver lederrollen som en arena for personlig og faglig vekst gjennom dialog og diskusjon i fellesskap. Et annet moment som preger faktor 4, er dens vektlegging av å gi og ta i mot støtte.

I neste kapittel drøfter jeg utvalgte tema som har kommet frem i tolkningsprosessen. Disse drøftes på tvers av faktorene, og ses i lys av relevant rådgivningsvitenskapelig teori. Jeg ser nærmere på faktorenes fokus på seg selv som person i lederrollen, og deres opplevelse av gjensidighet i relasjonene på arbeidsplassen. Videre vil jeg se nærmere på bevisstheten omkring de ulike perspektivene informantene bes ta gjennom de fire instruksjonsbetingelsene.

5 Diskusjon

Denne studien tar utgangspunkt i min interesse for temaet relasjonsledelse, nærmere bestemt hvordan relasjonsorienterte ledere opplever seg selv i rollen som leder. Interessen min er knyttet til min oppfatning at relasjonslederens og rådgiverens rolle overfor henholdsvis medarbeideren og klienten, har mye til felles i deres tilnærming til den andre. Videre synes egenskapene som beskriver en god rådgiver eller relasjonsleder, å være nært knyttet til personen. Problemstillingen min er: «*Hvordan opplever relasjonsorienterte ledere seg selv sett fra ulike perspektiv?*». Gjennom å be informantene sortere de samme utsagnene under ulike instruksjonsbetingelser, har jeg ønsket å utforske nyanser av deres opplevelse av seg selv, ved at de har antatt ulike perspektiv.

I drøftingen av de fire faktorsynene som fremkom i analysen og tolkningen av Q-sorteringene, fokuserer jeg på enkelte tema som fremstår som interessante i de ulike faktorsynene. Disse knyttes til teori presentert i kapittel 2, og drøftes på tvers av faktorene. I tillegg inntar jeg et metaperspektiv på fremgangsmåten for datainnsamling, og diskuterer hvordan informantenes sorteringer under ulike instruksjonsbetingelser har ladet på de ulike faktorene. Faktor 1 og faktor 2 fanger henholdsvis opp alle de fire sorteringene gjort av Person D og A. Faktor 3 og 4 defineres derimot kun av Person B sine sorteringer, hvor hans/hennes syn på seg selv lader på faktor 4 (instruksjonsbetingelse 1 og 2), og opplevelsen av hvordan andre ser han/henne, definerer faktor 3 (instruksjonsbetingelse 3 og 4). Av Person C sine sorteringer faller to på faktor 2, sammen med samtlige av Person As sorteringer. De to gjenstående sorteringene er miksede og lader dermed ikke signifikant på noen av faktorene. Faktor 3 skiller seg fra de andre faktorene ved at den kun defineres av sorteringer gjort gjennom å innta en annens perspektiv. Videre viser tabell 2 (se delkapittel 3.2.6) at faktoren i svært liten grad korrelerer med noen av de øvrige faktorene. Jeg drøfter dermed ikke temaene som har dukket opp i tolkningen av faktor 3 på samme måte som for de øvrige faktorene.

Stephenson var bestemt på at meningen forskeren la i kategoriene denne tok utgangspunkt i ved strukturering av kommunikasjonsuniverset, var mindre viktige enn meningen informanten la i sorteringene (Brown, 1993). Stainton Rogers (1995) støtter Stephensons syn, i sin forklaring av Q-sorteringen som et instrument som gir informantene muligheten til å «*configure positions, express holistic 'points of view', including ones that were not in the expressive experience of the researcher*» (s. 186, forfatters ettertrykk). I tråd med abduksjonsprinsippet, henter jeg dermed inn teori ansett som interessant i etterkant av tolkningen. Denne presenteres underveis i kapittelet, der hvor den er relevant.

5.1 Gjensidighet i en asymmetrisk relasjon

Jeg ser her nærmere på faktorenes opplevelse av relasjonen til sine medarbeidere og ledere, - en relasjon som strukturelt sett er asymmetrisk. Faktor 1, 2 og 4 trekker frem gjensidighet i sin opplevelse av seg selv som leder, men med noe ulik vinkling. Hos faktor 1 og 4 kommer opplevelsen av gjensidige relasjoner tydelig til syne. Faktor 1 knytter i stor grad opplevelsen av gjensidighet til rollen som leder, mens faktor 4 fokuserer mer på arenaen for personlig utvikling som ligger i gjensidige relasjoner. Faktor 2 formulerer ikke opplevelsen av gjensidighet like klart, men den har likeså et fokus på fellesskapet.

I rådgiver-klient-relasjonen vil rådgiver nødvendigvis utøve makt i møte med klienten, ved bruk av sine ferdigheter og verktøy (Allgood & Kvalsund, 2003; Kvalsund, 2005). Leder og medarbeider er heller ikke likestilte (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2009). Alle faktorene, i sine opplevelser, viser til utøvelse av makt ved å lede etter egne verdier, heller enn andres forventninger. De utøver makt ved å vise restriksjon i hva og hvor mye de deler av seg selv, og går dermed ikke inn i relasjonen som likestilte. Allgood og Kvalsund (2003) skiller mellom bruk av positiv og negativ makt. Positiv maktutøvelse kjennetegnes ved sin hensikt om å gi makt til eller myndiggjøre den andre. Det kan tenkes at faktorene utøver positiv makt ved å ville myndiggjøre sine medarbeidere. Myndiggjorte medarbeidere vil oppleve større frihet og selvstendighet, og vil slik kunne bidra til bedriften i større grad. Lederens autoritet og makt, som gjenstår over medarbeideren, kan benevnes med Kvalsunds (2005) begrep «positiv autoritet» (s. 28). Lederens maktutøvelse og autoritet forstås dermed som rettet mot å holde fast med målet, som for faktorene i stor grad handler om samspill og utvikling.

Jeg finner det nærliggende å trekke linjer mellom negativ og positiv maktbruk og relasjonsdimensjonene. Slik sett kan det tenkes at faktorene utøver positiv makt ved å fremme medarbeidernes uavhengighet. Sett i lys av sin maktposisjon, er lederen uavhengig. Faktor 1 beskriver en opplevelse av selvstendighet, som, i følge Kvalsund og Meyer (2005), i stor grad er med å definere uavhengighet i relasjon til andre. Et selvstendiggjort menneske handler ut i fra egne intensjoner, verdier, tanker og følelser, og er i så måte uavhengig fra hva de(n) andre måtte mene. Rolleopplevelsen som beskrives i faktor 1, er ikke redd for hva kollegaene måtte mene om lederen som person. Heller ikke forutsettes gjensidig tillit for at lederen skal kunne stille krav til medarbeiderne som fagpersoner. Dette viser til leder-medarbeider-relasjonens iboende asymmetri, og underbygger lederen som uavhengig. Selv om faktoren er bevisst en selvstendighet eller uavhengighet i kraft av sin posisjon, skildrer faktor 1 likevel en opplevelse av gjensidige relasjoner med sine medarbeidere og kollegaer. Gjensidigheten

faktoren beskriver, kan handle om en gjensidig respekt mellom leder og henholdsvis kollegaer og medarbeidere. Jeg velger å forstå gjensidig respekt som et mulig uttrykk for en subjektrelasjon mellom partene, - altså at leder, kollegaer og medarbeidere evner å se hverandre som subjekter med likeverdige vurderinger og behov som dem selv (Kvalsund & Meyer, 2005). En sådan respektfull relasjon mellom partene, vil kunne fremme en gjensidig forståelse og anerkjennelse av relasjonens kvalitet som preget av leders uavhengighet.

Gjensidighet er tilstedeværende i alle positive relasjoner, gjennom partenes gjensidige anerkjennelse av sin avhengighet eller uavhengighet som nødvendig for relasjonen (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Gjensidigheten faktor 1 og 4 beskriver, kan peke på den gjensidige forståelsen og aksepten for at leder er mer uavhengig enn medarbeider, i kraft av sin posisjon. Dersom begge parter ser og anerkjenner hverandre som uavhengige, vil relasjonen oppnå større symmetri (Kvalsund & Meyer, 2005). På den andre siden kan det hende at lederen og medarbeiderne er i en genuin gjensidig avhengighetsrelasjon til hverandre, hvor begge parter sørger for å styrke og ivareta den andres uavhengighet og slik unngå negativ avhengighet.

5.1.1 Gjensidig kommunikasjon

Faktor 2 skiller seg fra faktor 1s fokus på lederrollen, ved å beskrive en opplevelse av nonautoritet. I motsetning til selvstendigheten som fremtrer i faktor 1s opplevelse av seg selv, legger faktor 2 hovedvekt på fellesskapet i sin opplevelse av lederrollen. Faktor 2 vektlegger fellesskapets vurdering for å få tilbakemelding om hvorvidt hun har gjort en god jobb, og vektlegger i mindre grad sin individuelle vurdering. Spurkeland (2009) og Kvalsund (2005) beskriver begge gjensidig kommunikasjon som en fremgangsmåte for å øke symmetrien og søke gjensidighet i en asymmetrisk relasjon. Det kan tenkes at fokuset på fellesskap og nonautoritet som faktor 2 skildrer, er et annet uttrykk for en relasjonsorientert lederstil sin søken etter gjensidige relasjoner på tross av relasjonens maktubalanse. Spurkeland (2009) tillegger relasjonslederen ansvaret for at han/hun oppnår en kommunikasjonsform som fremmer partenes likeverdighetsfølelse og inkludering. Grunnet lederens maktposisjon, veier lederens meninger tungt i dialogen. Spurkeland (2009) påpeker dermed at lederen fremmer gjensidig kommunikasjon gjennom å stille spørsmål heller enn å komme med svar. Ved å se lederen som en hjelper, tydeliggjøres lederens opphøyde status i tillegg til dennes posisjon. Jeg finner det interessant å knytte dette til Scheins (2009) hjelpemodell. Schein (2009) påpeker faren for at medarbeideren mister ansikt ved å bli møtt av en leder som gir råd og instruks heller enn å stille spørsmål som fremmer medarbeiderens evne til selv å finne den

beste fremgangsmåten i en gitt situasjon. Slik sett kan faktor 2s beskrivelse av å underordne seg fellesskapet, være uttrykk for en ydmykhet i møte med medarbeidernes og kollegaenes ekspertise, og således en respekt for disse. Dersom lederen imidlertid overdriver sin ydmykhet og fasiliterende tilnærming til sine medarbeidere, kan han/hun gi inntrykk av å ikke ville hjelpe. Medarbeiderne kan oppleve å ikke bli ordentlig møtt, eller at deres utfordringer, slik de opplever dem, ikke tas på alvor (Schein, 2009).

Rent strukturelt er relasjonen asymmetrisk, men lederen kan oppleve seg som gjensidig avhengig av medarbeideren. Kan hende er faktor 1s klarhet omkring lederrollens selvstendighet en anerkjennelse av denne strukturelle makten. Derimot kan fokuset på gjensidighet og fellesskapets stemme, som jeg ser i både faktor 1, 2 og 4, være uttrykk for at lederen ikke ønsker å ha negativ makt over den andre, nettopp fordi en slik maktutøvelse vil frustrere medarbeiderne ved å frata dem deres frihet til å bruke sin kompetanse slik de selv anser som mest hensiktsmessig (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved å være en positiv autoritet, slik Kvalsund (2005) beskriver, kan lederen bidra til medarbeidernes økte vekst og utvikling, noe som til syvende og sist er ment å gagne organisasjonen (Kvalsund, 2005; Skogstad & Einarsen, 2002; Spurkeland, 2009). Å være innrettet mot fellesskapet, kan være uttrykk for å se helheten av humankapitalen og dermed kunne se denne opp mot organisasjonens mål, i tråd med hvordan lederens rolle beskrives av mange (Kvalsund, 2005; Kvalshaugen, 2007; Spurkeland, 2009).

5.1.2 Ulike forventninger til relasjonen

Forskjellene som fremtrer i sammenligningen av faktor 3 og 4, kan forstås som et uttrykk for ulike forventninger til og oppfatninger av hvilken relasjonsdimensjon som er eller bør være rådende. Faktor 3 beskriver, i motsetning til de øvrige faktorene, en opplevelse av uavhengighet og distanse. Dette beskriver den ene informantens opplevelse av hvordan han/hun oppfattes av sine medarbeidere og sin leder, og bygger på hans/hennes formening om at medarbeiderne har forventninger om en mer autoritær og personlig distansert leder. Det kan tenkes at en slik opplevelse handler om en mangel på gjensidig anerkjennelse av relasjonens natur. Faktor 4, som en opplevelse av seg selv som leder, søker og opplever gjensidighet i relasjon til sine medarbeidere og sin leder, mens faktor 3 anerkjenner lederens uavhengighet i kraft av dennes autoritetsposisjon. Ved å forstå lederrollen ut i fra et rådgivningsperspektiv, undrer jeg meg hvorvidt lederen, gjennom å fokusere på å bygge gjensidige relasjoner, har utøvd positiv makt hvor medarbeiderne har ønsket eller forventet å myndiggjøres i mindre grad. For å se det i lys av relasjonsdimensjonene, tolker jeg forskjellene mellom faktor 3 og 4

som et uttrykk for lederens ønske om å fremme medarbeiderens uavhengighet, hvor medarbeiderne, i informantens oppfatning, har en forventning av å være i en avhengighetsrelasjon til sin leder. Dette kan føre til situasjoner hvor medarbeiderne føler seg avvist og opplever manglende støtte fra leder. Dersom relasjonen er moden for det, vil det imidlertid være det beste om lederen fortsetter å fremme medarbeidernes uavhengighet gjennom å dele makt i relasjon til dem (Allgood & Kvalsund, 2003; Kvalsund, 2005). Gitt relasjonens modenhet vil dette være et eksempel på positiv maktbruk, dersom lederen er kongruent og åpent formidler sin intensjon til medarbeiderne (Kvalsund, 2005; Rogers, 1961).

5.1.3 Vekst og utvikling gjennom samspill

Kvalsund (2005, s. 111) skriver at relasjonen anses som gjensidig dersom begge parter *«inkluderes som likeverdige i lærings situasjonen»*. Faktor 2 og 4 skildrer en opplevelse av å være i vekst og utvikling i samspill med andre, gjennom dialog, tilbakemeldinger, diskusjon, åpenhet og omsorg. Slik sett kan faktorsynene tolkes dithen at de opplever gjensidige relasjoner på arbeidsplassen, gjennom å være bevisst egen utvikling. Fra et rogeriansk perspektiv forutsetter vekst og læring en gjensidig relasjon (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961; Rogers et al., 2014). I dette vektlegger Rogers (1961) rådgivers eller leders ekthet og evne til å se den andre som subjekt. Ved å være genuin, eller autentisk, i møte med medarbeideren som subjekt, vil lederen åpne seg selv opp for læring gjennom relasjonen til den andre. Min forståelse er at dette er hva Allgood (2005) benevner som «relasjonell læring», nemlig den erfaringsbaserte og delte læring som skjer mellom to parter i en gjensidig subjektrelasjon. Gjennom faktor 2 og 4s fokus på utvikling og vekst i samspill, samt relasjonsledelsens vekt på medarbeidernes utvikling, tegnes et bilde av hvordan leder og medarbeider lærer av hverandre, ved å være i relasjon.

Enhver relasjon hvor personlig vekst skal finne sted, må preges av aksept, ønsket om å forstå den andre, empati og en anerkjennelse av den andre som et helhetlig menneske med behov likeverdige ens egne (Allgood & Kvalsund, 2003, 2005; Macmurray, 1961/1999; Rogers, 1961). Faktor 4 tegner et bilde av samspill hvor fokuset er på å gi og ta i mot omsorg og hjelp. Dette vises gjennom faktorens plassering av utsagn som knyttes til omsorg og hjelp, og som handler om lytting, og gjensidighet. Dette slår meg som et mulig uttrykk for faktorens behov for å se den andre og akseptere dennes behov, som blant annet Rogers legger til grunn for at et menneske skal kunne utvikle seg til sitt fulle potensiale (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961).

5.2 Personen i møtet med lederrollen

De fire faktorene beskriver ulike opplevelser av og ulik bevissthet omkring møtet mellom person og profesjon. Både faktor 1, 2 og 4 bringer det personlige inn i lederrollen. Dette henger trolig sammen med ønsket om og opplevelsen av gjensidighet i relasjon til medarbeidere og kollegaer. Faktor 1 er bevisst lederrollen som en del av en større helhet, nemlig personen. Faktoren velger å la lederrollen stå i figur i sin opplevelse av seg selv som leder, og er bevisst personen for øvrig som bakgrunn. Lederrollen forstås ikke som adskilt fra personen, derimot som den delen av personligheten lederen fokuserer på når han/hun er på jobb. Faktor 2 og 4 formidler i mindre grad en bevissthet omkring personen i møte med lederrollen, og ser ut til å forstå utøvelsen av sin lederrolle nært knyttet til dem som person. Dette vises ved at faktorene i stor grad kjenner seg enige i følgende utsagn: «Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person» (utsagn 48).

5.2.1 Profesjonalitet

Imidlertid hentes både det personlige og profesjonelle inn i faktorenes opplevelse. I tillegg til faktor 1, er også faktor 2 og 4 bevisste en restriksjon av hvor stor del personen får i utøvelsen av lederrollen. Jeg forstår denne restriksjonen til å handle om skillet Skau (2011) beskriver mellom å være personlig i henholdsvis det offentlige og det private rom. Faktorene skildrer profesjonalitet ved at de bringer sin personlighet inn i lederrollen, men unngår å blande inn seg selv som privatperson. Selv om noen i kollegiet ikke liker dem som person, påvirker ikke dette hvordan de ser seg selv som leder for sine medarbeidere. Dette kan være et tegn på at faktorene er bevisste hva som tilhører dem, og hva som tilhører relasjonen til medarbeiderne. (Kvalsund & Meyer, 2005; Skau, 2011, 2013). Den nevnte restriksjonen kan skimtes i faktorenes plassering av utsagn som handler om personens fremtreden og fokus i faktorenes forståelse av lederrollen. Selv om faktorene har plassert slike utsagn forskjellig, maler hver faktor et bilde av å være bevisst hvordan de som person kommer frem. I postsamtalene bekreftet informantene ytterligere at de ikke ønsker at fokuset i relasjonen skal ligge på dem som personer.

Rådgiverens åpenhet om seg selv som person er profesjonell i den grad fokuset beholdes på klienten og klientens behov (Allgood & Kvalsund, 2003, 2005; Skau, 2011). Lederen skal, i motsetning til rådgiveren, ikke bare ha fokus på medarbeiderens behov eller vekst, men også organisasjonens. Han/hun må dermed være lojal til bestemmelser fra høyere hold som han/hun ikke nødvendigvis er enig i selv, og kan komme i situasjoner overfor medarbeiderne

hvor det blir vanskelig å være kongruent (Kvalsund, 2005; Kvalshaugen, 2007). Den ene informanten nevnte denne problemstillingen i postsamtale. Han/hun fortalte at han/hun valgte å være ærlig med medarbeiderne om sin egen mening om en upopulær avgjørelse, men at han/hun som leder like fullt stod for at avgjørelsen var tatt og måtte følges, ved å gjøre det beste utav det. Dette velger jeg å forstå som et uttrykk for lederens flersidige kommunikasjon med sine medarbeidere.

Røkenes og Hanssen (2013) skriver om kommunikasjon i relasjonen mellom profesjonelle og deres brukere, og ulike utfordringer i den forbindelse. De henvender seg først og fremst til pedagoger, men jeg finner det relevant å knytte temaet til lederrollen. De påpeker viktigheten av at den profesjonelle er bevisst hvilke interesser han har i møtet med eksempelvis medarbeidere, og hvordan interessene styrer hans bevissthet. Den profesjonelle rolle er mangefasettert og det kan oppstå konflikt mellom de ulike sidene av rollen. I sin kommunikasjon balanserer den profesjonelle mellom kontroll, forståelse og forløsende selvrefleksjon (Røkenes & Hanssen, 2013, s. 43). Et eksempel på kontroll i kommunikasjonen, er når lederen korrigerer eller instruerer noen. Forståelse handler om å ivareta den andre, og vise omsorg og støtte. Gjennom forløsende selvrefleksjon søker lederen å stimulere den andres refleksjon og bevissthetsøkning og kan således forstås som fasiliterende kommunikasjon. Faktorenes ulike fokus i forståelsen av seg selv i lederrollen, kan forstås som representasjoner av ulike sider av lederrollen. Lederen kommuniserer kontroll ved å formidle avgjørelsen som er tatt, og kreve lojalitet til tross for eventuell misnøye. Samtidig balanserer lederen sin kommunikasjon og viser støtte gjennom å dele sine personlige meninger som i tråd med medarbeidernes. I min forståelse, er balansen mellom lederrollens ulike sider og kommunikasjonsformer, et uttrykk for lederens ønske om å bevare en gjensidighet i relasjonen.

5.2.2 Gjensidighet som profesjonalitet

Alle faktorene er bevisst en funksjon ved å være personlige. I deres rolle som relasjonsorienterte ledere, er det en del av deres profesjon å etterstrebe gjensidige relasjoner til sine medarbeidere (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2009). En relasjon er fruktbar for begge parter, dersom de klarer å se seg selv og hverandre som helhetlige (Kvalsund & Meyer, 2005; Macmurray, 1961/1999; Rogers, 1961). For å oppnå et samspill mellom et 'Jeg' og et 'Du', må begge dele av seg selv som person (Skau, 2011, 2013). Med dette kan man tenke seg at faktorenes fokus på gjensidighet og nærhet til fellesskapet, er knyttet til deres profesjonalitet i lederrollen.

5.3 Bevissthet omkring ulike perspektiv

Instruksjonsbetingelsene ba informantene anta ulike perspektiv på seg selv som leder. De to første sorteringene ble gjort ut i fra informantenes direkte perspektiv på seg selv, på henholdsvis sitt vanlige og sitt beste. Sortering 3 og 4 krevde at informantene antok et meta-metaperspektiv. Med henvisning til Ronald Laing og Harry Stack Sullivan, forklarer og skiller Swensen (1973) mellom direkte perspektiv, metaperspektiv og meta-metaperspektiv. Direkte perspektiv er ens oppfattelse av seg selv. Antar man et metaperspektiv, observerer man hvordan en ser på seg selv, - man ser på sin relasjon til seg selv. Alternativt ser man, i et metaperspektiv, på hvordan en annen ser på seg selv, - dennes relasjon til seg selv. I et meta-metaperspektiv ser den første på hvordan den andre oppfatter den førstes relasjon til seg selv. Gjennom instruksjonsbetingelser 3 og 4 ble informantene bedt om å innta et metaperspektiv, ved å forestille seg hvordan noen andre oppfattet dem. Utsagnenes natur som selvrefererende førte imidlertid til at informantene måtte forestille seg hvordan andre oppfatter informantens relasjon til seg selv, og jeg argumenterer dermed at de antok et meta-metaperspektiv. Videre skriver Swensen (1973) at disse perspektivene kan sammenlignes for å gi informasjon omkring relasjonen mellom partene. Dersom perspektivet den første har på seg selv, er det samme som hva denne oppfatter at den andre har på den første, vil den første føle seg forstått. Om han/hun virkelig er forstått eller ei, kan vi ikke vite. Dersom de to perspektivene, direkte og meta-meta ikke stemmer overens, vil vedkommende føle seg misforstått.

I tabellen over faktorladningene (se tabell 4 i kapittel 4) ser vi at for to av informantene har samtlige sorteringer ladet signifikant på en enkelt faktor, henholdsvis faktor 1 og faktor 2. Faktor 2 defineres i tillegg av to sorteringer gjort av en annen informant, men informantens øvrige sorteringer er såpass ulike at de ikke lader på samme faktor. Derimot er disse to sorteringene såkalt miksede og lader dermed ikke signifikant på noen faktor (Kvalsund & Allgood, 2005). Faktor 3 og 4 er følgelig definert av sorteringer fra kun én informant, hvor denne har sortert signifikant forskjellig mellom de to første og de to siste instruksjonsbetingelsene, fra henholdsvis et direkte perspektiv og et meta-metaperspektiv.

5.3.1 Å ha en annen oppfatning av seg selv enn hva man tror andre har

Således representerer faktor 3 og 4 en bevisst differensiering mellom opplevelsen av seg selv, og oppfatningen av hvordan andre ser en. Informanten bak sorteringene er bevisst ulike perspektiv og forforståelser av hva ledelse handler om, som han/hun oppfatter som eksisterende i organisasjonen. Dette velger jeg å forstå som et uttrykk for perspektivbevissthet, som beskrevet av Jordan (2011). Perspektivbevissthet betegner evnen til

å se sitt eget perspektiv, eller sin forforståelse, som et objekt eller en variabel. Bevissthet omkring hvordan en oppfatter og forstår noe, er uløselig knyttet til selvbevissthet (Jordan, 2011), og kan sammenlignes med bevissthet omkring hvordan en oppfatter og organiserer sine daglige erfaringer, slik presentert i Jordans (2001) rammeverk for selvbevissthet. Perspektivbevissthet er således oppmerksomheten på at det finnes ulike perspektiv, og at disse fører til ulike måter å forstå og gi mening til noe (Jordan, 2011, s. 78).

En slik tankegang vil følgelig føre med seg spørsmålet hvorvidt faktor 1 og 2 uttrykker mangel av perspektivbevissthet, da disse defineres av sorteringer gjort under alle instruksjonsbetingelsene. Det kan tenkes at informantene ikke har klart å skille mellom sitt direkte perspektiv på seg selv, og lederens/medarbeidernes perspektiv på dem. Det kan også tenkes at en likhet mellom sorteringene skyldes informantens opplevelse av at leder og medarbeidere forstår hans/hennes rolle (Swensen, 1973). Den ene informanten fortalte at han/hun ikke var bevisst eventuelle forskjeller eller likheter i sorteringene underveis. I retrospekt reflekterte han/hun om hvorvidt de ulike sorteringene ble farget av hans/hennes syn på ledelse, og dermed endte opp med å lade på samme faktor. Informanten opplever imidlertid at medarbeiderne har omtrentlig samme oppfatning av han/henne som leder som informanten selv har. Min tanke er at en person kan føle seg forstått, uten å nødvendigvis ha gjort seg oppmerksom på denne opplevelsen som eksisterende i sin bevissthet.

Som følge av forskjellen mellom direkte perspektiv og meta-metaperspektiv, kan det tenkes at faktor 3 og 4 representerer en følelse av å ikke føle seg forstått av sine medarbeidere og sin leder (Swensen, 1973). I et parforhold, som er eksempelet Swensen benytter, vil en følelse av å ikke bli forstått av sin partner kunne bidra til forstyrrelser i parets kommunikasjon og relasjon. Jeg oppfatter at det vil utspille seg noe annerledes i en leder-medarbeider-relasjon, da relasjonen kan være vellykket uten at medarbeiderne nødvendigvis forstår lederens intensjoner og rolle fullt og helt. Dette gav informanten bak faktor 3 og 4 uttrykk for i postsamtalen. Han/hun fikk gode tilbakemeldinger fra sine ansatte på sin lederstil, selv om hun også oppfattet at disse ikke hadde innsikt i relasjonsledelse og hans/hennes lederstil som sådan.

5.3.2 En opplevelse av hvordan en ikke vil oppfattes

Faktor 3 representerer en opplevelse av lederrollen som informanten bak sorteringene ikke ønsker å identifisere seg med. Faktoren skiller seg fra de øvrige faktorene med et fokus på individet heller enn fellesskapet. Dette er motsatt fra de andre faktorsynene, samt hva informantene beskrev om deres intensjon og fokus i postsamtale. Faktor 3 fremstår som

uavhengig fra fellesskapet, ved at han ikke vektlegger samspill, diskusjon og samtale med kollegaer/medarbeidere. Videre skildrer faktoren en tilbakeholdenhet omkring å dele av seg selv som person, og en frykt for å dele for mye. Der de øvrige faktorene skildrer en viss restriksjon i hva de deler og diskuterer av personlige tema, ut i fra et ønske om å beholde fokuset på medarbeiderne og relasjonene, fremstår faktor 3 som inkongruent ved å ikke ville dele hva han tenker eller føler. Videre skildrer faktoren en distanse, både som person og leder, ved å ikke gå sine medarbeidere, kollegaer og sin leder i møte gjennom å hente inn deres meninger og forslag, eller forhøre seg om deres forventninger og vurderinger. Her finner jeg det interessant å henvise til en tidligere masterstudents arbeid. I sitt masterprosjekt om ledelse fra et medarbeiderperspektiv, beskriver Gro Marte Strand (2013) en faktor som kan tenkes å representere en medarbeiders opplevelse av faktor 3 som leder. Faktor 2 i Strands faktortolkning, representerer medarbeidere som opplever å ikke være likeverdige i kommunikasjon med sin leder, men som derimot holdes på avstand. Videre skildrer denne faktoren en opplevelse av å ikke slippe til som person eller med sine faglige bidrag. Ved å knytte disse faktorene til hverandre, på tvers av studier, fremstår en mulig konsekvens av faktor 3s beskrivelse av seg selv som leder, nemlig medarbeiders ønske om gjensidighet i møte med uavhengighet. En slik negativ uavhengighet vil opprettholde relasjonens asymmetri og maktubalansen mellom leder og medarbeider (Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer, 2005). Faktum at de øvrige faktorene skiller seg såpass fra faktor 3, virker for meg å underbygge deres ønske om å øke relasjonens symmetri og gjensidighet.

5.3.3 Relasjonens betydning for hvordan en forstår seg selv

De ulike perspektivene på en selv peker i det hele tatt til de mange relasjonene som faktisk eksisterer mellom to personer. Laings (1961) teori baserer seg på Sullivans (1953) teori om interpersonlige relasjoner og interaksjon. I begge teoretikernes beskrivelser av interaksjon mellom to parter, fremheves hvilken rolle de ulike perspektivene på relasjonen spiller. Disse beskrives som relasjoner i seg selv, og dermed eksisterer det et mangfold av ulike relasjoner mellom to personer: den faktiske relasjon, begge parters relasjon til seg selv, deres perspektiv på sin relasjon til den andre, seg selv, den andres relasjon til seg selv, og den andres perspektiv på dens relasjon til en selv og så videre. Disse relasjonene vil også spille inn på hvordan en forstår seg selv. Swensen (1973) skriver at man er avhengig av andre personer å forholde seg til for å kunne være den personen en ønsker. Han skriver: «*To confirm ourselves, we tend to seek out people who will see us as we see ourselves*» (1973, s. 154). Jeg finner det derfor interessant at informanten bak faktor 3 og 4 i betydelig grad skiller sin forståelse av seg

selv fra medarbeiderne og lederens forståelse, slik han/hun oppfatter det. Jeg stiller meg spørsmålet: På hvilket grunnlag forstår vi oss selv? Ved høyt utviklet selvbevissthet kan vi forstå og evaluere våre tanker, handlinger og følelser som noe annet enn uttrykk for hvem vi er. I følge Jordan (2001, 2011) kan den selvbevisste måle sine egoprosesser opp mot sitt subjektive og bevisst valgte verdisett. Det kan tenkes at en svært selvbevisst person forstår seg selv først og fremst ut i fra sine verdier, og i mindre grad basert på sine handlinger, holdninger, følelser og andre egoprosesser. Jeg velger å trekke linjer herifra til Rogers' konsept om å stole på og leve i tråd med sin organisme (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961). Rogers mente at for å fungere optimalt, og leve et godt liv, må mennesket stole på sin egen dømmekraft i møte med nye situasjoner og valg. Dette innebærer å evaluere sine reaksjoner – følelsesmessige og atferdsmessige – etter hva en kjenner som riktig for sin organisme, ikke hva andre mener (Kvalsund, 2003; Rogers, 1961). Hva som ligger til grunn for informantenes forståelse av seg selv, skal jeg ikke spekulere i. Jeg vil nøye meg med å stille spørsmålet hvorvidt ulik bevissthet omkring hva en baserer sin selvforståelse på, kan komme til uttrykk som ulikheter mellom hver informants sorteringer.

5.4 Oppsummering

Med utgangspunkt i den empiriske dataanalysen, har jeg drøftet og forsøkt å forstå de ulike temaene fremkommet i analysen og tolkningen. I arbeidet har jeg benyttet meg av rådgivningsvitenskapelig teori slik jeg har ansett denne som relevant og interessant. Faktorenes opplevelse av relasjonen til medarbeidere og ledelse har blitt drøftet i lys av ulike relasjonsdimensjoner slik disse presenteres av blant annet Kvalsund (2005) og Macmurray (1961/1999). Jeg har betraktet opplevelsen av gjensidighet og fellesskap, som faktor 1, 2 og 4 beskriver, fra ulike sider, og knyttet den til ledernes profesjonalitet (se blant annet Skau, 2011). Videre har jeg antatt et metaperspektiv på faktoranalysens resultater, for på den måten å drøfte mulige betydninger av informantenes ulike perspektiv. Dette har jeg valgt å knytte til Jordans (2001, 2011) rammeverk for bevissthet og selvbevissthet, og teori omkring ulike relasjoner og perspektiv som eksisterer i mellommenneskelig interaksjon (Laing, 1961; Sullivan, 1953; Swensen, 1973).

Ved å drøfte forskjeller og likheter innad for hver informants fire sorteringer, har jeg nødvendigvis måttet omtale informantene direkte. Dette har til tider vært utfordrende, da jeg ikke har ønsket å gjøre meg antagelser om dem som personer, men heller trekke frem interessante temaer slik disse berøres av informantenes sorteringer. Dermed har jeg noen

steder forsøkt å generalisere temaene bort fra informantene og over i det teoretiske og hypotetiske. Samtidig har jeg vært interessert i å kunne få innspill fra informantene som kunne bekrefte eller motsi hva teorien måtte si, for slik å bringe inn nye synspunkt og dybde til drøftingen.

6 Avslutning

Jeg har med utforskning av problemstillingen «*Hvordan opplever relasjonsorienterte ledere seg selv sett fra ulike perspektiv?*» ønsket å få innsikt i hvordan relasjonsorienterte ledere opplever og forstår seg selv i rollen som leder. Jeg benyttet meg av Q-metode for å hente inn og analysere data fra et intensivt P-utvalg. Møtet med både tema og metode, og den tilhørende teori, har vært lærerikt og inspirerende. Her deler jeg noen av mine vurderinger av studiens kvalitet og nytteverdi, samt retter søkelys mot mulige tema for videre forskning.

6.1 Kritikk og evaluering av studien

En av de største mulige feilkildene i Q-metode, er at kommunikasjonsuniverset ikke dekkes tilstrekkelig i Q-utvalget (Kvalsund, 1998; Watts & Stenner, 2005). I retrospekt ser jeg hvordan jeg med fordel kunne viet mer tid til å avdekke kommunikasjonsuniverset, og arbeidet med det tilhørende eksperimentelle designet. Spesielt ville jeg tydeliggjort min intensjon bak effekten *selvbevissthet* med nivåene *aktiv* og *passiv*. I min interesse for dette aspektet ved relasjonsledelse, beveget jeg meg trolig litt bort fra hva jeg hadde avdekket i kommunikasjonsuniverset. Dermed sitter jeg igjen med et spørsmål til meg selv; var inkluderingen av *selvbevissthet* som en effekt noe preget av en hypotesetestende tilnærming til temaet? Jeg frykter at svaret er ja. Som det viste seg, kom *selvbevissthet* som et tema frem gjennom å be informantene anta ulike perspektiv. Kan hende kunne jeg viet plassen i designet til en annen effekt. Som et eksempel, tenker jeg at det kunne ha vært interessant å inkludere *kompetanse* som en effekt, med nivåene *handle* og *fasilitere*, da disse kunne gitt et innblikk i informantenes opplevelse av møtet med lederrollens ulike sider. Disse kategoriene kan eksempelvis knyttes til Scheins (2009) ulike hjelperoller.

Videre var det et aspekt ved informantenes opplevelse jeg opplevde å ikke få helt grep om. Aspektet handler om lederens rolle som utøvende på medarbeiderne. Gjennom faktortolkningen kunne jeg så vidt skimte mellom linjene, lederens opplevelse av seg selv som til nytte for medarbeiderne (for slik å være til nytte for organisasjonen). Lederrollen kan ikke forstås i et vakuum, men må ses i sammenheng med en medarbeider å være leder for. Ved å anta et systemisk perspektiv, ser jeg hvordan lederrollen skapes og muliggjøres gjennom eksistensen av en medarbeiderrolle (Ivey et al., 2012; Kegan, 1994). Gjennom postsamtalene ble det tydelig for meg at informantenes opplevelse av å være «for» medarbeiderne, ikke fikk tilstrekkelig uttrykk gjennom utsagnene og faktortolkningen. Utsagnenes fokus på lederens utvikling er trolig en konsekvens av mitt utgangspunkt i møte

med relasjonsledelse som tema. Som uerfaren er mitt fokus på personlig vekst og utvikling til å kunne mestre denne type ledelse. Jeg underspilte dermed trolig fokuset på lederens opplevelse av andres vekst og utvikling som et aspekt ved deres forståelse av seg selv.

Min tilnærming til intensiv Q-metode har i det hele tatt vært preget av en nybegynnermentalitet, og det er lett å være etterpåklok om hva som kunne vært forbedret. Med retrospeksjonens klargjørende briller, ser jeg hvordan arbeidet med utsagn og instruksjonsbetingelser ble gjort i en tåke av utprøving, usikkerhet og opplevd tidspress. Når dette er sagt, opplever jeg at studien har avdekket interessante aspekter ved hvordan et knippe relasjonsorienterte ledere opplever seg selv som ledere. Valget av en intensiv studie har muliggjort informantenes sammenligning av hvordan de forstår seg selv, med hvordan de oppfatter at deres medarbeidere og leder opplever dem, og jeg anser således metodevalget som en av studiens styrker. Signalet jeg har fått fra informantene, er at også disse har opplevd å få utbytte av å delta, til tross for hva det har innebåret av tidsbruk og kompliserte instruksjonsbetingelser. Som en styrke ved studien, vil jeg også nevne min åpenhet rundt valgene jeg har tatt som forsker.

6.2 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien kan ikke generaliseres ut over P-utvalget. Derimot bidrar de til å minne om mangfoldet av relasjoner og subjektive opplevelser av disse, som eksisterer i møtet mellom mennesker. Ved å være bevisst sin egen forståelse av lederrollen i møte med sine arbeidssellers forståelse og forventninger, kan lederen lettere legge til rette for åpen og effektiv kommunikasjon på arbeidsplassen. Konflikter mellom medarbeidernes, mellomledelsens og toppledelsens interesser og forventninger, kan i verste fall føre til at lederen blir utbrent (Levinson, 2000). Flere studier viser til relasjonskompetente leders positive effekter på medarbeiderne og organisasjonen. Ilies, Morgeson og Nahrgang (2005) fremlegger en påstand om at selvbevisste ledere lettere vil kunne danne positive relasjoner til de rundt seg, i tillegg til at de vil være mer selvstendige og trygge på seg selv. Relasjonskompetente ledere bidrar også til medarbeidernes motivasjon, lojalitet og trivsel, blant annet ved å sette klare mål for medarbeidernes utvikling (Ennova, 2011). I oppfølging og utvikling av ledere, kan det gi nyttig informasjon å bli bevisst hvordan lederrollen oppleves for den enkelte, og hvordan den enkelte oppfatter at medarbeidere og ledelse ser ham/henne. For å sikre seg at ansatte jobber mot det samme målet, organisasjonens mål, uten

at dette går på akkord med deres ønske om selvrealisering, må partene nødvendigvis dele sine perspektiv og forventninger med hverandre (Kvalsund, 2005).

6.3 Videre forskning

I arbeidet med å sette meg inn i tidligere forskning og relevant teori omkring relasjonsledelse, har jeg blitt bevisst en skjevhet i forskningens fokus. Jeg fant utallige forskningsartikler og fagbøker som beskriver hvilken effekt relasjonsledelse har på medarbeidernes prestasjon, motivasjon og trivsel. Da mitt fokus gjennom studien har ligget på lederens opplevelse, ble jeg nysgjerrig på hvorvidt lederens valg av tilnærming til sine medarbeidere og lederoppgaver har en effekt på lederens trivsel og motivasjon. Vil ledere med en tilnærming som i mindre grad fokuserer på personlig vekst og relasjonell læring, ha en annen opplevelse av seg selv i lederrollen?

Videre fant jeg det interessant at informantene representerte ulike oppfatninger omkring deres oppfatning av medarbeidernes opplevelse av dem som ledere. Den ene informanten opplevde at medarbeidernes oppfatning ikke var den samme som hans/hennes oppfatning, men han/hun rapporterte at medarbeiderne var fornøyde. Dersom informantens oppfatning stemmer med medarbeidernes opplevelse, blir jeg nysgjerrig på hva sistnevnte legger til grunn i sin vurdering av lederen sin. Det slår meg i det hele tatt som en interessant problemstilling at medarbeidere, i møte med en lederstil som vektlegger transparens, autentisitet og åpenhet, ikke nødvendigvis forstår lederens rolle slik lederen forstår den. Hvilke effekter kan dette ha på leder-medarbeider-relasjonen?

6.4 Sluttord

Jeg er glad for at jeg utnyttet muligheten til å prøve meg på en såpass spennende metode for datainnsamling som jeg opplever at Q-metoden er. Det har imidlertid vært svært utfordrende å jobbe med datamateriale fra et intensivt p-utvalg. Jeg sitter igjen med en formening om at dette ikke er en metode for nybegynnere innen Q-metode, uten at forskeren tidlig setter seg inn i verdien og utfordringene med en slik fremgangsmåte. Jeg ble bevisst mange av utfordringene underveis, og det har til tider vært frustrerende å stadig ha aha-opplevelser om hva jeg burde eller kunne gjort annerledes, når det har vært for sent å gjøre noe med det. Jeg sitter imidlertid igjen med at jeg har lært mye om hva det innebærer å utføre en intensiv Q-studie, og jeg har i stor grad engasjert meg for metoden.

Fra møtet med temaet relasjonsledelse, og de fire relasjonsorienterte lederne som har gjennomført sorteringene, sitter jeg igjen med en glede over å ha en bredere og dypere forståelse for lederstilen, og samtidig en ydmykhet over hvor mye jeg har igjen å lære. Det er nå med glede og spenning jeg ser frem til å bevege meg i retning fra en teoretisk og intellektuell forståelse, til en praktisk forståelse, gjennom erfaringsbasert og relasjonell læring.

7 Referanseliste

- Allgood, E. (1995). Persons-in-relation and Q-methodology. *Operant Subjectivity*, 18(1/2), 17-35.
- Allgood, E. (1999). Catching transitive thought through Q methodology: Implications for counselling education. *Scandinavian journal of educational research*, 43(2), 209-225.
- Allgood, E. (2005). Counselor education: A call for relational learning. I E. Allgood & R. Kvalsund (Red.), *Learning and discovery for professional educators: guides, counselors, teachers: an interactive experiential approach to practice and research* (s. 1-64). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, professionalism and the helping relation: Dialogues and reflections*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2005). *Learning and discovery for professional educators: Guides, counselors, teachers: An interactive experiential approach to practice and research*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Berner, K. (2010). Bruk av Q-metodologi i en masterstudie. I A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 191-198). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Birkinshaw, J., Rollins, V., & Turconi, S. (2012). Bringing out the best in employees. *Business Strategy Review*, 23(1), 39-43.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven og London: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A primer on Q methodology. *Operant subjectivity*, 16(3/4), 91-138.
- Clarkson, P., & Cavicchia, S. (2013). *Gestalt counselling in action* (4. utg.). London: SAGE Publications.
- Ennova & HR Norge. (2011). *På jakt etter arbeidsgleden*. (B. 12). Oslo.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Institute, T. A. (2010). *Leadership and self-deception: Getting out of the box*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J., & Ivey, M. B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7. utg.). California: SAGE Publications.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Wiley.
- Jordan, T. (2001). *Self-awareness, meta-awareness and the witness self*. Upublisert manuskript. <http://www.perspectus.se/tjordan>.
- Jordan, T. (2011). Skillful engagement with wicked issues: A framework for analyzing the meaning-making structures of societal change agents. *Integral Review*, 7, 47-91.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*: Harvard University Press.
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person: a discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology-with implications for counseling and education* (Doktoravhandling). NTNU.
- Kvalsund, R. (2003). *Growth as self-actualization: A critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers' counseling theory*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Kvalsund, R. (2004). Self-insight. A necessary presupposition for professional guidance? I E. Allgood & R. Kvalsund (Red.), *Learning and discovery for professional educators: Guides, counselors, teachers : An interactive experiential approach to practice and research* (s. 109-140). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Finland: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2005). Co-leader subjectivity in an educational setting. *Operant subjectivity*, 28(3/4), 116-144.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-82). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil. *Magma*, 6.
- Laing, R. D. (1961). *Self and others*. London: Tavistock Publications.

- Levinson, H. (2000). When executives burn out. I *Harvard Business Review on Work and Life Balance* (s. 61-80): Harvard Business School Press.
- Macmurray, J. (1961/1999). *Persons in relation*. New York: Humanity Books.
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435-451.
- McKeown, B. F., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (2. utg. B. 66). California: Sage Publications.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <http://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R., Lyon, H. C., & Tausch, R. (2014). *On becoming an effective teacher: Person-centered teaching, psychology, philosophy, and dialogues with Carl R. Rogers and Harold Lyon*. Abingdon: Routledge.
- Røkenes, O. H., & Hanssen, P. H. (2013). *Bære eller bryte: Kommunikation og relation i arbeidet med mennesker*. København: Akademisk Forlag.
- Sandal, G. M. (2002). Personlighet som suksessfaktor blant norske ledere. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 79-98). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schmolck, P. (2014). *PQMethod. (Versjon 2.35)*. Hentet 17.03 2015, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/>
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Skau, G. M. (2013). *Mellom makt og hjelp: Det flertydige forholdet mellom klient og hjelper* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Skogstad, A., & Einarsen, S. (Red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, N. W. (2001). *Current systems in psychology: History, theory, research, and application*. USA: Wadsworth Publishing.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stainton Rogers, R. (1995). Q methodology. I J. A. Smith, R. Harre & L. Van Langenhove (Red.), *Rethinking methods in psychology* (s. 178-192).
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Stephenson, W. (1974). Methodology of single case studies. *Journal of Operational Psychiatry*, 5(2), 3-16.
- Stephenson, W. (1992). Self in everyday life. *Operant Subjectivity*, 15(2), 29-55.
- Strand, G. M. (2013). *Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv: En Q-metodologisk studie av medarbeideres subjektive opplevelse av møtet med leder* (Masteroppgave). NTNU.
- Størksen, I., Berner, K. L., & Thorsen, A. A. (2008). Family narratives through the eyes of an adult child of divorce. *Journal of Human Subjectivity*, 6(2), 27-47.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York og London: Norton.
- Swensen, C. H. (1973). *Introduction to interpersonal relations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Thisted, J. (2010). *Forskningsmetode i praksis*. København: Munksgaard Danmark.
- Thomas, G. (2010). Doing case study: Abduction not induction, phronesis not theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582.
- Thorsen, A., & Allgood, E. (Red.). (2010). *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Tucker, J. (1999). *The therapeutic corporation*. Oxford University Press.
- Van Exel, J., & de Graaf, G. (2005). Q methodology: A sneak preview. Hentet fra <http://www.qmethodology.net/PDF/Q-methodology>
- Watts, S., & Stenner, P. (2005). Doing Q methodology: theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2(1), 67-91.

Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 23-37). Trondheim, Norway: Tapir Academic Press.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign og Q-utvalg

Effekt	Nivå			Celler
Fokus	Faglig (<i>a</i>)	Personlig (<i>b</i>)		2x
Selvbevissthet	Passiv (<i>c</i>)	Aktiv (<i>d</i>)		2x
Relasjon	Avhengig (<i>e</i>)	Uavhengig (<i>f</i>)	Gjensidig (<i>g</i>)	3
SUM				12

ACE – faglig, passiv, avhengig

43. Det er viktig for meg at mine faglige kvaliteter er godt kjent, slik at jeg verdsettes av mine kollegaer.

21. Når jeg blir usikker på meg selv, finner jeg trøst i at mitt arbeid kvalitetssikres av mine medarbeidere.

26. Jeg sier i fra hvis jeg føler at mine kollegaer krever mer enn jeg har kompetanse til å bidra med.

40. Det er så interessant å høre hva de andre har å si, at jeg av og til glemmer å dele av min egen kompetanse på området.

ACF – faglig, passiv, uavhengig

44. I uformelle samtaler hender det at jeg tar meg selv i å lure på hvordan kollegaen min ligger an i arbeidet sitt.

5. Gjensidigheten i en leder-medarbeiderrelasjon er bare tilsynelatende. Jeg trives med autoriteten stillingen min gir meg.

30. Jeg er ikke interessert i å alltid komme med min mening i en faglig diskusjon.

29. Det kan gi meg en ekkel klump i magen dersom jeg tar på meg en oppgave jeg egentlig ikke er sikker på om jeg får til alene.

ACG – faglig, passiv, gjensidig

12. Når jeg, i møte med andre, kommer for nært i en positiv gjensidig relasjon, blir det vanskelig for meg å holde fokus på oppgavene foran oss.

1. Av og til blir jeg usikker på om jeg tar min del av makten i beslutningsprosesser. Det er vanskelig å skjære gjennom og bestemme uten å føle at jeg har svekket gjensidigheten i relasjonen.

23. Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom.

25. Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.

ADE – faglig, aktiv, avhengig

38. Jeg velger å ikke gjøre meg avhengig av å diskutere med kollegaer for å forsikre meg om at jeg har gjort en god nok jobb.

34. En egenskap jeg liker ved meg selv som leder, er at jeg spør hva de rundt meg trenger og tilpasser meg alltid deretter.

17. Jeg velger å la min leders og medarbeideres forventninger til min rolle motivere meg til å utvikle meg i jobben, heller enn å stresse meg.

35. Selv om det av og til er det mest hensiktsmessige, vil jeg helst unngå å måtte motta hjelp til arbeidsoppgavene mine fra kollegaer.

ADF – faglig, aktiv, uavhengig

4. Noen ganger etter å ha vært åpen om hva jeg føler og tenker, angrer jeg og frykter at det har skadet min profesjonalitet.

27. Jeg går ofte i meg selv og vurderer min egen rolle og funksjon, for å sikre at jeg stadig har innflytelse.

33. Jeg liker å se meg selv som selvstendig i lederrollen og arbeidet mitt.

9. For å være en lyttende leder slik rollen min er, må jeg holde meg selv som person litt tilbake.

ADG – faglig, aktiv, gjensidig

13. Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det.

42. Selv om det ikke står helt i tråd med mine verdier som leder, kan jeg bli utålmodig når det blir for mye fokus på å bygge relasjoner, istedenfor å ta fatt på arbeidsoppgavene.

19. Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner

15. I møte med kollegaers spørsmål stiller jeg åpne spørsmål tilbake heller enn å si min mening med det samme. Det er i tråd med min rolle, og mine egne verdier.

BCE – personlig, passiv, avhengig

39. Jeg liker å dele av meg selv, men føler ikke at det gis rom for meg som person.

28. Hvis jeg føler at noen av mine kollegaer ikke liker meg, blir jeg forvirret og demotivert. Da har jeg mislykkes som leder.

41. Jeg verken kan eller ønsker å være den kilden til støtte og trygghet jeg opplever at mine kollegaer forventer.

10. Jeg tar avstand fra tanken på å være avhengig av tilbakemeldinger fra de rundt meg for å vite hvordan jeg kan utvikle meg som person.

BCF – personlig, passiv, uavhengig

32. Jeg synes det er litt skummelt å få personlige tilbakemeldinger, i tilfelle jeg får høre noe jeg ikke allerede er klar over.

45. Når jeg tenker på meg selv som en innflytelsesrik person med evne til å motivere og inspirere andre, får jeg et uklart bilde.

6. Når en kollega kommer til meg for å snakke om noe, blir jeg svært bevisst mine egne behov i relasjonen.

24. Jeg vurderer selv best hvordan jeg skal opptre i en gitt relasjon.

BCG – personlig, passiv, gjensidig

2. I møte med kollegaer, er det bra for meg hvis vi begge kan være åpne og vise interesse for hverandres privatliv.

11. I møte med kollegaer opplever jeg ønsket om gjensidighet i relasjonen gjerne som litt kunstig.

48. Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person

22. Jeg vil ikke at mine medarbeidere skal ha like mye innsikt i meg som person, som jeg har i dem.

BDE – personlig, aktiv, avhengig

18. Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt.

31. Selv om det av og til går på tross av egne verdier, forsøker jeg å handle i tråd med andres forventninger til meg.

16. Jeg skulle ønske jeg ikke la så stor vekt på tilbakemeldinger og forventinger fra mine kollegaer.

37. Jeg hadde likt det om mine kollegaers forventninger til meg var min største kilde til motivasjon. Slik er det ikke.

BDF – personlig, aktiv, uavhengig

8. Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person.

7. Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider.

36. Når jeg forestiller meg at det kun er jeg som bidrar til min personlige utvikling, blir jeg trist. Slik vil jeg ikke tenke.

47. Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner.

BDG – personlig, aktiv, gjensidig

3. Det er viktig for meg å bli kjent med meg selv, for slik å kunne ha forståelse og ømhet for mine medarbeidere også når jeg er uenig med dem.

20. Jeg ønsker å bry meg om hvordan mine medarbeidere har det privat, men når jeg spør får jeg en følelse av at det er påtatt.

14. Først og fremst er jeg et menneske i møte med andre mennesker. Det er viktig for meg at vi kan gi og ta i mot omsorg også utenfor jobbsetting.

46. Jeg synes det er vanskelig å finne den roen jeg trenger for å virkelig lytte og stille åpne spørsmål i møte med en kollega.

8.2 Vedlegg 2: Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Eleanor Allgood
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 09.03.2015

Vår ref: 42088 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42088	<i>Relasjonsorienterte lederes opplevelse av sin rolle - En Q-metodisk undersøkelse av lederes selvbevissthet i ulike situasjoner/relasjoner på arbeidsplassen</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Eleanor Allgood
Student	Martha Marie Kalvig Anderson

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Informasjon og forespørsel om deltakelse i mastergradsprosjekt

Tema for masteroppgaven: Relasjonsorienterte leders opplevelse av sin rolle

Studiens problemstilling: *Hvordan opplever relasjonsorienterte ledere seg selv i ulike relasjoner/situasjoner på arbeidsplassen?*

Bakgrunn og formål

Denne våren skal jeg skrive en avsluttende masteroppgave i Rådgivning ved NTNU.

Formålet med oppgaven er å utforske en lederstil som tilsynelatende krever mye av lederen som menneske. Jeg er interessert i en såkalt relasjonsleders bevissthet rundt og opplevelse av sin rolle. I den forbindelse behøver jeg 4-5 informanter som møter følgende kriterier:

- identifiserer seg med beskrivelsen av begrepet relasjonsledelse (se nederst i denne posten)
- daglig forholder seg til en leder over seg så vel som medarbeidere/team under seg

Hva deltakelsen innebærer for deg

Jeg vil benytte meg av Q-metode for å undersøke temaet. Som informant blir du bedt om å ta stilling til 48 utsagn ved å sortere disse etter hva du opplever er minst lik og mest lik deg. Jeg vil be deg om å sortere de samme utsagnene fire ganger, etter ulike instruksjoner. Hver sortering tar 30-45 minutt, og gjøres som nevnt fire ganger over maksimum to uker, med minst én dag mellom hver sortering. Du vil enten få tilsendt materiell via e-post eller post, eller bli oppsøkt av meg når første sortering skal gjennomføres. For de neste tre sorteringene benyttes samme materiell til sortering under ulike instruksjonsbetingelser som du vil få tilsendt på e-post i forkant av hver sortering. For hver av de fire sorteringene vil jeg etterstrebe å være tilgjengelig på telefon og/eller e-post for eventuelle spørsmål.

Q-metoden brukes for å studere individers egen opplevelse av et gitt fenomen/tema. Dermed kreves informanter som er villige til å dele sin subjektive opplevelse av det gitte temaet, ved å sortere utsagnene ærlig. Gjennom å sortere vil du selv kunne oppnå ny selvinnsikt, ved å se din subjektive opplevelse satt inn i en struktur.

I etterkant av sorteringen vil det være aktuelt for meg å ta en uformell samtale med noen av dere. Dette er for å få en mer utfyllende informasjon rundt det som kommer frem av sorteringen. Dersom dette gjelder deg, vil du bli kontaktet på e-post eller telefon.

Konfidensialitet og personvern

Det er frivillig å delta som informant og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å oppgi en spesiell grunn. Hvis du trekker deg underveis vil alle data bli slettet. All

informasjon og data vil bli behandlet konfidensielt, og personopplysninger og datamateriale vil ikke kunne kobles sammen uten en koblingsnøkkel. Det er kun jeg og veilederen min, Eleanor Allgood, som har tilgang til dette og begge har taushetsplikt. I den ferdige oppgaven vil all informasjon bli anonymisert, og ingen av opplysningene vil kunne spores tilbake til den enkelte. Ved prosjektets slutt, som er planlagt til 15.mai 2015, vil personopplysninger og øvrig datamateriale bli slettet. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Hvis du kan tenke deg å hjelpe meg med masteroppgaven min, ønsker jeg tilbakemelding på e-post så snart som mulig, helst innen onsdag 18.mars 2015. Ved positivt svar vil jeg sende en videre instruks for deltakelsen.

Har du spørsmål angående forskningsprosjektet, må du gjerne ta kontakt med meg eller min veileder på e-post eller telefon.

Mvh,

Martha M Kalvig Anderson

Tlf: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

Veileder:

Eleanor Allgood

Tlf: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

Kort redegjøring av relasjonsledelse

Denne formen for ledelse kalles også troverdig/autentisk ledelse, og har først og fremst fokus på mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Jan Spurkeland skriver at en relasjonsfokusert leder ser sine medarbeidere som personer i et helhetlig perspektiv, og ikke kun som ansatte i en organisasjon. Lederen søker å påvirke og motivere sine medarbeidere til å skape resultater gjennom å bygge en tillitsfull og gjensidig relasjon til hver enkel. For å mestre denne type ledelse må man være menneskeorientert, selvbevisst, aktivt lyttende og empatisk. Motstykket til relasjonsledelse, kan kalles posisjonsledelse. I sistnevnte lederstil innehar lederen en maktposisjon, hvorfra han/hun i større grad instruerer og delegerer oppgaver til ansatte som har liten påvirkning på lederens avgjørelser.

8.4 Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

På grunn av metodens struktur og arbeidet som legges i tolkningen etter sorteringen, er det i min interesse å forstå de ulike synspunkter og holdninger som kommer fram, på en best mulig måte. Derfor kan det bli behov for en uformell samtale med noen som representerer ulike syn. Dersom dette er aktuelt for deg, ber jeg deg skrive telefonnummer/e-postadresse på samtykkeerklæringen, slik at jeg eventuelt kan kontakte deg senere.

Jeg har mottatt informasjon om studien *Relasjonsorienterte lederes opplevelse av sin rolle*, og ønsker å være forskningsdeltaker.

av forskningsdeltaker, dato) (Signert

Telefon/e-post:

(Kun dersom du er interessert i å stille til en eventuell uformell samtale i etterkant).

8.5 Vedlegg 5: Instruksjon for sortering

Q-sortering: Struktur for gjennomføring

1. Les først all utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen.
 - Gruppe a) de utsagnene som beskriver deg eller du er enig i (til høyre)
 - Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg eller du er uenig i (til venstre)
 - Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i mellom)
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn fra en skala på +6 til -6.
4. Først legg ut all utsagnene i gruppe a) de som er lik deg - les så gjennom dem igjen og velg ut et utsagn som er mest lik deg. Plasser utsagnet lengst til høyre, +6 i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) de utsagnene som er mest ulik deg, og plasser deretter et utsagn som er mest ulik deg lengst til venstre, -6 i henhold til skjemaets mønster.
6. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg nå 2 som fortsatt er svært lik deg og plasser dem ved siden av utsagnet som du plasserte lengst til høyre, +5.
7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 2 utsagn og plasser dem på siden av utsagnet som du plasserte lengst til venstre, - 5.
8. Når du kommer til +4 kolonnen, plasser 3 utsagn først under +4 så 3 under -4. Plasser 4 utsagn under +3 så 4 under -3. Videre for +2, +1 og 0 rubrikkene er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid til å være så nyansert som råd, pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Plasserer 5 utsagn under +2, -2, 6 utsagn under +1, -1 og 6 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).
9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv - hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Plasser utsagnenes nummer på skjemaet og lever dette. Lykke til!

8.6 Vedlegg 6: Instruksjonsbetingelser

1. Hvordan opplever du deg selv som leder til vanlig?
Sorter utsagnene slik at disse danner et bilde av hvordan du opplever deg selv som leder til vanlig.
2. Hvordan opplever du deg selv som leder når du er på ditt beste?
Sorter utsagnene slik at de danner et bilde av hvordan du oppfatter deg som leder når du er på ditt beste. Tenk at du har en skikkelig god dag på jobb.
3. Hvordan tror du ditt team/dine medarbeidere opplever deg som leder?
Sorter utsagnene slik at disse representerer det bildet du forestiller deg at dine medarbeidere har av deg som leder.
4. Hvordan tror du din leder opplever deg som leder?
Sorter utsagnene slik at disse danner det bildet du forestiller deg at din leder har av deg som leder.

8.7 Vedlegg 7: Matrise

MEST UENIG	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	MEST ENIG

NAVN :
TEMA :

8.8 Vedlegg 8: Utsagnenes plassering i hver faktor (crib sheet)

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
1	Av og til blir jeg usikker på om jeg tar min del av makten i beslutningsprosesser. Det er vanskelig å skjære gjennom og bestemme uten å føle at jeg har svekket gjensidigheten i relasjonen.	-5	2	0	-2
2	I møte med kollegaer, er det bra for meg hvis vi begge kan være åpne og vise interesse for hverandres privatliv.	2	1	-2	-1
3	Det er viktig for meg å bli kjent med meg selv, for slik å kunne ha forståelse og ømhet for mine medarbeidere også når jeg er uenig med dem.	3	2	0	4
4	Noen ganger etter å ha vært åpen om hva jeg føler og tenker, angrer jeg og frykter at det har skadet min profesjonalitet.	1	1	3	-1
5	Gjensidigheten i en leder-medarbeiderrelasjon er bare tilsynelatende. Jeg trives med autoriteten stillingen min gir meg.	-4	-4	3	0
6	Når en kollega kommer til meg for å snakke om noe, blir jeg svært bevisst mine egne behov i relasjonen.	-2	-3	1	0
7	Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider.	-1	-3	5	0
8	Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person.	0	4	4	6
9	For å være en lyttende leder slik rollen min er, må jeg holde meg selv som person litt tilbake.	5	1	0	2
10	Jeg tar avstand fra tanken på å være avhengig av tilbakemeldinger fra de rundt meg for å vite hvordan jeg kan utvikle meg som person.	-1	-4	-2	-5
11	I møte med kollegaer opplever jeg ønsket om gjensidighet i relasjonen gjerne som litt kunstig.	-2	-2	-2	-2
12	Når jeg, i møte med andre, kommer for nært i en positiv gjensidig relasjon, blir det vanskelig for meg å holde fokus på oppgavene foran oss.	0	2	1	-3
13	Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det.	-3	-4	-2	2
14	Først og fremst er jeg et menneske i møte med andre mennesker. Det er viktig for meg at vi kan gi og ta i mot omsorg også utenfor jobbsetting.	4	3	0	4

15	I møte med kollegaers spørsmål stiller jeg åpne spørsmål tilbake heller enn å si min mening med det samme. Det er i tråd med min rolle, og mine egne verdier.	1	1	-5	4
16	Jeg skulle ønske jeg ikke la så stor vekt på tilbakemeldinger og forventinger fra mine kollegaer.	-1	0	1	0
17	Jeg velger å la min leders og medarbeideres forventninger til min rolle motivere meg til å utvikle meg i jobben, heller enn å stresse meg.	2	5	-5	3
18	Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt.	4	4	5	-2
19	Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner.	-3	5	4	1
20	Jeg ønsker å bry meg om hvordan mine medarbeidere har det privat, men når jeg spør får jeg en følelse av at det er påtatt.	0	-2	-4	-2
21	Når jeg blir usikker på meg selv, finner jeg trøst i at mitt arbeid kvalitetssikres av mine medarbeidere.	-1	3	-3	3
22	Jeg vil ikke at mine medarbeidere skal ha like mye innsikt i meg som person, som jeg har i dem.	2	-2	1	0
23	Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom.	-6	0	-6	-6
24	Jeg vurderer selv best hvordan jeg skal opptre i en gitt relasjon.	0	-1	4	3
25	Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.	6	4	-4	-1
26	Jeg sier i fra hvis jeg føler at mine kollegaer krever mer enn jeg har kompetanse til å bidra med.	3	3	0	3
27	Jeg går ofte i meg selv og vurderer min egen rolle og funksjon, for å sikre at jeg stadig har innflytelse.	4	0	2	1
28	Hvis jeg føler at noen av mine kollegaer ikke liker meg, blir jeg forvirret og trist. Da har jeg mislykkes som leder.	-4	-5	-3	-2
29	Det kan gi meg en ekkel klump i magen dersom jeg tar på meg en oppgave jeg egentlig ikke er sikker på om jeg får til alene.	-4	3	3	-4
30	Jeg er ikke interessert i å alltid komme med min mening i en faglig diskusjon.	-2	-3	-3	0
31	Selv om det av og til går på tross av egne verdier, forsøker jeg å handle i tråd med andres forventninger til meg.	-5	-1	2	-3

32	Jeg synes det er litt skummelt å få personlige tilbakemeldinger, i tilfelle jeg får høre noe jeg ikke allerede er klar over.	-3	0	0	-5
33	Jeg liker å se meg selv som selvstendig i lederrollen og arbeidet mitt.	5	2	2	1
34	En egenskap jeg liker ved meg selv som leder, er at jeg spør hva de rundt meg trenger og tilpasser meg alltid deretter.	-1	-1	-4	-2
35	Selv om det av og til er det mest hensiktsmessige, vil jeg helst unngå å måtte motta hjelp til arbeidsoppgavene mine fra kollegaer.	3	-5	3	-4
36	Når jeg forestiller meg at det kun er jeg som bidrar til min personlige utvikling, blir jeg trist. Slik vil jeg ikke tenke.	1	-3	-1	1
37	Jeg hadde likt det om mine kollegaers forventinger til meg var min største kilde til motivasjon. Slik er det ikke.	0	-1	-1	-3
38	Jeg velger å ikke gjøre meg avhengig av å diskutere med kollegaer for å forsikre meg om at jeg har gjort en god nok jobb.	-1	-6	2	2
39	Jeg liker å dele av meg selv, men føler ikke at det gis rom for meg som person.	0	-2	-1	-1
40	Det er så interessant å høre hva de andre har å si, at jeg av og til glemmer å dele av min egen kompetanse på området.	-2	2	-1	1
41	Jeg verken kan eller ønsker å være den kilden til støtte og trygghet jeg opplever at mine kollegaer forventer.	-2	-1	1	-4
42	Selv om det ikke står helt i tråd med mine verdier som leder, kan jeg bli utålmodig når det blir for mye fokus på å bygge relasjoner, istedenfor å ta fatt på arbeidsoppgavene.	1	0	1	2
43	Det er viktig for meg at mine faglige kvaliteter er godt kjent, slik at jeg verdsettes av mine kollegaer.	2	0	2	1
44	I uformelle samtaler hender det at jeg tar meg selv i å lure på hvordan kollegaen min ligger an i arbeidet sitt.	1	1	-1	1
45	Når jeg tenker på meg selv som en innflytelsesrik person med evne til å motivere og inspirere andre, får jeg et uklart bilde.	-3	-1	-3	-2
46	Jeg synes det er vanskelig å finne den roen jeg trenger for å virkelig lytte og stille åpne spørsmål i møte med en kollega.	1	-2	-2	-3
47	Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner.	3	1	-1	5
48	Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person.	2	6	6	5

8.9 Vedlegg 9: Gjennomsnittssorteringene

Faktor 1

MEST UENIG													MEST ENIG	
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6		
23	31	29	32	40	34	37	36	22	26	27	33	25		
	1	5	19*	6	7	8*	4	2	3	14	9			
		28	13	11	10	12	15	17	35	18				
			45	30	16	20	42	43	47					
				41	21	24	44	48*						
					38	39	46*							

NAVN : FAKTOR 1
TEMA :

Faktor 2

MEST UENIG													MEST ENIG	
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6		
38*	28	13	36	39	34	32	15	3	21	25	19	48		
	35	10	30	22	41	16	4	40	26	18	17			
		5	7*	46	24	42	9	12	29	8				
			6	20	37	23*	2	33	14					
				11	45	43	44	1						
					31	27	47							

NAVN : FAKTOR 2
TEMA :

Faktor 3

MEST UENIG												
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6
23	17*	20	45	10	47	32	41	27	4	19	7*	48
	15*	25	30	11	40	9	6	33	5	24	18	
		34	28	46	39	14	22	43	29	8		
			21	13	36	3	16	31*	35			
				2	37	26	12	38				
					44	1	42					

NAVN :	FAKTOR 3
TEMA :	

Faktor 4

MEST UENIG												
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+6
23	10	35	12	1	25	22	44	13*	21	15	48	8
	32	29	31	34	4	6	19	42	24	3	47	
		41	37	18*	2	7	40	9	17	14		
			46	28	39	5	43	38	26			
				45	20	16	33	27				
					11	30	36					

NAVN :	FAKTOR 4
TEMA :	

8.10 Vedlegg 10: Konsensusutsagn

	Konsensusutsagn	F1	F2	F3	F4
11*	I møte med kollegaer opplever jeg ønsket om gjensidighet i relasjonen gjerne som litt kunstig.	-2	-2	-2	-2
16	Jeg skulle ønske jeg ikke la så stor vekt på tilbakemeldinger og forventinger fra mine kollegaer.	-1	0	1	0
28	Hvis jeg føler at noen av mine kollegaer ikke liker meg, blir jeg forvirret og trist. Da har jeg mislykkes som leder.	-4	-5	-3	-2
37	Jeg hadde likt det om mine kollegaers forventinger til meg var min største kilde til motivasjon. Slik er det ikke.	0	-1	-1	-3
39*	Jeg liker å dele av meg selv, men føler ikke at det gis rom for meg som person.	0	-2	-1	-1
42	Selv om det ikke står helt i tråd med mine verdier som leder, kan jeg bli utålmodig når det blir for mye fokus på å bygge relasjoner, istedenfor å ta fatt på arbeidsoppgavene.	1	0	1	2
44*	I uformelle samtaler hender det at jeg tar meg selv i å lure på hvordan kollegaen min ligger an i arbeidet sitt.	1	1	-1	1
45	Når jeg tenker på meg selv som en innflytelsesrik person med evne til å motivere og inspirere andre, får jeg et uklart bilde.	-3	-1	-3	-2

8.11 Vedlegg 11: Diskriminerende utsagn

Faktor 1

25	Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.	6
33	Jeg liker å se meg selv som selvstendig i lederrollen og arbeidet mitt.	5
48*	Jeg bryr meg om menneskene jeg jobber sammen med og vår relasjon, rett og slett fordi det er slik jeg er som person.	2
46*	Jeg synes det er vanskelig å finne den roen jeg trenger for å virkelig lytte og stille åpne spørsmål i møte med en kollega.	1
20	Jeg ønsker å bry meg om hvordan mine medarbeidere har det privat, men når jeg spør får jeg en følelse av at det er påtatt.	0
8*	Først og fremst ved å stole på egen vurdering av hva jeg tenker, føler og gjør, kan jeg utvikle meg som person.	0
19*	Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner.	-3

Faktor 2

25	Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.	4
1	Av og til blir jeg usikker på om jeg tar min del av makten i beslutningsprosesser. Det er vanskelig å skjære gjennom og bestemme uten å føle at jeg har svekket gjensidigheten i relasjonen.	2
47	Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner.	1
23*	Tanken på å ha en gjensidig relasjon til mine medarbeidere hvor de får delta i utformingen av sine arbeidsoppgaver, virker slitsom.	0
22	Jeg vil ikke at mine medarbeidere skal ha like mye innsikt i meg som person, som jeg har i dem.	-2
36	Når jeg forestiller meg at det kun er jeg som bidrar til min personlige utvikling, blir jeg trist. Slik vil jeg ikke tenke.	-3
7*	Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider.	-3
38*	Jeg velger å ikke gjøre meg avhengig av å diskutere med kollegaer for å forsikre meg om at jeg har gjort en god nok jobb.	-6

Faktor 3

7*	Jeg skjuler i stor grad hvor mye jeg stadig jobber med meg selv for å være en god leder og medarbeider.	5
5	Gjensidigheten i en leder-medarbeiderrelasjon er bare tilsynelatende. Jeg trives med autoriteten stillingen min gir meg.	3
31*	Selv om det av og til går på tross av egne verdier, forsøker jeg å handle i tråd med andres forventninger til meg.	2
14	Først og fremst er jeg et menneske i møte med andre mennesker. Det er viktig for meg at vi kan gi og ta i mot omsorg også utenfor jobbsetting.	0
47	Jeg har kommet frem til at det beste er at jeg er meg selv fullt og helt i alle mine arbeidsrelasjoner.	-1
25	Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.	-4
15*	I møte med kollegaers spørsmål stiller jeg åpne spørsmål tilbake heller enn å si min mening med det samme. Det er i tråd med min rolle, og mine egne verdier.	-5
17*	Jeg velger å la min leders og medarbeideres forventninger til min rolle motivere meg til å utvikle meg i jobben, heller enn å stresse meg.	-5

Faktor 4

13*	Selv om jeg, objektivt sett, kan være profesjonell også ved å være åpen om mine følelser og evaluere disse i dialog med mine medarbeidere, ser jeg ikke hensikten med det.	2
19	Det er verdifullt for meg å oppnå et tillitsbasert forhold til mine ansatte. Først da er jeg komfortabel med å stille krav til deres faglige prestasjoner.	1
30	Jeg er ikke interessert i å alltid komme med min mening i en faglig diskusjon.	0
5	Gjensidigheten i en leder-medarbeiderrelasjon er bare tilsynelatende. Jeg trives med autoriteten stillingen min gir meg.	0
25	Uten å kunne diskutere relevante tema, i en gjensidig utveksling med mine kollegaer, føler jeg meg som leder til liten nytte.	-1
18*	Jeg gjør det jeg kan for å være til hjelp for de rundt meg. Det skaper et godt miljø, men er slitsomt.	-2
12	Når jeg, i møte med andre, kommer for nært i en positiv gjensidig relasjon, blir det vanskelig for meg å holde fokus på oppgavene foran oss.	-3