

Fenomenet leder-medarbeiderrelasjon

Kanja Bah

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Spesialisering i relasjonsledelse
RAD 6901

Veileder
Professor Ragnvald Kvalsund

Institutt for Pedagogikk og livslang læring
Fakultetet for samfunns- og utdanningsvitenskap
NTNU: Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet
Trondheim
August 2018

1	Innholdsfortegnelse	
	Forord	V
	Sammendrag	VI
1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2	Formål med oppgaven.....	2
1.3	Problemstilling.....	2
1.4	Hvordan problemstillingen er undersøkt og avgrensninger.....	2
2	Presentasjon av teori	4
2.1	Ledelse.....	4
2.2	Relasjonsledelse.....	5
2.3	Relasjonskvalitet.....	5
2.4	Relasjonsdimensjoner.....	5
2.4.1	Avhengighetsrelasjon.....	6
2.4.2	Uavhengighetsrelasjon.....	7
2.4.3	Gjensidighetsrelasjon.....	7
2.5	Kunnskapsmedarbeidere.....	8
2.6	Motivasjon.....	8
2.6.1	Målorienteringsteori.....	9
2.6.1.1	Mestringsorientering.....	9
2.6.1.2	Prestasjonsorientering.....	10
2.6.2	Selvbestemmelsesteori.....	11
2.7	Mestringsforventning « self- efficacy».....	11
2.8	Selvoppfatning.....	11
3	Metodologi	12
3.1	Valg av metode.....	12
3.2	Kvalitativ forskningsmetode.....	13
3.3	Fenomenologisk forskning.....	13
3.4	Forskerens forståelse.....	14
3.5	Utforming av intervjuguide.....	15
3.6	Utvelgelse av forskningsdeltakere.....	15
3.7	Gjennomføring av et kvalitativt intervju.....	16
3.8	Transkripsjon av intervjuene.....	17
3.9	Utfordringer med kvalitativ metode.....	19
3.9.1	Reliabilitet og validitet.....	19
3.9.2	Generaliserbarhet.....	20
3.10	Etiske vurderinger.....	20

3.11	Koding og kategorisering	21
4	Presentasjon av analyse av funn	23
4.1	Erfarte relasjonskvaliteter i leder-medarbeiderrelasjonen.....	23
4.1.1	Forståelse av fenomenet leder-medarbeiderrelasjon	23
4.1.2	Opplevelse av gjensidig tillit, og en åpen og trygg relasjon	24
4.1.3	Opplevelse av fravær av tillit, dobbel kommunikasjon, og å holdes på avstand	25
4.1.4	Profesjonelle og personlige relasjoner i leder-medarbeiderrelasjonen	26
4.1.5	Erfaringer med emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen	27
4.2	Erfarte kvaliteter i arbeidsoppgaver	27
4.2.1	Kvaliteter i arbeidsoppgavene som gir motivasjon og mestringsfølelse	27
4.2.2	Arbeidsoppgaver som oppleves demotiverende.....	28
4.2.3	Erfaring med relasjonskvalitet og motivasjon for utføring av arbeidsoppgaver	29
4.3	Betydningsfulle kvaliteter på arbeidsklima.....	30
4.3.1	Trekk ved arbeidsklima som erfares negativt	30
4.4	Ulike motivasjonsorienteringer	31
4.5	Opplevelse av lederstilen i leder-medarbeiderrelasjonen	31
4.5.1	Leders innblanding i oppgaveutføringen.....	31
4.5.2	Betydning av tilbakemelding i leder-medarbeiderrelasjonen.....	32
4.5.2.1	Kunnskapsmedarbeidernes erfaringer med tilbakemelding(er) fra leder....	32
4.5.2.2	Opplevelse av å bli hørt av leder.....	33
5	Drøfting av funn	34
5.1	Hvordan forstå medarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine ledere?.....	34
5.1.1	Forståelse av leder-medarbeiderrelasjonen	35
5.1.2	Opplevelse av de ulike relasjonsdimensjonene	35
5.1.2.1	Gjensidig tillit og en åpen og trygg relasjon.....	35
5.1.2.2	Fravær av tillit, inkongruens og opplevelse av å holdes på avstand.....	37
5.2	Paradokset i ledertilnærmingen -profesjonell kontra personlig	39
5.2.1	Å være personlig i leder-medarbeiderrelasjonen	39
5.2.2	Å være profesjonell i leder-medarbeiderrelasjonen	40
5.2.3	Leder-medarbeiderrelasjonen -et «tveegget sverd» som må balanseres	41
5.3	Er relasjonen til leder det viktigste i en leder-medarbeiderrelasjon?	42
5.3.1	Kvaliteter i arbeidsoppgavene og mestringsfølelse.....	42
5.3.2	Kvaliteter i arbeidsklima	44
5.3.3	Opplevelse av ulike motivasjonsorienteringer	45
5.3.4	Hva relasjonskvaliteten har å si for motivasjon og mestring	46
5.4	Kan opplevelsen av lederstilen påvirke medarbeidernes motivasjon og mestring?.	48
5.4.1	Leders innblanding i oppgaveutføringen.....	49

5.4.2	Betydningen av tilbakemelding i leder-medarbeiderrelasjonen.....	50
5.4.3	Å bli hørt av leder.....	51
6	Avslutning	53
6.1	Oppsummering av funn og avsluttende kommentarer	53
6.2	Forslag til videre forskning	55
6.3	Studiens praktiske implikasjoner	55
7	Litteraturliste	I
8	Oversikt over vedlegg	VI

Forord

Denne masteroppgaven handler om relasjonen mellom leder og medarbeider. Nærmere bestemt utforsker studien hvilken betydning kvaliteten i relasjonen til nærmeste leder har å si for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring. Jeg vil påpeke i den forbindelse at det er de relasjonelle opplevde kvalitetenes betydning som er kjernen i oppgaven.

Denne studien har vært en spennende, utfordrende og lærerik prosess for meg. Jeg håper derfor at kunnskapen om leder-medarbeiderrelasjonen i denne studien kan brukes som et forståelsesverktøy for å oppnå bedriftens mål. Dette gjennom å forstå hvilke kvaliteter det er i denne relasjonen som fremmer motivasjon og mestring hos kunnskapsmedarbeideren.

Med dette vil jeg takke min veileder professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU for hans støtte, veiledning, gjennomlesning og tilbakemelding på mine utkast underveis i studien. Det har vært lærerikt å ha deg både som foreleser og veileder.

Jeg vil takke forskningsdeltakerne som har stilt opp med engasjement og interesse for oppgaven min. Dere har gjort denne studien mulig!

Jeg vil også takke min leder Bjørn for støtten jeg har fått underveis, og for hans forståelse for mitt behov for kompetanseutvikling.

Til slutt vil jeg takke familien min for forståelsen og fleksibiliteten de har gitt meg i gjennomføringen av oppgaven. En spesiell takk til min kone Monica for alt hun har bidratt med for å gjøre denne masteroppgaven mulig.

Oslo, august 2018

Kanja Bah

Sammendrag

Denne studien tar utgangspunkt i fenomenet *leder-medarbeiderrelasjon* for å utforske hvilken betydning det har for kunnskapsmedarbeiderne. Hensikten med studien er å få økt forståelse for dette fenomenet. Dette gjør jeg ved å finne ut hvilke kvaliteter i relasjonen med leder som kunnskapsmedarbeiderne opplever som mest betydningsfulle for deres motivasjon og mestring, og dermed deres innsats for å oppnå bedriftens mål. For å kunne utforske fenomenet har jeg formulert problemstillingen «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»?

På bakgrunn av problemstillingen er det fire hovedområder som inngår i den teoretiske rammen for studien. Disse er kunnskap om mellommenneskelige relasjoner, motivasjon, mestring og lederstil. Teori er ikke virkeligheten, men et bilde på eller oppfatning av hvordan forhold i det virkelige livet er (Postholm, 2005). Det er derfor viktig å erkjenne at selv om teori er en rettesnor i forskningsarbeidet, så trenger vi forståelse for hvordan kunnskap skapes, og hvilke metoder som egner seg best gitt en problemstilling som forskeren står overfor. Jeg har derfor brukt en kvalitativ forskningsmetode i form av dybdeintervjusamtaler med seks forskningsdeltakere i en offentlig virksomhet i Norge. Å forstå kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. Jeg har derfor lagt vekt på å få tak i deres opplevelse eller erfaring av fenomenet leder-medarbeiderrelasjon. For å kunne diskutere problemstillingen i lys av teori har jeg formulert fire forskningsspørsmål som dekker funnene i denne studien. 1) *Hvordan forstå medarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine ledere i lys av teori om relasjonskvaliteter?* 2) *Paradokset i ledertilnærmingen -profesjonell kontra personlig* 3) *Er relasjonen til leder det viktigste i en leder-medarbeiderrelasjon?* 4) *Kan opplevelsen av lederstilen påvirke medarbeidernes motivasjon og mestring?*

Hovedtrekkene er at det kom fram ulike subjektive opplevelser i møte med leder, alt fra en opplevelse av gjensidig tillit og en åpen og trygg relasjon, til fravær av tillit og en opplevelse av å holdes på avstand. Ledertilnærmingen bør helst være en integrasjon av profesjonell og personlig tilnærming. Det er ikke bare kvaliteten i relasjonen til leder som er viktig. Medarbeidernes behov for arbeidsautonomi, meningsfullt arbeidsinnhold, og gjerne et læringsorientert arbeidsklima er kvaliteter som må til for å opprettholde indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne. Lederstilen kan enten fremme eller hemme motivasjon og mestring, samt relasjonskvaliteten i en leder-medarbeiderrelasjon.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne studien tar utgangspunkt i fenomenet leder-medarbeiderrelasjon for å utforske hvilken betydning det har for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring. Årsaken til at jeg finner fenomenet interessant å utforske er todelt, faglig og personlig. I ledelsesforskningen er man ofte opptatt av ledereffektivitet, men dette er i hovedsak sett fra et lederperspektiv. I den forbindelse er forskningen rettet mot lederens personlige egenskaper (ledertrekk) eller lederatferd i form av en taksonomi ved ledere, som kan gi bedriften den ønskede ledereffektiviteten. Eksempler på slik forskning er (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) eller (Bass, 1990; Ekval & Arvonen, 1991). Et vesentlig perspektiv som ikke i større grad har blitt innfanget i ledelsesforskningen er medarbeiderperspektivet. Birkinshaw, Rollins og Turconi (2012) hevder at evnen til å ta medarbeidernes perspektiv er et vesentlig trekk ved en effektiv leder. Carl Rogers i sin personsentrerte teori (Rogers, 1961) hevder at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er. Derfor vil jeg belyse fenomenet leder-medarbeiderrelasjon i denne oppgaven fra et medarbeiderperspektiv.

Det å lede kunnskapsmedarbeidere beskrives av noen forskere slik som Poulfelt (2011) som en balanse mellom autonomi og kontroll. Dette vil komme tydelig fram i diskusjonsdelen i denne oppgaven. Spørsmålet er hvordan balansen mellom autonomi og kontroll i ledelse av kunnskapsmedarbeidere skal skapes i leder-medarbeiderrelasjonen.

Dette emnet er også viktig fordi vi ofte leser forskningsresultater som viser at det er en betydelig andel av medarbeidere som mener seg utsatt for ledere som opptrer på en måte som får negative konsekvenser for dem selv og bedriften. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007, s. 2) definerer slik skadelig ledelse som: «atferd fra ledere som undergraver organisasjonens mål, oppgaver og ressurser, eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnete».

Min personlige interesse for fenomenet leder-medarbeiderrelasjon begynte da jeg gikk fra stillingen som sjefingeniør i min organisasjon til å lede enheten som jeg var medarbeider i. Jeg opplevde umiddelbart nye utfordringer i den nye rollen som leder. Jeg måtte håndtere både de faglige og de relasjonelle utfordringene. Kunnskap og kompetanse om samhandlingsstiler og samarbeidsrelasjoner ble derfor viktig for meg, og har vært drivkraften for å fullføre en mastergrad i relasjonsledelse.

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med denne studien er å øke forståelsen for fenomenet leder-medarbeiderrelasjon ved å utforske det fra et medarbeiderperspektiv. For å få tak i kunnskapsmedarbeidernes opplevelser og erfaringer innebærer det et nært samarbeid mellom meg som forsker og forskningsdeltakerne. Jeg har derfor brukt en kvalitativ forskningsmetode med utgangspunkt i psykologisk fenomenologi, hvor individet står i fokus. Fenomenologiske studier beskriver meninger mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring med et fenomen (Giorgi, 1985 i Moustakas, 1994). I denne oppgaven skal vi ta tak i kunnskapsmedarbeidernes opplevelse av fenomenet, og tolke det ved hjelp av teorier om fortolkning (hermeneutikk). De fortolkede opplevelsene bruker jeg som forskningsgrunnlag for å drøfte det mot oppgavens teoretiske rammeverk. Dette gjør jeg for å se om det er støtte i teorien for kunnskapsmedarbeidernes opplevelser og erfaringer, og slik sett øker jeg forståelsen av fenomenet.

1.3 Problemstilling

I lys av foranstående ønsker jeg å undersøke fenomenet leder- medarbeiderrelasjon for å belyse kunnskapsmedarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine nærmeste ledere, og hvilken betydning dette har for deres motivasjon og mestring, og dermed deres arbeidsinnsats for organisasjonen. Problemstillingen min er formulert som *«Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring»?*

For å kunne svare på problemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål som under:

1. *Hvordan forstå medarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine ledere i lys av teori om relasjonskvaliteter?*
2. *Paradokset i ledertilnærmingen -profesjonell kontra personlig.*
3. *Er relasjonen til leder det viktigste i en leder-medarbeiderrelasjon?*
4. *Kan opplevelsen av lederstilen påvirke medarbeidernes motivasjon og mestring?*

1.4 Hvordan problemstillingen er undersøkt og avgrensninger

I avsnittet om formålet med oppgaven begrunnet jeg den metodologiske tilnærmingen, se kapittel 3 for den fullstendige beskrivelsen. Jeg ønsker å fortelle her hvordan jeg har brukt den sentrale teorien for å diskutere funn i kapittel 4 og dermed svare på oppgaven. Med utgangspunkt i problemstillingen ser vi at mellommenneskelige relasjoner, motivasjon og mestring utgjør en naturlig del av den teoretiske rammen. Imidlertid under intervjusamtalene kom det frem ulike aspekter rundt lederatferd. Det var derfor nødvendig å utvide den

teoretiske rammen til å omfatte lederatferd. Gitt oppgavens omfang var det også nødvendig å avgrense teorien til det som er mest relevant for å forklare funnene. Teorien er i hovedsak redegjort for i kapittel 2, men jeg måtte trekke nye teorier i drøftingen.

I diskusjonen om relasjonskvaliteter i forskningsspørsmål 1 har jeg i hovedsak brukt teorier fra Carl Rogers (1961, 1978), Kvalsund & Meyers (2005), Allgood & Kvalsund (2004), MacMurray, (1961) og Kvalsund (2005). Jeg har også brukt supplerende teorier fra Spurkeland (2009). Dette gjelder til dels diskusjonen i forskningsspørsmål 2, men det er Allgood & Kvalsunds (2004) definisjon av profesjonalitet og å være personlig i en relasjon som vektlegges her. Jeg bruker også Carl Rogers sitt begrep (1975, s. 3) «The empathic attitude» for å diskutere bruk av emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen.

I forskningsspørsmål 3 bruker jeg selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) om de tre grunnleggende psykologiske behov til å diskutere funnene. Teorien passer best for å drøfte indre motivasjon. Imidlertid bruker jeg målorienteringsteori (Elliott & Dweck, 1988; Dweck, 2006); Nicholls, 1984, 1989) og (Ames, 1992) som motsetning til (Deci & Ryan, 1985) forståelse av behovet for kompetanse, grunnet ulike motivasjonsorienteringer hos kunnskapsmedarbeiderne. Banduras (1997) sosialkognitive teori bruker jeg til å drøfte mestringsforventning og med supplerende teori fra (Skaalvik & Skaalvik, 2005) og Rosenberg (1979). Jeg avslutter drøftingen i forskningsspørsmål 3 ved å svare på hva relasjonskvalitetene har å si for motivasjon og mestring.

Forskingsspørsmål 4 er en syntese av alle de øvrige forskningsspørsmålene i tillegg til at jeg drar inn teori om lederstil (Martinsen, 2005) og i begrenset omfang situasjonsbestemt teori av Thompson (2016). Jeg trekker også inn motsetningsteori fra (Goffee & Jones, 2007) for å fastslå at kunnskapsmedarbeidere etter mitt funn også har behov for å bli sett, hørt og vist oppmerksomhet som alle andre medarbeidergrupper. Oppgaven avsluttes med en avslutningsdel med praktiske implikasjoner for studien, og med et forslag til videre forskning.

2 Presentasjon av teori

I dette kapitlet redegjør jeg for noen sentrale teoretiske begreper og forskning som jeg mener er viktig for å diskutere fenomenet *leder- medarbeiderrelasjon*. Det teoretiske rammeverket er begrenset til teorier som omhandler mellommenneskelige relasjoner, motivasjon og mestring. Det teoretiske rammeverket vil således danne grunnlag for oppbygningen av min forskningsdesign slik at betydningsfulle aspekter ved fenomenet leder – medarbeiderrelasjon i problemstillingen min kan besvares.

2.1 Ledelse

Det finnes mange teorier om ledelse. Det har derfor vært vanskelig å etablere felles aksepterte definisjoner. I den velrenommerte boka til Bernard M. Bass (1990) setter han dette poenget på spissen ved å formulere seg slik «det er nesten like mange forskjellige definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse», oversettelsen er tatt fra boka til Einarsen og Skogstad (2015). Til tross for ulike vinklinger, hvor det fremheves enkelte sider ved ledelse fremfor andre, er det likevel mulig å trekke ut noen sentrale felles trekk som går igjen i et flertall av definisjonene. To nøkkelbegreper som kommer frem i denne sammenhengen er sosial innflytelse og måloppnåelse. Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av lederens kompetanse og personlige egenskaper blir hun/han utpekt som leder for en gruppe. Dette medfører da en myndighet til å ta avgjørelser rundt sentrale aspekter vedrørende utførelse av arbeidet i den gruppen. Hensikten med innflytelsen er knyttet til måloppnåelse. Lederens sentrale oppgave blir derfor å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at målene nås. I tillegg til foregående forståelse av ledelse vil jeg trekke frem Yukls (2010) definisjon av ledelse:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”.

Jeg vil også trekke inn det med endring og usikkerhet ved ledelse. En kan anta hva som kommer, men aldri vite med sikkerhet (Levin, Klev, 2009). I boka «Riding the wave of change» (Morgan, 1988) ble denne metaforen utviklet, hvor en ser på ledelse som å balansere et surfebrett på en bølge. Dette, sett i lys av organisatoriske rammer, kan tolkes som at ledelsen må mestre dagens oppgaver og planlegge eller ha beredskap for å kunne møte fremtidige strategiske utfordringer. Det strategiske spørsmålet etter min oppfatning er hvilke tilnærminger som er mest hensiktsmessig å utøve for å oppnå organisasjonsmål.

2.2 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. I dette menneskesynet ligger troen på menneskets iboende evner som Carl Rogers (Rogers, 1961) var en forkjemper for. Han var opptatt av forholdet mellom mennesker og den relasjonelle betydningen av individets utvikling. Han hevder at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er. Han betraktes som en av de mest betydningsfulle innen den humanistisk-eksistensialistiske rådgivingstradisjonen, og hans teori har også hatt stor innflytelse på mellommenneskelige relasjoner (Kvalsund & Meyers, 2005; Ivey et al. 2012; Spurkeland, 2009). Spurkeland fremsetter egentlig to ledelsesperspektiver. Et perspektiv er posisjonstenkningsperspektivet, hvor leder anses å ha all stillingsmakt og kan gi ordre som skal utføres. Dette mener han er den enkleste formen for ledelse. Det andre perspektivet i ledelse er relasjonstenkning. Denne formen mener han er den vanskeligste av de to. Han fremhever at *«lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep om lederrolla (Spurkeland, 2017, s. 19).*

Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland, 2017). Relasjonsledelse bygger på norsk ledertradisjon og kultur som kan karakteriseres ved liten statusforskjell mellom leder og medarbeider. Likeverdighet, involvering og samarbeid i organisasjonen er i alt vesentlig verdier som preger dette relasjonsforholdet. Relasjonsledelse forutsetter imidlertid at lederen besitter relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse består av noen dimensjoner sammensatt av ferdigheter, vesentlige holdninger, kunnskap og evner som alle bidrar til å mestre relasjonsledelse (Spurkeland, 2014).

2.3 Relasjonskvalitet

Relasjonskvalitet er ikke noen nøyaktig målbar objektiv størrelse, men kan betraktes som et kvalitativt målbart mellommenneskelig forhold innenfor rammen av data fra individets subjektive opplevelse (Kvalsund, 2005).

2.4 Relasjonsdimensjoner

Dimensjonene som preger opplevelsen av relasjonen i et møte mellom «Jeg» og «Du» som person er viktig å forstå for å kunne analysere relasjonskvalitetene som erfares og oppleves av medarbeiderne i møte med sine ledere. Kvalsund & Meyers (2005, s. 17) beskriver det slik *«Et `Jeg` og `Du` er to likeverdige `holons` eller helheter som hver for seg utgjør det individuelle, men som til sammen utgjør personen. Personen er derfor i det minste avhengig*

av en annen, den andre, for å avgjøre hvem et `jeg` er og hvem et `du` er, hva vi har til felles og hva som er forskjellig».

Det er tre hoveddimensjoner innen relasjoner. Disse er avhengighetsrelasjon, uavhengighetsrelasjon og gjensidighetsrelasjon (Kvalsund & Meyers, 2005; MacMurray, 1961). En relasjon kan utvikle seg fra å være avhengig til uavhengig, men både avhengighets- og uavhengighetsrelasjon må ligge til grunn for å kunne oppleve en gjensidig avhengighet. Dette vil ikke si at relasjoner utvikler seg lineært. Hver relasjonstype kan oppleves positiv eller negativ. Kvalsund & Meyers (2005, s. 19) beskriver det slik *«Et møte kan være positivt eller negativt innenfor hver relasjon. Således medfører et møte henholdsvis et behov for å fortsette utviklingen innenfor den aktuelle relasjonen, eller overskride progressivt eller regressivt til en annen type relasjonskvalitet».*

2.4.1 Avhengighetsrelasjon

En avhengighetsrelasjon kjennetegnes ved at den er asymmetrisk i den forstand at den ene personen er avhengig av den andre for å få til det ene eller det andre. For eksempel for å dekke et behov. Det mest klassiske eksempelet på dette er avhengighetsrelasjoner i den tidlige fasen av livet, hvor vi er virkelig avhengige av våre foreldre for å dekke de primære behovene. Sett i en organisasjonssammenheng kan det være en avhengighetsrelasjon mellom en nyansatt og en leder. I oppstartfasen vil den nyansatte være avhengig av sin leder når det gjelder arbeidsoppgaver, opplæring, oppfølging av arbeidsprestasjon og utvikling. En slik avhengighetsrelasjon anses å være positiv, idet begge parter har et gjensidig behov for at den ene parten er avhengig av den andre (Kvalsund & Meyer 2005). I dette ligger det at medarbeideren synes det er positivt å få hjelp og lederen er av samme oppfatning. Vi ser dermed at positive avhengighetsrelasjoner er asymmetriske, og er gjensidig anerkjent som nødvendige og ønskelige. Kommunikasjonen i denne relasjonen vil være rettet mot den nyansatte og dennes behov for hjelp. Imidlertid kan denne avhengighetsrelasjonen (nyansatt – leder) bli negativ dersom den opprettholdes utover det som trengs. Dette kan ses i to perspektiver. Det første er at den nyansatte har tilegnet seg nødvendig kompetanse for å kunne utføre de tildelte oppgavene, og er i stand til å gjøre sine oppgaver uten hjelp. Dersom leder ikke erkjenner at behovet for hjelp er opphørt og opprettholder hjelpen, blir relasjonen (følelsen) negativ for den nyansatte. Det andre perspektivet er når den nyansatte fortsetter å motta hjelp og gjerne vil ha hjelpen selv om det ikke lenger er behov for hjelpen. Dette kan anses som å utnytte andres hjelp, og vil etter hvert føre til negative følelser hos lederen. Dersom relasjonsforholdet overskrider avhengigheten og blir mer uavhengig, der

medarbeideren blir selvstendig, vil det ikke lenger være grunnlag for asymmetrien og en symmetri kan utvikles. Dersom relasjonen ikke blir overskredet, men fortsetter å være negativt fastlåst, vil det på sikt stagnere ressursutviklingen for begge parter i relasjonen (Kvalsund & Meyer 2005), og kan i verste fall gi grunnlag for konfrontasjon og konflikt.

2.4.2 Uavhengighetsrelasjon

I motsetning til avhengighetsrelasjon kjennetegnes uavhengighetsrelasjon ved stor grad av symmetri. I denne relasjonen vil ovennevnte nyansatt være bedre i stand til å handle selvstendig. Det handler om å erkjenne den nyansattes utviklingsgang, og at han/hun har kommet til et utviklingsnivå der løsrivelsen fra sin leder kan skje. Dersom en gjensidig anerkjennelse av uavhengigheten skjer, anses relasjonen for å være positivt uavhengig. Et typisk anerkjennende utsagn kan være *«jeg er så glad for at du klarer å fikse dette selv nå»* (Kvalsund, 2005, s. 108). I (Kvalsund, 2005, s. 110) fremgår det at *«positive relasjoner illustrerer en gjensidig anerkjennelse av uavhengigheten, hvor en kjenner seg beriket av hverandres selvstendighet og kompetanse og gir hverandre rom og frihet for å utvikle uavhengigheten»*.

En negativ uavhengighet vil forekomme hvis den ene parten føler seg mer uavhengig enn den andre, eller vil vekk fra relasjonen for å opprettholde sin uavhengighet. Dersom dette skjer, vil relasjonen opprettholdes, men nærværet blir borte. Negativ uavhengighet gir mindre rom for gjensidighetsrelasjon enn positiv uavhengighet. Den negative uavhengigheten forekommer ofte som konkurrerende (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.4.3 Gjensidighetsrelasjon

En gjensidighetsrelasjon forutsetter en positiv uavhengig relasjon som nevnt foran. Det eksisterer dermed en gjensidig erkjennelse av uavhengigheten, og relasjonen er derfor preget av gjensidig tillit og er symmetrisk i motsetning til avhengighetsrelasjonen, som er asymmetrisk.

I en gjensidighetsrelasjon er partene gjensidig avhengig av hverandre for å utvikle uavhengighet og dermed selvstendighet (Kvalsund, 2005). Gjensidighetsrelasjonen kan anses mer som gjensidig samarbeid hvor begge parter bruker egne ressursreservoar for å samhandle og utforske et fenomen. Gjensidigheten kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon (Kvalsund & Meyer, 2013). Partene lytter til hverandre og gir uttrykk for gjensidig anerkjennelse. Kommunikasjonen i en gjensidighetsrelasjon er preget av åpenhet og dialog. Partene er åpne for å utforske det uforutsigbare og møtet med hverandre kan

karakteriseres som «Jeg og Du». Det vil si partene møtes som personer og ikke person og objekt. I en avhengighetsrelasjon er kommunikasjonen rettet mot den ene part, for eksempel forannevnte nyansatt. Gjensidigheten i en gjensidighetsrelasjon karakteriseres slik av en «på vakt-holdning» mot å føre hverandre inn i avhengighetsrelasjon (Kvalsund, 2005, s. 110). Imidlertid kan det symmetriske positive forholdet være i fare dersom den ene parten opplever mer uavhengighet enn den andre. Ifølge Kvalsund & Meyer (2005, s. 20) «*Hvis denne opplevelsen er reell, trues symmetrien og uavhengigheten, og asymmetrien kan igjen bli resultatet. En slik negasjon av gjensidighet i relasjonen kan føre til at den ene uavhengige part søker å opprettholde sin uavhengighet, ved å ta makt over den andre på en slik måte at dennes uavhengighet trues*».

2.5 Kunnskapsmedarbeidere

Kunnskapsarbeid omfatter både kunnskap og arbeid. Det er derfor naturlig å si hva kunnskap er før vi definerer begrepet kunnskapsmedarbeider. Kunnskap er også kjent som viten, innsikt og erkjennelse, og er blant de mest sentrale begrep og tema innenfor filosofisk epistemologi og erkjennelsesteori. Kunnskap innebærer en bevisst og systematisk forståelse av noe, og muligheten til å bruke denne bevisstheten. Denne systematiske forståelsen av noe kan opparbeides gjennom utdanning eller erfaring. Kunnskapsarbeid kjennetegnes ut fra egenskaper ved arbeidet som utføres, og ved hjelp av disse egenskapene kan vi skille kunnskapsarbeid fra mer tradisjonelt arbeid. Kunnskapsmedarbeidere er ifølge Kuvaas (2008) «høyt utdannende mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres». Jeg legger denne definisjonen til grunn for forståelsen av hva kunnskapsmedarbeidere er, idet den beskriver viktige og nødvendige elementer slik som høyt utdannende medarbeidere, komplekse oppgaver som ikke kan standardiseres og at oppgavene utføres selvstendig. Disse elementene beskriver den spesialiserte kompetansen til og egenskaper ved oppgavene som utføres av forskningsdeltakerne som vi møter senere.

2.6 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet *movere* som betyr å bevege. Det er mangfoldige definisjoner på hva motivasjon er. Motivasjon kan betraktes som en indre tilstand hos individet, en drivkraft som gir ønske om eller intensjon til handling. Motivasjon kan også defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå mål (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Motivasjonen har betydning for atferd både når det gjelder retning og

utholdenhet. Noen forskere (Pintrich & Schunk, 2002) anser motivasjon som en prosess hvor målrettet aktivitet fremkalles og opprettholdes. Andre forskere (Skaalvik & Skaalvik, 2005) betrakter også motivasjon som en prosess, men en prosess som ikke kan observeres direkte, men indirekte gjennom vår atferd ved valg av oppgaver, innsats og utholdenhet.

Det finnes ulike motivasjonsteorier, men i denne oppgaven skal vi begrense oss til en kognitiv motivasjonsteori, som målorienteringsteori, og en behovsteori som selvbestemmelsesteori. Dette skyldes for det første at det forskes på kunnskapsmedarbeidere, som ofte antas å handle ut fra rasjonelle bevisste valg. Det å arbeide mot et bestemt mål skaper motivasjon, og i den sammenheng, som vi skal se senere i analysedelen av oppgaven, må også kunnskapsmedarbeideren føle at de har mestringsevne til å oppnå det fremsatte målet. Jeg velger for det andre å bruke selvbestemmelsesteorien fordi teorien er sterkt knyttet til motivasjonen hos kunnskapsmedarbeiderne. Begrunnelsen er at indre motivasjon øker innsatsen med tanke på kognitivt utfordrende oppgaver og kreativt arbeid (Amabile, 1996; Deci og Ryan, 2000). Det er en felles oppfatning i moderne motivasjonsforskning at det er en sammenheng mellom selvoppfatning og motivasjon. Det vil derfor være naturlig i å se på hva selvoppfatning er. Videre at selvoppfattelsen av lav evne til å løse utfordrende oppgaver har alvorlige konsekvenser for motivasjonen (Rosenberg, 1979). Denne oppfatningen henger sammen med det som drøftes i målorienteringsteorien.

2.6.1 Målorienteringsteori

Mye forskning på motivasjon har vært fokusert på å identifisere ulike typer målorienteringer blant skoleelever. Imidlertid er det naturlig å trekke paralleller fra læringsmiljøer til målorienteringer i organisasjoner og på arbeidsplasser (Karen van Dam, 2015). Denne teorien har forankring i kognitiv motivasjonsteori. To perspektiver har blitt gitt særlig oppmerksomhet. Perspektivene har blitt betegnet forskjellig så som oppgaveorientering versus ego-orientering (Duda, 1993, Nicholls, 1989, i Skaalvik, E. M., & Bong, 1997), lærings- kontra prestasjonsorientering (Elliott & Dweck, 1988; Dweck, 2006) og mestrings- versus prestasjonsorientering (Ames & Archer, 1988, i Ames, 1992; Dweck, 2006). Vi bruker derfor begrepene mestringsorientering og prestasjonsorientering i denne oppgaven.

2.6.1.1 Mestringsorientering

Den mestringsorienterte personen har fokus på oppgaven i stedet for noen ytre belønning (Nicholls, 1984). Personer med denne orienteringen er opptatt av å utvikle sine evner over tid og kan stille spørsmål som *hvordan kan jeg best oppnå denne ferdigheten eller mestre denne*

oppgaven? Det å lære, utvikle forståelse, løse problemer, utvikle nye ferdigheter og mestre oppgaven er mål i seg selv for den mestringsorienterte personen (Dweck, 2006). Individet er opptatt av på en måte å vinne kompetansen og ikke å vise kompetansen. Mestringsorientering innebærer tro på at læring og kompetanse oppnås gjennom innsats over tid. Dette innebærer evnen til å stå på og ikke gi opp når man møter vansker. Mestringsorienterte mennesker har stor utholdenhet (Dweck og Leggett, 1988; Dweck, 2006). En slik målorientering kan påvirke den måten vi ser på evner på. Med andre ord at evner er foranderlige gjennom innsats (Dweck og Leggett, 1988; Dweck, 2006). Denne orienteringen gir grunnlag for selvreguleringsstrategier (Ames, 1992). Mestringsorienterte sammenligner seg med seg selv, og ikke med andre kollegaer. Det å gjøre feil er aksepterbart og anses for å være en nødvendig del av læringsprosessen, og man søker hjelp ved behov. Videre er mestringsorienterte åpne for å lære og opplever utfordrende oppgaver som muligheter for å utvikle sin kompetanse og øke sin ferdighet.

2.6.1.2 Prestasjonsorientering

Den prestasjonsorienterte personen er opptatt av å demonstrere egen kompetanse eller å unngå avsløring av inkompetanse (Nicholls, 1984). Prestasjonsorientering deles i to typer: a) en offensiv orientering og b) en defensiv orientering. Sentralt i denne orienteringen er fokuset på ens evne og følelse av selvvverd. Det å gjøre det bedre enn andre er beviset på evnen (sosial sammenligning), ved å overgå normative standarder, eller ved å oppnå suksess ved en smule innsats. Det er et viktig mål for prestasjonsorienterte å få positiv vurdering for sin kompetanse /ferdighet eller anerkjennelse for at de har prestert bedre enn andre, eller utført noe på en overlegen måte (Dweck, 2006). Et resultat av dette er at læring i seg selv ikke er et mål, men blir sett på som et middel for å oppnå et annet ønsket mål (bli best, flinkest, utkonkurrere andre). Den offensive orienteringen tilsvare i all hovedsak det som er beskrevet ovenfor.

Prestasjonsorienterte betrakter evner som stabile (Dweck, 2006). De skylder på evner og ikke innsatsen når de ikke klarer å oppnå resultater, de har lite utholdenhet og får således selvpoppfatningsutfordringer. Negative følelser kan oppstå når de mislykkes, noe som kan forsterkes med svekket tro på egen evne og selvvverd. Prestasjonsorienterte har lite adekvate læringsstrategier (Ames, 1992; Dweck, 2006). Den defensive prestasjonsorienterte har vanligvis lavt selvvverd og søker ikke utfordrende oppgaver, idet de er opptatt av å ikke dumme seg ut eller fremstå i et uheldig «lys» (Skaalvik & Skaavik, 2005). Den defensivt orienterte har en selvbeskyttende læringsstrategi som forhåndsunnskyldning, unngåelser av utfordrende oppgaver, og lignende.

2.6.2 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) også kjent som SDT (Self-Determination Theory) er en teori om menneskelig motivasjon som legger vekt på at medfødte behov styrer motivasjonen. Disse behovene kan ses om indre styrt eller indre motivasjon, og ytre styrt eller ytre motivasjon. Det er en teoretisk forskjell mellom disse behovene. Indre motivasjon viser til aktiviteter som du selv bestemmer å utføre på grunn av interesse, glede eller tilfredsstillelse som du får ved å utføre handlingen. Ytre motivasjon er aktiviteter som utføres som følge av ytre påvirkninger. Dette kan være i form av belønning, sosial status eller andre ytre drivkrefter. Det bør påpekes i den sammenheng at aktiviteter som tidligere var drevet av ytre motivasjon også kan internaliseres som indre motivasjon. I denne oppgaven begrenser vi oss til indre motivasjon. Deci & Ryan (1985) ser dessuten på mennesket som en grunnleggende aktiv, selvbestemmende organisme som har behov for autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet til andre mennesker. Disse behovene har fått betegnelsen psykologiske behov. Jeg kommer derfor til å bruke disse behovene som verktøy for å forstå utsagnene fra forskningsdeltakerne i drøftingsdelen av oppgaven.

2.7 Mestringsforventning « self- efficacy »

En av de mest innflytelsesrike teoriene innenfor psykologien er Banduras (1997) sosialkognitive teori ifølge Wormnes & Manger (2015). Begrepet «self-efficacy» oversettes til norsk som mestringsforventning. Mestringsforventning er troen på egne evner til å utføre spesifikke handlinger under visse betingelser. Bandura (1997) beskriver fire hovedkilder til mestringsforventning, som enten kan være indre eller ytre drevet. De to som er indre drevet er: 1) mestringserfaringer og 2) fysiologisk reaksjoner, og de to som er ytre drevet er: 1) andres eksempler og 2) verbal overtalelse. Det er kun mestringserfaringer som er relevant for oppgaven.

2.8 Selvoppfatning

Begrepet selvoppfatning brukes ofte som et samlebegrep på all vurdering, tro og viten sammen med forventninger en person har om seg selv (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Rosenberg (1979) fremholder at selvoppfatning er individets grunnleggende referanseramme og hevder at våre handlinger er preget av dette grunnlaget, og det sier noe om hvilken person vi er. Det viktige poenget er at individets oppførsel ikke er basert på hva han eller hun egentlig er, men på hva personen mener om seg selv.

3 Metodologi

3.1 Valg av metode

I det foregående kapittelet redegjorde jeg for teori og begreper som anses for å være relevante for å analysere fenomenet *leder-medarbeiderrelasjon* og dets betydning for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring. Teori er ikke virkeligheten, men et bilde på eller oppfatning av hvordan forhold i det virkelige livet er (Postholm, 2005). Det er derfor viktig å erkjenne at selv om teori er en rettesnor i forskningsarbeidet, så trenger vi forståelse for hvordan kunnskap skapes, og hvilke metoder som egner seg best gitt en problemstilling som forskeren står overfor.

Det er ulike teorier, som kognitivism, konstruktivism og positivisme, som forsøker å beskrive virkeligheten på en mer avgrenset og bestemt måte. Ifølge (Postholm, 2005) er teoriene et uttrykk for hvordan man oppfatter verden, altså et verdenssyn. Min hensikt med å dra inn forskningsfilosofi er å gi en innsikt i teorigrunnet for metoden som brukes i denne forskningsoppgaven, og ikke å gå i dybden av disse teoriene eller paradigmene. I lys av dette vil jeg si litt om konstruktivism idet denne teorien er relevant med tanke på mitt metodevalg.

I et konstruktivistisk paradigme blir mennesket betraktet som aktivt handlende og ansvarlig i konstruksjon av kunnskapen (Postholm, 2005). Kunnskapen betraktes eller oppfattes ifølge Postholm (2005) som en konstruksjon av forståelse og mening skapt i møte mellom mennesker i sosial samhandling. Dette innebærer at kunnskap i denne retningen ikke anses for å være noe som er latent, som kognitivism, som skal aktiviseres av psykologiske stimulanter eller overføres eller forløses. Det vil si at kunnskapen er gjenstand for endring og fornyelse, og at virkeligheten ikke er statisk.

Den teoretiske oppfatningen av hva som skal undersøkes bør gi grunnlag for hvilken metode som skal brukes til å analysere innholdet (Kvale & Brinkmann, 2017). Min problemstilling; «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»? er en forskningsoppgave som kan ses innenfor rammen av et sosialkonstruktivistisk perspektiv. For å kunne forstå betydningen av kunnskapsmedarbeidernes erfaringer og opplevelser av relasjonen til sine ledere, må jeg som forsker samhandle med forskningsdeltakerne for å konstruere en meningsfull forståelse av deres erfaringer og opplevelser. I lys av dette har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode.

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

Det overordnede målet i kvalitativ forskning er å utvikle forståelse for fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Kvalitativ forskning i praksis innebærer et nært samarbeid mellom forsker og forskningsdeltaker. Dette nære samarbeidet er i kontrast til objektiv distanse som oppleves i andre forskningsmetoder, slik som kvantitativ metode.

Ifølge Postholm (2005) med støtte fra Merriam (2002) ligger nøkkelen til å forstå kvalitativ forskningsmetode i ideen om at meninger er sosialt konstruert av individer i deres livsverden, som vi redegjorde for i forrige avsnitt. Å forstå kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelige erfaringer og opplevelser (fenomenologi). Idet forskeren tar utgangspunkt i empiri istedenfor teori, kan vi si at tilnærmingen er induktiv. Ifølge Postholm (2005) kan «kvalitativ forskning omhandle handlingspraksis uten at selve praksisen blir gjenstand for forskning». Dette er tilfelle for min forskningsoppgave som har en fenomenologisk tilnærming. Jeg skal intervju kunnskapsmedarbeidere om deres erfaringer og opplevelse av fenomenet «leder –medarbeiderrelasjon». Hensikten her er å få tak i den opplevelsen eller erfaringen som de har vedrørende dette fenomenet (handlingspraksisen).

3.3 Fenomenologisk forskning

Fenomenologien har sine røtter i Husserls (Postholm, 2005) filosofiske perspektiver som igjen var påvirket av Descartes. Hans filosofi gikk ut på at forskeren skulle prøve å oppnå vitenskapelig kunnskap gjennom konsentrerte studier av erfaringer ved hjelp av et reflekterende selv. Husserls hevder, ifølge Postholm (2005), at subjektiv og objektiv kunnskap er flettet sammen. Han mente at den objektive virkeligheten i realiteten er en subjektiv virkelighet. Dette vil si at oppfattelsen av et objekts virkelighet er avhengig av et subjekt (hva subjektet oppfatter av det virkelige objektet). Dette objektet kan være både et fysisk eller et mentalt objekt. Et eksempel på det er opplevelse av et maleri, et landskap, glede eller læring. Selv om utgangspunktet for fenomenologien var forbundet med menneskets bevissthet og opplevelser ble begrepet etter hvert utvidet til å omfatte menneskets livsverden (Kvale & Brinkmann, 2017).

Fenomenologien er ifølge Kvalsund (2005) selve oppdagelseskonteksten hvor ens forhold til seg selv og verden settes i kontakt i opplevelsesfeltet. Fenomenologiske studier beskriver meninger mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Giorgi, 1985; Moustakas, 1994). Et kjennetegnetrekk ved fenomenologisk

forskning er at det er en utforskning av en prosess eller pågående hverdagsaktivitet, men denne prosessen er avsluttet når forskeren tar til med forskningsarbeidet (Postholm, 2005). Likevel er ikke opplevelsen av disse erfaringene glemt av menneskene som har gjennomlevd dem. Med andre ord kan ikke forsker observere prosessen, men gjennom denne tilnærmingen kan forskeren igjen vekke til liv erfaringen eller opplevelsen forskningsdeltakeren opplevde. Forskeren kan få tak i slike erfaringer gjennom et nært samarbeid med forskningsdeltakerne, noe som skjer gjennom et kvalitativt intervju med forskningsdeltakeren, som vi skal se på senere.

Den fenomenologiske tilnærmingen kan grovt inndeles i et sosiologisk og et psykologisk individuelt perspektiv. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i psykologisk fenomenologi hvor individet står i fokus. Målet med fenomenologisk forskning ifølge (Creswell, & Miller, 2000) er å gripe enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen med det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider. I denne forskningsoppgaven vil dette si å gripe tak i den enkelte kunnskapsmedarbeiderens opplevelse av kvaliteten i relasjonen til sin nærmeste leder, og forsøke å finne fellesnevner i denne opplevelsen blant forskningsdeltakerne, som er kunnskapsmedarbeidere.

3.4 Forskerens forståelse

I hele forskningsprosessen er forskeren kvalitativt til stede fra innsamling av forskningsdata og til skrivingen av forskningsrapporten er ferdig. Forskeren med sin forståelsesbakgrunn er det viktigste forskningsinstrumentet (Creswell & miller, 2000; Fetterman, 1998). I den fortolkende tradisjonen (hermeneutikk) er en forsker opptatt av å forstå forskningsdeltakernes handlinger på forskningsstedet. Denne forståelsen kan både være empatisk eller en forståelse av handlingene i deres historiske og sosiale kontekster. Forskeren inntar en subjektiv rolle, noe som innebærer at forskningen blir verdiladet (Creswell & miller, 2000). Forskeren tar med seg sin teoretiske bakgrunn, sine antagelser, sine erfaringer og sine allerede fortolkede teorier til forskningsfeltet. Teorien og antagelsene danner således et slags filter som forskeren ser forskningsfeltet gjennom (Postholm, 2005; Creswell & miller, 2000). Jeg har derfor vært bevisst denne forståelsen under utforming av intervjuguiden, gjennomføring av intervjuene, transkriberingen og den videre analysen av den innsamlede dataen. Det har således vært viktig for meg i intervjuene å la forskningsdeltakerne eie sine opplevelser, erfaringer, oppfattelser og meninger ved å stille åpne spørsmål og å lytte til deltakernes perspektiv uten å verken bekrefte eller avkrefte deres fortellinger underveis i forskningsintervjuene.

3.5 Utforming av intervjuguide

Ifølge Postholm (2005) er intervju vanligvis den eneste datainnsamlingsmetoden som brukes innenfor fenomenologiske studier. Designen for et forskningsintervju følger færre standardprosedyrer enn for spørreundersøkelser der metodene allerede er innebygd i standardiserte spørreskjemaer og statistiske analyser. Det brukes en tredelt typologi i intervjuer, der intervjuet kan utformes som strukturert, semistrukturert og ustrukturert. Det strukturerte intervjuet følger en fast oppsatt rekke med spørsmål stilt i en bestemt rekkefølge med den hensikt å skape kvantifiserbare data. Semistrukturerte intervjuer er mer åpne og fleksible i form, og omfatter en liste av temaer og spørsmål som forskeren ønsker å dekke. Det ustrukturerte intervjuet er veldig uformelt og det legges opp til at forskningsdeltaker kan snakke fritt om tema som interesserer vedkommende. Intervjuguiden i denne oppgaven kan ses i lys av en semistrukturert guide. I utformingen av intervjuguiden har jeg tatt utgangspunkt i oppgavens problemstilling, «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»? og teorier som jeg mener er relevant for å belyse problemstillingen.

Rubin og Rubin (2005) sier at forskeren som en del av forberedelsen til et intervju, bestemmer seg for noen hovedspørsmål. Forskeren gjør seg opp en mening om hvordan disse hovedspørsmålene skal bli fulgt opp for å få tak i mer inngående informasjon. Dette kan beskrives ved hjelp av to modeller. Den første modellen kalles for «Tre med grener» modellen, og den andre modellen for «Elv med sidestrømmer». I en fenomenologisk studie som denne, er det mest naturlig å følge den første modellen, hvor hovedspørsmålene, se vedlegg 1 (rettet mot relasjonskvaliteter, motivasjon, mestring og tilbakemelding) avspeiler treet, og grenene avspeiler oppfølgingsspørsmålene til hovedspørsmålene. Denne tilnærmingen sørger for det Kvale & Brinkmann (2017) kaller for både tematisk dimensjon og dynamisk dimensjon. Den tematiske dimensjonen har til hensikt å produsere kunnskap med tanke på forskningstema, og den dynamiske sørger for den interpersonlige relasjonen under intervjuet. Kvale & Brinkmann (2017) fremhever at et godt intervju bør inneholde begge dimensjoner for å kunne produsere kunnskap i en intervjusituasjon.

3.6 Utvelgelse av forskningsdeltakere

Intervju er vanligvis den eneste datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier (Postholm, 2005). Valg av forskningsdeltakere er derfor spesielt viktig for å få gode grunnlagsdata med tilfredsstillende kvalitet for å kunne svare på problemstillingen. Et krav til forskningsdeltakerne er ifølge Postholm (2005) at de har

erfaringer som forskningen retter fokus mot. I tillegg til dette kravet har jeg satt meg noen utvelgelseskriterier. Jeg ønsket deltakere fra min organisasjon med en ansiennitet på minimum 5 år i arbeidslivet slik at de har rukket å kjenne organisasjonen og danne seg egne erfaringer, eller har fått erfaringer fra andre organisasjoner. Deltakerne skulle være kunnskapsmedarbeidere med minimum en mastergrad. For å få et bredere erfaringsgrunnlag med tanke på relasjonskvaliteter til nærmeste leder, var det også et krav om at forskningsdeltakerne har hatt flere enn én leder med personalansvar.

Det er ulike meninger blant forskerne når det gjelder antall forskningsdeltakere. Kvale & Brinkmann (2017, s. 148) sier «Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite». Det fremgår at stort antall kan være begrensende i forhold til å kunne foreta en dyptgående analyse av intervjuene. Postholm (2005) foreslår med støtte fra Dukes (1984) at forskeren intervjuer fra 3 til 10 personer avhengig av omfang og tidsramme. I denne studien har jeg begrenset meg til 6 personer, noe som anses tilstrekkelig for denne problemstillingen.

Etter at antallet og kriterier var fastlagt, forhørte jeg meg med de mulige kandidatene. Det var en positiv opplevelse at alle jeg spurte sa ja med en gang. Jeg sendte et informasjonsbrev (Vedlegg 2) til alle deltakerne om formålet med forskningsintervjuet, forskningsmetode, anonymitet og samtykke. Med hensyn til anonymiteten til denne oppgaven ut fra utvalgskriteriene har jeg valgt å holde tilbake informasjon om forskningsdeltakernes navn, kjønn, alder og organisatorisk tilhørighet. Dette for å fjerne muligheten for gjenkjennelse og i tråd med informasjonsbrev tilsendt forskningsdeltakerne om anonymitet og samtykke. I lys av dette refererer jeg til forskningsdeltakerne som deltaker FDA - FDF.

3.7 Gjennomføring av et kvalitativt intervju.

Et prøveintervju ble gjennomført før selve intervjuet med forskningsdeltakerne. Dette ga meg en glimrende mulighet til å teste intervjuguiden med tanke på omfang og varighet, og ikke minst å trene på min rolle som kvalitativintervjuer. Tilbakemeldinger fra dette prøveintervjuet ble aktivt brukt til å omformulere noen spørsmål, og til å tilpasse typologien til en mer semistrukturert guide. Innkallingen til alle intervjuene skjedde via Outlook og ble avholdt i et møterom. Dette møterommet ble booket for alle intervjuene slik at settingen ble den samme for alle forskningsdeltakerne. Intervjuene ble avholdt i løpet av tre uker fra oppstart med 2 intervjuer per uke.

Intervjuene ble innledet med å gjenta det som står i informasjonsbrevet, se vedlegg 2. I tillegg til dette presiserte jeg at jeg ønsker å lære av deres opplevde erfaringer. Det var slik sett ingen riktig og feil svar på de spørsmålene som jeg spurte dem om. Jeg var interessert i

den subjektive meningen de, som kunnskapsmedarbeider, legger i de erfaringene de har hatt med enten nåværende eller tidligere nærmeste leder knyttet til en leder – medarbeiderrelasjon. Jeg ville også lære av betydningen denne relasjonen har hatt for deres motivasjon og mestring av de oppgavene de har eller har hatt. Jeg spurte alle deltakerne om det var greit å ta opp intervjuet på bånd og fortalte at opptakene ville bli slettet etter transkribering av lydfilene. Dette var helt i orden for alle sammen.

Intervjuene varierte fra 80 minutter til 120 minutter alt avhengig av forskningsdeltakerens erfaringsfortellinger. Jeg har holdt meg til modellen til Rubin og Rubin (2005) «Tre med grener», se avsnittet 3.5 om utformingen av intervjuguiden. Dette for å kunne finne felles temaer på tvers av forskningsdeltakerne. Imidlertid opplevde jeg at noen forskningsdeltakere pratet mer inngående om enkelte temaer enn andre. Dette gjelder særlig det med relasjonskvalitet. Det ble faktisk brakt opp nye tema som emosjoner og utøvelse av emosjoner i leder-medarbeiderrelasjoner, som jeg måtte ta tak i. Det blir i slike tilfeller ifølge Postholm (2005) en utfordring for forskeren å balansere mellom en styring av intervjuet slik at alle temaene dekkes i samme grad og deltakernes spontane bidrag. Under intervjuet har jeg forsøkt å være bevisst min rolle, ved å legge både min forståelse og forståelsen som er utviklet underveis i intervjuene til side, slik at alle forskningsdeltakerne møtes på samme måte.

Som i all kvalitativ forskning er målet innenfor fenomenologiske studier å få tak i og løfte forskningsdeltakernes perspektiv. Dette vil si ifølge Postholm (2005) at forskeren må lytte til det som deltakerne har å si samtidig som forskeren bringer de ulike temaene inn i intervjusituasjonen. Det er i tillegg viktig å fange opp alle aspekter som deltakerne nevner og å gå i dybden på dem. Jeg har i den sammenheng brukt aktiv lytting og passiv lytting. Ifølge Kvalsund (2005, s. 8) er «det mange ulike måter å være en aktiv lytter på. Jeg vil i denne sammenheng peke på teknikkene parafrasering, paraspråk, refleksjon av kroppsspråk og følelsesorienterte responser». Disse oppmerksomhetsferdigheter var særlig nyttig i oppfølgingsspørsmålene til hovedspørsmålene i mitt intervju med forskningsdeltakerne. Avslutningsvis ble forskningsdeltakerne spurt om de hadde noe de ønsket å ta opp eller kommentere med tanke på både prosess og tematikk. Dette var en veldig nyttig måte å avslutte intervjuene på, idet jeg opplevde at jeg fikk meningsfulle tilbakemeldinger og oppsummeringer.

3.8 Transkripsjon av intervjuene

I det foregående avsnittet beskrev jeg hvordan jeg gjennomførte intervjusamtalene. Disse samtalene måtte nå gjøres om til tekst for å kunne bearbeides videre. Denne prosessen kalles

for transkripsjon. Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2017). I denne oppgavens kontekst betyr det å transformere seks muntlige intervjusamtaler til en skriftlig tekst. Hensikten med å transkribere er å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2017). Det å transkribere fra lydopptak til tekst byr på en rekke tekniske og fortolkningsmessige utfordringer. Dette gjelder særlig det med ordrett talespråkstil versus skriftspråkstil, som det ikke finnes mange standardregler for. Noen valg må derfor gjøres under en slik prosess. Ifølge Kvale & Brinkmann (2017 s. 207) finnes det en grunnregel i transkripsjon «skriv uttrykkelig i rapporten hvordan transkripsjonene er utført».

Etter intervjusamtalen kom jeg umiddelbart i gang med transkriberingen for å få nærhet til samtalen, sikre relevante detaljer i samtalen mens den var fersk, og ikke minst for å sikre bedre gjengivelse. Utfordringen var om jeg skulle skrive ordrett. Det vil si ord for ord, pauser, alle gjentakelser og følelsesuttrykk, for å være mest mulig lojal mot forskningsdeltakerne. Eller om jeg burde omforme samtalen til et mer skriftlig språk. Ifølge Kvale & Brinkmann (2017) finnes det ingen riktig standardsvar, men svaret vil være avhengig av hva transkripsjonen skal brukes til.

I denne transkripsjonen valgte jeg å ikke bruke ordrett transkribering, idet jeg tok sikte på å sende hver forskningsdeltaker en kopi av samtalen. Ifølge Kvale & Brinkmann (2017 s. 213) «enkelte intervjupersoner får kanskje sjokk som konsekvens av å lese egne intervjuer. Det ordrett transkriberte muntlige språket kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale, og også som indikasjon på svakt intellektuelt nivå». Med andre ord kan intervjupersonene kanskje føle seg fornærmet eller finne på å nekte forsker fra å bruke deres uttalelser. Jeg har derfor prøvd å gjengi intervjusamtalene på en mer sammenhengende måte i en skriftlig språkstil.

Transkripsjonen har vært en utrolig tidkrevende prosess for meg, hvor jeg har lært mye. Av hensyn til intervjusamtalens pålitelighet har jeg lyttet nøye og flere ganger på lydopptaket for å sikre meg at alt kom med. Den transkriberte teksten avstemte jeg med egne notater under intervjusamtalen. Jeg foretok også det Postholm (2005) og Creswell & Miller (2000) kaller for «en member check» ved å invitere forskningsdeltakerne til å lese gjennom egne uttalelser i etterkant av transkriberingen. Hensikten var å få dem til å validere transkripsjonen, eller komme med tilbakemeldinger både når det gjaldt innhold og fremstillingen av innholdet. Dette satte de veldig stor pris på.

3.9 utfordringer med kvalitativ metode

Transkripsjonen er en transformasjon av muntlige samtaler til skriftlig tekst som etter hvert danner vurderingsgrunnlaget for studien. Det stilles ofte spørsmål ved kvaliteten i dette arbeidet når det gjelder transkripsjonens reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etikk både under intervjusamtalene og arbeidet etter intervjuene. Kvale og Brinkmann (2017) konstaterer at generalisering, reliabilitet og validitet er de største utfordringer ved kvalitativ forskningsmetode. Disse begrepene er omdiskutert når det gjelder deres bruk i kvalitativ forskning. Guba og Lincoln (1985) tar til orde for å bruke mer dagligdagse begreper som troverdighet, sikkerhet og tilforlatelighet i kvalitativ forskning. Kvale og Brinkmann (2017) beskriver en konstruktiv tilnærming som går ut på å forsøke å tilpasse disse begrepene den kvalitative forskningens særpreg.

3.9.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) er nært knyttet til intersubjektivitet. Intersubjektivitet handler om hvorvidt resultatene er etterprøvbare for andre forskere. Er det mulig for andre forskere å komme fram til det samme resultatet med utgangspunkt i, for eksempel intervjuguiden min og metoden beskrevet i dette kapitlet? Kvalitativ forskningsmetode er sårbar for denne kritikken. I denne oppgaven brukte jeg modellen «Tre med grener», se avsnittet 3.5 om intervjuguiden. Selv om jeg har stilt alle hovedspørsmålene (treet), kan oppfølgingsspørsmålene (grenene) være forskjellige, idet oppfølgingsspørsmålene var avhengig av hva den enkelte forskningsdeltaker svarte. Med andre ord, jeg fulgte et semistrukturert opplegg og ikke en stram struktur. Det kan derfor være vanskelig å gjenta slike dybdeintervjuer i det de vil bli ulike. En måte å imøtekomme denne kritikken på er å være åpen om metoden og fremgangsmåten, noe som jeg prøver å gjøre i dette kapitlet. En annen måte å sjekke ut reliabiliteten på er å la en annen person transkribere intervjusamtalene i tillegg til meg, for deretter å sammenligne teksten. Kvale og Brinkmann (2017) minner oss på at et sterkt ønske om reliabilitet i intervjuene kan motvirke kreativ tenkning og variasjon. Forskerens ønske om reliabilitet kan gå på bekostning av forskerens ønske om aktiv lytting og kanskje gode oppfølgingsspørsmål.

Jeg har brukt det Postholm (2005) og Creswell & Miller (2000) kaller for «en member check» for å sikre reliabiliteten i denne studien ved å sende transkripsjonene til forskningsdeltakerne slik at de fikk mulighet til å lese sine egne uttalelser og slik sett verifisere transkriberingen og dermed øke troverdigheten.

Validitet handler om hvorvidt undersøkelsen besvarer problemstillingen den er ment å skulle svare på. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017 s. 212) «Å vurdere intervjutranskripsjonenes gyldighet er mer komplisert enn å bringe deres pålitelighet på det rene». To forskere med utgangspunkt i for eksempel samme lydopptak kan transkribere helt forskjellig avhengig av hva som er en nyttig transkripsjon for forskningen. Det kan hende at den første forskeren bruker en ordrett gjengivelse av intervjusamtalen, og den andre forskeren kan bruke en mer formell skriftlig gjengivelse av den samme samtalen. Ingen av disse to tilnærmingene til transkripsjonene er mer korrekte eller objektive enn den andre. Imidlertid avspeiler disse to tilnærmingene forskjellige skriftlige konstruksjoner av det samme muntlige lydopptaket. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017 s. 212) «forskjellige transkripsjoner er konstruksjoner av forskjellige verdener som hver for seg er utformet for å passe inn i våre egne teoretiske antakelser, og for å gi oss anledning til å utforske det de innebærer (Mishlet, 1991, s. 271)». En forsker som har til hensikt å utføre en lingvistisk analyse kan med andre ord være tjent med en ordrett transkribering. Mens i denne oppgavens kontekst vil en omforming av transkriberingen til en skriftlig litterær stil passe bedre med tanke på formidling av forskningsdeltakernes opplevelser og erfaringer med fenomenet leder-medarbeiderrelasjon, og dets betydning for deres motivasjon og mestring.

3.9.2 Generaliserbarhet

Gitt at resultatene fra studien kan betraktes for å være reliable og valide, kan det vurderes om resultatet kan overføres til en annen situasjon, og slik sett kan resultatet generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2017). Imidlertid er det krav om at utvalget av deltakere er representativt for populasjonen, og at det er relevant å overføre resultatet fra en undersøkelse til andre områder og situasjoner. I denne studien med seks forskningsdeltakere innenfor samme organisasjon kan resultatet vanskelig la seg generalisere rent statistisk. Jeg har valgt å kjøre forskningen i min organisasjon og slik sett tilfredsstillende den ikke kravet om tilfeldig utvalg av organisasjon. Tilfeldig utvalg anses å være en god måte å generalisere ut fra utvalg til populasjon. Imidlertid har leseren ifølge Postholm (2005) en mulighet til å fatte en naturalistisk generalisering, ved selv å avgjøre om resultatet lar seg generalisere, og om resultatet er relevant i leserens egen situasjon.

3.10 Etske vurderinger

Forskningsintervjuer og transkripsjon av intervjusamtalene kan innebære etiske utfordringer. Dette gjelder både med tanke på direkte og indirekte personopplysninger. Ifølge Kvale og

Brinkmann (2017 s. 213) er det viktig å beskytte «konfidensialiteten både til intervjupersonen og til personene og institusjonene som nevnes i intervjuet». Det er også lovfestet i Norge at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av overordnede etiske prinsipper, som er nedfelt i lover og retningslinjer. I lys av dette sjekket jeg ut i Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenesters nettside om mitt prosjekt er meldepliktig (vedlegg 3). I denne forskningsoppgaven har jeg derfor beskyttet konfidensialiteten til forskningsdeltakerne, se avsnittet 3.7 om gjennomføring av intervjuet, og i tillegg til dette fremgår det ingen direkte eller indirekte personopplysninger i transkripsjonen. Jeg har derfor benyttet bokstavene FDA til FDF for å referere til de forskjellige forskningsdeltakerne.

Alle forskningsdeltakerne fikk et informasjonsbrev (vedlegg 2) som beskriver formålet med intervjuet, forskningsmetode, anonymitet og samtykke. Det fremgikk at det var fullstendig frivillig å delta i denne studien, og at forskningsdeltaker står fritt til å trekke seg når som helst, og at en samtykkeerklæring måtte signeres før gjeninnføring av intervjuet. Denne informasjonen ble også gjentatt under intervjuet. Det ble også presisert under intervjusamtalen at informasjon gitt av forskningsdeltakerne ikke under noen omstendigheter vil bli mulig for andre å spore tilbake til dem.

3.11 Koding og kategorisering

Etter transkripsjonen som beskrevet i punkt 3.8 satt jeg igjen med et omfattende datamateriale på 56 sider fra intervjusamtalene, et snitt av det er vist her som vedlegg 4. Det var derfor nødvendig å analysere datamaterialet for å komme fram til meningen med det opplevde fenomenet som er, ifølge Postholm (2005), hensikten med fenomenologisk analyse. Den vanligste måten å gjøre dette på er å kode og kategorisere intervjusamtalene. Koding innebærer ifølge Kvale og Brinkmann (2017) at man knytter et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å tillate senere identifisering av en uttalelse. Jeg gikk derfor gjennom transkripsjonen min flere ganger for å sikre god forståelse av meningsinnholdet og samtidig innarbeide teoretiske begreper i analysen. I den forbindelse kan det sies at arbeidet har vært en kombinasjon av induksjons- og deduksjonstilnærming. Denne fremgangsmåten kan ses i lys av teori fra (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016). I kodingen brukte jeg tekstbehandlingsprogrammet Microsoft Word ved å sette merknader på et meningsinnhold i et tekstsegment. Deretter benyttet jeg en avansert «Macro» -funksjon i Word for å trekke ut merknadene. Et snitt av kodingen i denne oppgaven er vist i vedlegg 5.

Kategorisering er ifølge Kvale og Brinkmann (2017) en mer systematisk begrepsdannelse rundt en uttalelse som skaper forutsetninger for kvantifisering. I utgangspunktet var

intervjuguiden min inndelt i en relasjonsdel, motivasjonsdel og mestringsdel samt en tilbakemeldingsdel/ kommunikasjonsdel. Men dette var hovedtemaer og det var derfor behov for en systematiske begrepsdannelse i uttalelsene både rundt temaer og kodingen for å kunne lage kategorier.

Hele kodingsfila ble eksportert inn i Excel og ved hjelp av pivottabeller kunne jeg trekke ut begreper som forskningsdeltakerne brukte i samtalene. Eksempel på det er vedlegg 6. Innholdet i vedlegget tilhører temaet relasjon, men er filtrert etter koden emosjoner. Når vi undersøker hvilke begreper i uttalelsene koden bygger på, så får vi for eksempel «situasjonsforståelse» som kan koples til teorien om «empati» i Spurkeland (2014). Vi finner også begreper som «emosjonell intelligens» som kan koples til teorien til Goleman (2002) om at når ledere utvikler sine ferdigheter knyttet til emosjonell intelligens, oppdager de at de har et høyere nivå av selvbevissthet og empatisk forståelse. Med andre ord ser vi at alle disse begrepene beskriver opplevelse av emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen og kan kategoriseres som underkategori i temaet relasjon, se punkt 4.1.5.

Resten av datamaterialet er bearbeidet på samme måte som overnevnte vedlegg 6 for å komme fram til kategoriene og underkategoriene. Vedlegg 7 er også lagt ved som et eksempel på hvor vi finner forståelsen av leder-medarbeiderrelasjon og begreper som gjensidig tillit, og åpenhet, som vi finner igjen i analysedelen av oppgaven, se punkt 4.1.2. Noen kategorier har jeg tatt direkte fra forskningsdeltakernes eget ordforråd, og andre kategorier har jeg strukturert etter begreper som gir samme meningsinnhold. Ved hjelp av kodingen og kategoriseringen, jfr. vedleggene 5-6 klarte jeg å redusere og strukturere intervjuteksten til noen få tabeller som har dannet forskningsgrunnlaget for denne studien og som er beskrevet i kapittel 4. Vedlegg 8 viser sammenhengen mellom hovedkategori og underkategori i presentasjon av funn.

4 Presentasjon av analyse av funn

I dette kapittelet presenterer jeg hovedfunnene fra dybdeintervjuserne jeg hadde med forskningsdeltakerne (forkortet alfabetisk fra FDA til FDF), som angitt i metodekapittelet. Jeg har gjennom analysearbeidet med transkripsjonen bearbeidet hovedfunnene i fem hovedkategorier. Hver hovedkategori er videre delt inn i underkategorier som gir detaljforståelse av hovedkategoriene, se vedlegg 8. Med bakgrunn i problemstillingen «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»? har jeg kommet fram til følgende fem hovedkategorier:

1. Erfarte relasjonskvaliteter i leder-medarbeiderrelasjonen
2. Erfarte kvaliteter i arbeidsoppgavene
3. Betydningsfulle kvaliteter i arbeidsklima
4. Ulike motivasjonsorienteringer
5. Opplevelse av lederstilen i leder-medarbeiderrelasjonen

Jeg vil analysere forskningsmaterialet i det påfølgende ved å fortolke forskningsdeltakernes utsagn, ved hjelp av å bruke teorier om fortolkning (hermeneutikk). Utgangspunktet er å forstå utsagnene kvalitativt, noe som innebærer å forstå forskningsdeltakerens perspektiv. Forskeren med sin forståelsesbakgrunn er det viktigste forskningsinstrumentet (Postholm 2005). Med andre ord vil jeg som forsker ta med meg min teoretiske bakgrunn, antagelser, erfaringer og mine allerede fortolkede teorier, som vil danne et slags filter som jeg vil se forskningsmaterialet gjennom. Jeg kommer derfor til å gjøre mine tolkninger eksplisitte for å bidra til transparens, reliabilitet og validitet i studien.

4.1 Erfarte relasjonskvaliteter i leder-medarbeiderrelasjonen

4.1.1 Forståelse av fenomenet leder-medarbeiderrelasjon

Det var naturlig i denne studien å starte med å utforske hva kunnskapsmedarbeiderne legger i fenomenet leder-medarbeiderrelasjon. Dette for å sikre en felles forståelse av fenomenet som skal undersøkes. Jeg stilte derfor informantene innledningsvis et åpent spørsmål om hva leder-medarbeiderrelasjon er for vedkommende. Her er noen utsagn rundt forståelsen av fenomenet.

Det er et forhold mellom leder og medarbeider, hvordan de samspiller, hvordan de er mot hverandre (FDB)

Forskningsdeltakerens forståelse av leder-medarbeiderrelasjonen kan tolkes som en relasjon mellom to individer. Det vil si en dyaderelasjon (Danserau, Graen og Haga, 1975; Graen 1976). Utvekslingen eller samspillet mellom leder og medarbeider vil variere avhengig av relasjonskvaliteten dem imellom.

Når det gjelder forståelsen av leder-medarbeiderfenomenet, så sier FDF følgende:

Relasjon for meg er et tillitsforhold mellom meg og min leder. Det handler så mye om det å ha gjensidig respekt for hverandre. Det er også viktig at vi kjenner hverandre godt.

Tilliten er helt avgjørende for innflytelse og påvirkning av medarbeideren. Ifølge Spurkeland (2014, s. 35): «Tillit er bærebjelken i alle relasjoner».

FDA inkluderer to aspekter i sin forståelse av leder-medarbeiderrelasjonen. Dersom vi tar det andre aspektet først, så ser vi at det er en viss forventning om sosial utveksling i relasjonen selv om den ikke trenger å være kameratslig. Det andre aspektet er at det er en samarbeidsrelasjon som utgjør kjernen i forståelsen av relasjonen:

Det første er det fagligrelaterte aspektet som omhandler samarbeidsrelasjon med leder i det daglige arbeidet. Det er veldig viktig at kommunikasjonen fungerer godt og er gjensidig. Det andre aspektet er det sosiale.

4.1.2 Opplevelse av gjensidig tillit, og en åpen og trygg relasjon

Relasjonskvalitet trenger bekreftelse fra begge parter i relasjonen for å være nivåbestemt (Spurkeland, 2015). I lys av dette vil utsagnene avspeile kunnskapsmedarbeidernes opplevelse av kvaliteten i møte med sine ledere. FDA beskriver hvordan relasjonsforholdet til nærmeste leder oppleves:

Jeg føler vi kommuniserer godt direkte, og vi er uformelle. Jeg kan gi tilbakemelding og føler at jeg blir hørt. Jeg føler at leder gir klare tilbakemeldinger, som er ærlige, som jeg kan stole på og forholde meg til (FDA).

Det gis uttrykk for en gjensidig åpen og trygg relasjon idet FDA kan gi tilbakemeldinger, positive eller negative, til sin leder og føler seg samtidig hørt. FDA viser et element av tillit i relasjonen, idet tilbakemeldingene fra leder ses som ærlige og er til å stole på og forholde seg til. FDF opplever positive relasjonskvaliteter som har noen felles trekk med FDA:

Det at relasjonen er gjensidig er på en måte nøkkelen eller limet i relasjonen.

FDB beskriver noen tilleggskvaliteter.

Det er viktig å kunne sitte og snakke fritt til hverandre, jeg har følelsen av at jeg ikke er så avhengig av lederen min for å gjøre jobben, men mer lederen som er avhengig av meg for å få jobben gjort. Ingen som står over skuldrene mine og instruerer meg.

FDB tar opp trygghet i relasjonen uten frykt for represalier fra leder, som er viktig for åpenhet og gjensidig tillit i leder-medarbeiderrelasjonen. FDB tar også opp det med uavhengighet og avhengighet i forholdet. Et annet aspekt som trekkes fram her er det med lederstil og særlig instruerende lederstil. Ifølge Spurkeland (2009, s. 41) «medarbeidere med høy kompetanse

skal ikke styres og dikteres etter tidligere tiders ledelsesmønster, men ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse».

FDC legger også vekt på gjensidighet, men legger også til at begge parter opplever en gjensidig nytte av relasjonen og at den erkjennes av begge parter:

En relasjon hvor begge parter er fornøyd med relasjonssituasjonen. At man har gjensidig nytte av relasjonen og erkjennelsen av at sånn vil vi ha det.

Utsagnet til FDC beskriver en opplevelse av et symmetrisk positivt relasjonsforhold hvor leder og medarbeider er åpne for å utforske det uforutsigbare. Gjensidigheten kan karakteriseres slik av en «på vakt-holdning» mot å føre hverandre inn i avhengighetsrelasjon (Kvalsund, 2005, s. 109).

4.1.3 Opplevelse av fravær av tillit, dobbel kommunikasjon, og å holdes på avstand

Forskningsdeltakerne ble stilt et åpent spørsmål om deres erfaringer med negativ relasjon til nærmeste leder i jobbsammenheng. FDD beskriver det på denne måten:

Det er fravær av tillit og respekt. Kan også være dobbel kommunikasjon, man sier en ting, men gjennom kroppsholdning, og fravær av kommunikasjon unngår man medarbeideren.

FDD trakk også frem det med manglende integritet hos leder, som beskrives som dobbel kommunikasjon. Det tolker jeg også som inkongruens i lederatferden som gjør at kommunikasjonsmønstre oppleves forvirrende. Teorien til Argyris (1990) *om det jeg sier jeg vil gjøre og det jeg gjør*, beskriver dette som et misforhold – noe som før eller siden vil skape behov for konfrontasjon.

FDF trekker også inn flere faktorer som kan forsterke negativiteten.

Hvis du har en leder som egentlig ikke respekterer deg og tviler på dine kompetanser. Hvis leder favoriserer noen medarbeidere, kan det være negativt for relasjonen.

Jeg tolker utsagnet fra FDF til å beskrive hvordan lederens lederstil kan virke negativt på relasjonen med medarbeiderne. Medarbeideren føler seg behandlet som objekt. FDF trekker også inn det med forskjellsbehandling av medarbeiderne.

FDE sier følgende om opplevelsen av negative relasjonskvaliteter:

Relasjonsforholdet er ikke åpent for noe annet. I jobbsammenheng her kan det være at leder ser bare på produksjonstall og ikke det [innsatsen] som ligger bak tallene.

FDE opplever et relasjonsforhold som er sterkt oppgaveorientert, hvor det ikke er rom for andre ting som ikke måles i produksjonstall og som er negativt for relasjonen.

FDC beskriver en opplevelse av manglende tillit på denne måten: *Har du ikke tillit til en leder vil hans/hennes påvirkningsforsøk i relasjonen ha liten betydning.*

FDD forteller om manglende tillit til lederen på følgende måte:

Jeg har opplevd det en gang. Jeg har fremdeles ikke tillit til den personen i dag heller. Jeg prøver å ikke ha kontakt med vedkommende. Jeg måtte distansere meg fra lederen min, nødt til å gjøre det eller slutte på jobben.

Manglende tillit skaper avstand i leder-medarbeiderrelasjonen, utrygghet og behov for å beskytte seg selv fra vedkommende leder. I verste fall kan det føre til turnover.

4.1.4 Profesjonelle og personlige relasjoner i leder-medarbeiderrelasjonen

Jeg var spent på om kunnskapsmedarbeiderne opplevde et skille mellom de to tilnærmingene, eller om det ble opplevd som en integrert del i relasjonen med leder.

FDF beskriver sin erfaring på følgende måte:

Vi kjenner hverandre godt. Vi er veldig åpne, og det påvirker relasjonen positivt. Vi har tillit til hverandre. Det gir trygghet og det verdsetter jeg veldig.

FDF forteller om en leder-medarbeiderrelasjon hvor det profesjonelle og personlige oppleves som integrert. Medarbeideren opplever likeverd i relasjonen, føler seg akseptert og er seg selv. Å være personlig i en relasjon kan beskrives som å være seg selv, være åpen og bruke seg selv som person i møte med den andre (Allgood & Kvalsund, 2004).

FDE beskriver det om å være personlig i relasjonen.

Det er sikkert en utfordring for en leder, hvis man er venner på fritiden.

FDE ble spurt om hva disse utfordringene kan være:

Jeg kan tenke meg, hvis jeg ikke leverer, kan det være vanskelig å gi tilbakemelding på det. Samtidig kan det gå motsatt vei at jeg leverer bedre på grunn av den personlige relasjonen vi har.

Jeg tolket dette til at den personlige relasjonen kan være et «tveegget sverd», idet det kanskje kan hemme behovet for tilbakemelding i frykt for å skade relasjonen, eller fremme det på grunn av tryggheten i relasjonen.

FDB beskriver sin erfaring på denne måten.

Relasjonen var helt profesjonell, jeg ville aldri hatt noe [å gjøre] med vedkommende leder på personlig plan eller sosialt. Vedkommende leder tolker ting i verste mening.

FDB ønsker ikke noe på personlig plan, basert på erfaringer fra tidligere møte med leder.

4.1.5 Erfaringer med emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen

Dette emnet kom egentlig opp i min prøveintervjusatale og ble deretter en del av de påfølgende intervjuene på grunn av emosjoners betydning for ledelse.

FDE forteller om bruk av emosjoner i jobbsammenheng.

Det viktigste er at man har grunnleggende forståelse for den situasjonen som andre kan ha. Kall det gjerne å ha emosjonell intelligens.

Jeg tolker dette dit hen at det å bruke emosjoner er en god lederegenskap, men dette betinger lederens evne til å forstå de ulike situasjonene som oppstår i relasjonsforholdet. Det å forstå andres situasjon kalles ofte bruk av empati. I følge Spurkeland (2014, s. 274) «uten denne evnen blir en leder aldri god». FDE forteller videre i intervjusatalen følgende:

Det er som regel ikke tette skott mellom privatlivet og jobblivet. Da kan det være greit å være ærlig og åpen om situasjonen hvis det er viktig i den sammenheng.

Dette tolker jeg som en oppfordring til at leder kan være personlig om situasjoner som leder selv har opplevd ved å vise menneskelige følelser, selv om man har en lederrolle. Det kan også oppfattes slik at å vise emosjoner er en del av det å være autentisk. Ifølge Spurkeland (2014) er arbeidsplassen en emosjonell arena fordi vi ikke kan legge igjen følelsene hjemme.

Når det gjelder å ikke vise emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen, sier forskningsdeltaker FDD følgende:

En leder som ikke bruker emosjoner eller viser følelser skaper ikke tillit. Hvis leder viser følelser på en positiv måte kan det være med å bygge opp den gjensidige tilliten. At en leder viser at han/hun er et menneske også.

Jeg forstår det slik at når leder ikke viser emosjoner kan det oppleves som at leder ikke er autentisk og skjuler hvem han /hun er. Det å evne å vise og håndtere både egne og andres følelser på en god måte i leder- medarbeiderrelasjonen kan skape tillit.

4.2 Erfarte kvaliteter i arbeidsoppgaver

I intervjusataltene kommer det fram at det ikke bare er relasjonskvalitetene som er betydningsfulle for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring, men det er andre kvaliteter som også spiller inn. Kvaliteter rundt arbeidsoppgavene var vesentlig i den sammenheng.

4.2.1 Kvaliteter i arbeidsoppgavene som gir motivasjon og mestringsfølelse

I Intervjusatalen stilte jeg hver forskningsdeltaker spørsmålet om hva som motiverer vedkommende til å gjøre en god jobb. De brukte forskjellige ord og vektla forskjellige

faktorer, men det var innlysende at likhetene var større enn forskjellene mellom forskningsdeltakerne. Et utsagn fra FDA:

Jobben må være meningsfull, må gi effekt for samfunnet, og må være faglig interessant. Den må kunne gi mulighet for læring, innsikt og nye utfordringer. Må gi mestring innenfor mitt kompetansenivå.

Kilden til motivasjonen i dette utsagnet tolker jeg å være i selve oppgavene. Oppgavene skal inneha de nevnte trekkene samt gi kandidaten en opplevelse av mestring og dermed indre motivasjon. FDD vektlegger følgende:

Lønn er en hygienefaktor for meg. Det må være der på et akseptabelt nivå. Stor grad av frihet og fleksibilitet er viktig. Det er motivasjonsfaktor nummer 1.

Det som trigger motivasjonen her er jobbautonomi og fleksibiliteten det gir. Når det gjelder forskningsdeltakernes forståelse av begrepet mestringsforventning sier FDC:

Det å kunne si at jeg har klart å gjøre en oppgave jeg er ansatt for å gjøre er mestring for meg. Mestringsfølelse er en viktig motivasjonsfaktor.

Denne forståelsen kan ses i lys av Banduras sosialkognitive teori «self- efficacy» (1997). Mestringsforventning, «self- efficacy», er troen på egne evner til å utføre spesifikke handlinger under visse betingelser. Mestringsfølelse anses som en faktor som gir indre motivasjon idet den er indre drevet.

FDE bruker også eksempel fra jobben for å fortelle både om mestring og mestringserfaring

Mestring hos oss handler om å kunne behandle en sak selvstendig og avslutte den korrekt. Det å ha erfaring med å nå produksjonsmålet for året er jo en form for mestringserfaring, og kan påvirke motivasjonen positivt sammenlignet med å ikke nå målet år etter år.

Utsagnet forteller mye om viktigheten av autentiske erfaringer for å oppleve mestring. Ifølge Bandura (1997) øker tidligere mestring sannsynligheten for ny mestring, men å ikke nå målet år etter år, som det fremgår her, vil svekke troen på å mestre.

4.2.2 Arbeidsoppgaver som oppleves demotiverende

Dette handler om hvor attraktive arbeidsoppgavene er for den enkelte. FDD beskriver mangel på utfordringer i jobben på denne måten:

Kunnskapsmedarbeidere er som regel opptatt av å bruke sin unike kompetanse. Hvis man ikke trives med jobbinnholdet blir man demotivert og finner seg noe annet.

Fravær av attraktivt jobbinnhold oppfattes som demotiverende og kan føre til turnover eller turnoverintensjon. FDE sier følgende om rutinepreget arbeid:

Det er viktig for en leder å kunne bistå de medarbeiderne som på grunn av kompetanse ønsker å jobbe med oppgaver med andre typer innhold.

Kunnskapsmedarbeideren forventer variasjon i arbeidsoppgavene. Leder må kunne tilpasse jobbinnholdet slik at oppgavene ikke oppleves demotiverende.

4.2.3 Erfaring med relasjonskvalitet og motivasjon for utføring av arbeidsoppgaver

I dette avsnittet skal vi se på relasjonen til leder og hvordan den påvirker motivasjonen, og dermed utføring av arbeidsoppgavene. Jeg stilte derfor det åpne spørsmålet om hvordan relasjonen til ens leder påvirker ens motivasjon. FDA svarte følgende:

Positiv relasjon til leder gjør at du strekker deg mye mer. En kontrollerende lederstil virker negativt på relasjonen, og er demotiverende, et signal for manglende tillit.

Det trekkes frem to ting her. Den første er en positiv relasjon som gjør at medarbeideren strekker seg mye mer. Med andre ord det vi kalte for ekstra rolleatferd i en utvidet dyaderelasjon. Medarbeideren er villig til å nedlegge ekstra innsats idet samspillet med leder oppleves gjensidig. Det andre elementet i utsagnet er det med styrende lederstil som oppleves negativt for relasjonen og demotiverende for medarbeideren. FDC svarer som under.

En gjensidig relasjon hvor begge har utbytte av relasjonen som eksisterer er å foretrekke. Subjekt- objekt tilnærming er dårlig relasjon. Det er en trappetrinnmentalitet.

En gjensidig relasjon med gjensidig utbytte vil virke positivt på relasjonen og motivasjonen, men ikke en subjekt-objekt tilnærming. Da blir relasjonen et mer «Jeg og Det» forhold (Kvalsund & Meyers, 2005). FDE beskriver sin opplevelse av en relasjon.

Jeg tror ikke jeg gjør mer nå [behandle flere saker]. Selv om [jeg har en bedre] relasjon med nåværende leder enn tidligere leder. Det som har vært fint med å ha en tettere relasjon med nåværende leder er at det er lettere å gå til leder hvis det er noe.

FDE forteller at en bedre relasjon ikke har ført til mer produktivitet. Jeg stilte et oppfølgings spørsmål om hvordan den gode relasjonen kan ses i forhold til ytelsen. FDE svarte følgende:

Jeg vet ikke. Men jeg tror en god relasjon kan utgjøre noe, som motivasjonen for å gå på jobb eller for å si i dag er jeg syk. Sånne ting på trivselsnivå.

FDD deler denne oppfatningen i følgende utsagn:

Når man har kommet opp til et visst nivå relasjonelt med leder, kan man/leder pøse på mer relasjon uten at det blir mer motivasjon eller ytelse fra medarbeideren.

FDD synes å gi uttrykk for at relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider bør være på et akseptabelt nivå, men etter det funksjonelle nivået, gir ikke mer relasjonell aktivitet mer motivasjon eller ytelse. Spørsmålet er på hvilket nivå dette skal ligge.

4.3 Betydningsfulle kvaliteter på arbeidsklima

Hvordan omgivelsene oppleves av kunnskapsmedarbeiderne er også viktig for deres motivasjon, mestring og ikke minst prestasjon. Forskningsdeltaker FDF uttrykker det slik:

Det å ha medarbeidere og leder som støtter deg og er rause til å dele sin kompetanse. Disse tingene betyr mye for min motivasjon.

Utsagnet kan også tolkes til å beskrive et arbeidsklima med gode interpersonlige medarbeiderrelasjoner. FDD drar også inn fellesskapsfølelsen i arbeidsgruppen:

Gruppetilhørighet har med motivasjon å gjøre også fordi vi er sammen om å få til noe. Generelt sett er faglig tilhørighet viktig.

Dette kan ses i lys av det psykologiske behovet for tilhørighet til Deci og Ryan (1985). Et annet aspekt som kom fram var om det er aksept for å gjøre feil. FDA uttrykker det på denne måten:

Det er aksept for å gjøre feil. Det er en positiv ting idet det reduserer prestasjonsangsten! Angst for å gjøre feil.

Det tolker jeg som et positivt læringsorientert klima. Imidlertid er det forskjellige oppfatninger av dette. Forskningsdeltaker FDD beskriver det slik:

I det store og hele er det aksept for det, men i pauseromdiskusjonene er det vel ikke alle som opplever det.

4.3.1 Trekk ved arbeidsklima som erfares negativt

Det er imidlertid andre forhold i arbeidsklimaet som oppleves negativt på motivasjonen. FDF beskriver et miljø som påvirker negativt på denne måten:

Kollegaer som på en måte ikke samarbeider eller deler kunnskap. De ønsker egentlig å posisjonere seg.

Jeg tolket utsagnet til å beskrive et ego-orientert arbeidsklima eller prestasjonsorientert klima, hvor rivalisering blant medarbeiderne hindrer kompetansedeling.

FDA trekker fram mangel på nødvendig ressurser, og tid for å gjøre jobben.

Mangel på tilgjengelige ressurser, og tilstrekkelig tid for å utføre en forsvarlig jobb virket negativt på meg. Dette gjelder også det psykososiale miljøet.

Det psykososiale miljøet er viktig, idet vi er avhengige av kontakt med andre. Den kontakten må oppleves gjensidig positivt for at vi skal ha det godt.

4.4 Ulike motivasjonsorienteringer

Kunnskapsmedarbeiderne er ulike med tanke på hva som motiverer dem, hva de fokuserer på når de skal utføre en jobb og hvordan de selv oppfatter egne evner og innsats. Med andre ord kan de ha ulike motivasjonsorienteringer. Vi skal derfor se nærmere på dette ved å studere de ulike opplevelsene og oppfatningene fra intervjusamtalene.

FDE forteller om et konkret eksempel hvor det ble gjort feil i saksbehandlingen.

Selv om jeg gjorde den feilen, har jeg lært noe av det. Men jeg har ikke vegret meg fra å ta tilsvarende utfordrende oppgaver. Eksempel på det er oppdraget fra en fullmektig som jeg måtte overta fra en annen kollega.

Motivasjonsorienteringen i dette utsagnet beskriver ifølge (Ames, 1992) en læringsorientering eller mestringsorientering. FDB uttrykker det samme som FDC på denne måten:

Jeg har aldri skygget unna en vanskelig oppgave. Jeg ser også i dag kollegaer som løper rundt med vanskelige oppgaver som de ønsker at andre skal overta.

FDD beskriver det med evner og utføring av oppgaver slik:

Evner er noe du tilegner deg hele tiden, ellers hadde vi fremdeles ligget i barnevogna og sugd på smokken. Evner er jo i konstant endring, du tilegner deg evner hele tiden.

Ifølge (Dweck og Leggett, 1988; Dweck, 2006) ser mestringsorienterte personer evner som noe som er foranderlige gjennom innsats. Med andre ord evner er ikke en konstant størrelse.

FDE har en annen betraktning enn FDD som det fremgår her: *Evner til å gjøre oppgaven må være til stede, det hjelper ikke med å ha god vilje.*

4.5 Opplevelse av lederstilen i leder–medarbeiderrelasjonen

4.5.1 Leders innblanding i oppgaveutføringen

I denne kategorien skal vi se på hvordan kunnskapsmedarbeiderne opplever lederstilen der lederen blander seg inn i oppgaveutføringen og hvilken betydning denne opplevelsen har for relasjonen med leder, og medarbeidernes motivasjon og mestring. FDA opplever det slik:

Jeg tenker at leder prøver å gi støtte eller komme med forbedringer på hvordan jeg skal gjøre jobben. Mye innblanding oppleves som mistillit eller kritikk av den måten jeg gjør jobben på, og med detaljstyring blir jobben utrivelig.

FDB mener at det å ha frihet til å gjøre jobben uten lederens innblanding er viktig for å opprettholde motivasjonen.

Frihet til å arbeide selvstendig er viktig for å opprettholde motivasjonen i det daglige arbeidet.

FDC mener at det er avhengig av meningen med innblanding i oppgaveutføringen. Dersom leder blander seg inn i en oppgave som medarbeideren er i stand til å håndtere eller er moden for, som Geir Thompson (2016) sier i sin bok om situasjonsbestemt ledelse, kan det oppleves negativt, slik som det kommer til uttrykk her:

Det er en dårlig lederegenskap dersom vedkommende blander seg inn i oppgavene, hvis leder er innforstått med at medarbeideren klarer å gjøre jobben.

Et annet perspektiv ved innblanding av leder er når medarbeideren inviterer leder inn i utføring av oppgaven. FDE beskriver det med et eksempel slik:

Det kan hende at jeg leverer et oppdrag skrevet på engelsk, og ber lederen min gjennomlese oppdraget og gi meg tilbakemelding. En form for gjensidig samarbeid.

Kunnskapsmedarbeideren viser til gjensidig tillit og avhengighet i relasjonen med leder, og bruker det på en positiv måte. Det beskrives her en trygg relasjon hvor medarbeideren bevisst ber om hjelp av leder og tilbakemelding på utført arbeid.

4.5.2 Betydning av tilbakemelding i leder-medarbeiderrelasjonen

I denne underkategorien skal vi se på opplevd kommunikasjonsform i tilbakemeldinger ved å studere kunnskapsmedarbeidernes erfaringer med tilbakemeldinger fra sine ledere, og opplevd oppmerksomhet fra leder og dens betydning for deres motivasjon og mestring.

4.5.2.1 Kunnskapsmedarbeidernes erfaringer med tilbakemelding(er) fra leder

FDD beskriver sine erfaringer slik:

Jeg har stort sett positive erfaringer. Uansett hva tilbakemeldingen inneholder så er det viktig at den blir kommunisert på en ordentlig måte.

Uten aksept for formen på tilbakemeldingen kan den miste sin hensikt. Når det gjelder opplevelse av innholdet i tilbakemeldingen og bruk av tilbakemeldinger, så sier FDD:

Generaliserte tilbakemeldinger er fryktelig vanskelig å ta tak i.

Med andre ord er det vesentlig at innholdet i tilbakemeldingene er konkrete og ikke generelle eller innøvd. Kvaliteten i leder-medarbeiderrelasjonen kan ha betydning for opplevelsen, mottagelsen, og effekten av tilbakemeldingen. FDD uttrykker det på denne måten:

Jo bedre forhold man har med sin nærmeste leder, jo lettere er det å spørre mer rundt tilbakemeldingene når de kommer.

FDF sier følgende om tilbakemeldingsform:

Tilbakemeldingsformen er viktig, fordi det er det man gjerne fester seg ved. Det er derfor viktig å tilpasse formen og særlig hvis det er emosjoner i bildet.

Her vektlegges formidlingsformen idet den oftest kan være avgjørende for selve mottagelsen og effekten av tilbakemeldingen.

Medarbeidernes motivasjonsorientering kan påvirke hvordan tilbakemeldinger oppleves.

Dette kan illustreres med et utsagn fra intervju samtalen. FDE beskriver sin opplevelse slik:

Jeg blir motivert av tilbakemeldingene som jeg får direkte fra kunden og bruker det aktivt til å forbedre oppdragene jeg behandler. Det bekrefter at andre utenfor jobben min ser nytten av kompetansen min, og at jeg bidrar i deres verdiskapning.

Det gir en ekstra dimensjon hvis tilbakemeldingene kommer fra eksterne kunder. Dette idet det gir medarbeideren en følelse av opplevd kompetanse, Deci & Ryan (1985).

4.5.2.2 Opplevelse av å bli hørt av leder

Vi skal se på opplevd oppmerksomhet fra leder og hvilken betydning det har for medarbeidernes motivasjon og mestring. FDA uttrykker det på denne måten:

Føler at du blir tatt på alvor og respektert. Det gir en god følelse. Det trenger ikke bli på kvaliteten av det jeg kommer med, men bare jeg blir hørt! Hvis kommunikasjonen blir bare spill og leder kjører sitt løp, kan det føre til lav selvfølelse.

At leder er lydhør er viktig for medarbeiderens selvfølelse, selv om man er uenig om substansen. FDD beskriver opplevelsen av å bli hørt eller lyttet til som følgende:

Å bli lyttet til bidrar klart til å øke motivasjonen. Du føler at den som lytter til og spør har interesse av å vite dine standpunkter.

Jeg tolker utsagnet til å beskrive en opplevelse av likeverdighet og balanse med å bli lyttet til.

Ved å gi rom og åpning for medarbeiderens synspunkter skapes det en balanse i samtalen.

Denne balansen gir en følelse av likeverdighet i form av aksept, respekt og interesse for hva medarbeideren har å si til sin leder. Dette bidrar til å øke motivasjonen hos medarbeideren.

Tilbakebakemelding er en form for å bli sett. FDC beskriver det slik:

Å bli sett vil ha innvirkning på meg. Jeg kan være mer positiv og ha mindre fravær fra jobb, mer trivsel også. Det verste er å bli hørt uten noe respons! Du får ikke noe incitament kanskje til å komme neste gang.

FDE forteller dette om fravær av tilbakemelding fra leder.

Fravær av tilbakemelding er verst fordi det er det samme som å ikke bli sett. Det kan faktisk være skadelig, idet man ikke får vite hvordan man ligger an.

Fravær eller neglisjering av tilbakemelding er den verste formen for tilbakemelding.

Imidlertid kan det føre til større negative konsekvenser. Fravær av feedback virker negativt på både motivasjonen og helsen til medarbeideren. «Neglisjering er isolert sett psykisk terror» ifølge Spurkeland (2014, s. 94). Dette fordi det kan føre til psykisk nedbryting.

5 Drøfting av funn

Formålet med denne forskningsoppgaven er å få dypere forståelse for fenomenet leder-medarbeiderrelasjon sett fra et medarbeiderperspektiv. Forskningsgrunnlaget er derfor basert på dybdeintervjusamtaler av kunnskapsmedarbeidere om hvordan de opplever dette fenomenet i møte med sine ledere. Problemstillingen min er: «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»? Gjennom arbeidet i punkt 3.11 av funn har jeg kategorisert studiens funn i 5 hovedkategorier med tilhørende underkategorier, som er presentert i kapittel 4. På bakgrunn av funn og den teoretiske rammen for denne oppgaven, har jeg formulert fire forskningsspørsmål for å svare på min problemstilling. Disse er følgende:

1. *Hvordan forstå medarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine ledere i lys av teori om relasjonskvaliteter?*
2. *Paradokset i ledertilnærmingen -profesjonell kontra personlig.*
3. *Er relasjonen til leder det viktigste i en leder-medarbeiderrelasjon?*
4. *Kan opplevelse av lederstilen påvirke medarbeidernes motivasjon og mestring?*

Jeg har utarbeidet tabeller, se vedlegg 8 og 9, som viser sammenheng mellom hovedfunn/kategori, underkategori, forskningsspørsmål og teoretiske rammeverk. Dette gjør det oversiktlig med tanke på drøftingsstrukturen og støtte for begrunnelsen som fremmes i drøftingen.

I drøftingen kommer jeg i hovedsak til å benytte teorien som er beskrevet i kapittel 2 for å diskutere funn. Jeg ser imidlertid behov for å trekke inn ny teori i lys av funnene. Det er teori som ikke ble vurdert under utformingen av spørsmålene til intervjuguiden. Dette anser jeg å være i pakt med abduksjonsprinsippet (Brown, 1980, Kvalsund, 1998). Jeg ønsker også trekke inn min forståelse og egne refleksjoner rundt fenomenet leder-medarbeiderrelasjon både personlig og profesjonelt. Jeg kommer i tillegg til å vise til nærliggende forskning, hvor jeg finner det nødvendig, for å belyse problemstillingen. Forskningsspørsmålene drøftes i den rekkefølgen som angitt ovenfor. Forskningsspørsmål 1 drøftes uavhengig av de andre spørsmålene, og danner således grunnmuren for diskusjonen av de øvrige forskningsspørsmålene.

5.1 Hvordan forstå medarbeidernes opplevelse av relasjonen til sine ledere?

For å forstå medarbeidernes relasjonsopplevelse med leder, og dermed svare på dette forskningsspørsmålet, er det viktig å diskutere dette i lys av teori om relasjonsdimensjoner. Ifølge Kvalsund og Meyer (2005) oppstår, læres og utvikles samarbeid og samspill innenfor

alle relasjonskvaliteter; i avhengighetsrelasjoner, i uavhengighetsrelasjoner og i gjensidighetsrelasjoner, noe som utgjør relasjonsdimensjonene, se kapittel 2, punkt 2.4. Men før vi drøfter opplevelsen av leder-medarbeiderrelasjonen skal vi først se på hvordan medarbeiderne forstår fenomenet.

5.1.1 Forståelse av leder-medarbeiderrelasjonen

Forståelsen av fenomenet leder-medarbeiderrelasjon i punkt 4.1.1 kan også forstås som en forventning som kunnskapsmedarbeiderne legger i fenomenet. Relasjonen til leder ses som et forhold mellom leder og medarbeider hvor partene samspiller. Et forhold kan tolkes som en relasjon mellom to individer. Med andre ord en dyaderelasjon. Denne forståelsen kan begrunnes i teorien om leder-medarbeiderutveksling (Danserau, Graen og Haga, 1975; Graen 1976). Jeg tenker at denne forståelsen trekker inn to utfordringer for en leder. Det første er at relasjonen til leder ses som et forhold, og et forhold kan ligge på forskjellige nivåer, hvor nivåene i realiteten beskriver kvaliteten i forholdet. Det andre er at relasjonen er dyadisk. Et eksempel på en dyadisk utfordring er at en relasjonstilnærming som for eksempel fungerer godt mellom leder og medarbeider FDA, kanskje ikke vil fungere med medarbeider FDB. Vil dette si at ledelse må tilpasses? Og hva så med arbeidsoppgavene? Vi kommer tilbake til dette i drøftingen av lederstilen i forskningsspørsmålene 3 og 4.

Relasjonen til leder forstås også som et tillitsforhold med gjensidig respekt for hverandre. Denne forståelsen er helt etter boka. Ifølge Spurkeland (2014, s. 35): «Tillit er bærebjelken i alle relasjoner». Spørsmålet er hvordan skape tillit i en slik relasjon og hva fravær av tillit har å si for både relasjonen til leder og motivasjonen til medarbeideren. Leder-medarbeiderrelasjonen har også et faglig aspekt, som omhandler samarbeidsrelasjon med gjensidig kommunikasjon, samt et sosialt aspekt.

Min refleksjon rundt denne forståelsen er hvordan skape en samarbeidsrelasjon i et asymmetrisk forhold, hvor medarbeideren er underordnet lederens posisjon og makt. I tillegg til det, få til en gjensidig kommunikasjon, med tilbakemeldinger fra begge parter, noe som jo er helt forskjellig fra de tradisjonelle perspektivene på ledelse som en enveisprosess fra leder til medarbeider.

5.1.2 Opplevelse av de ulike relasjonsdimensjonene

5.1.2.1 Gjensidig tillit og en åpen og trygg relasjon

I dette avsnittet drøfter jeg funn som oppleves positivt i leder-medarbeiderrelasjonen. FDA for eksempel trekker inn god og uformell kommunikasjonsform til leder som positiv kvalitet i relasjonen. Det gis også uttrykk for gjensidige tilbakemeldinger som oppfattes ærlige og at

man blir hørt i relasjonen. Fra teoridelen i kapittel 2 finner vi faglig støtte for denne relasjonskvaliteten som kjennetegnes av å være symmetrisk, et «Jeg og Du» -forhold eller en gjensidighetsrelasjon, se punkt 2.4.3. I denne relasjonstypen lytter begge parter til hverandre og inkluderer begge sidene i relasjonen i motsetning til en asymmetrisk relasjon hvor hjelperen eller lederen står ved den hjelpetrengende sin side (MacMurray, 1961). Her bruker begge partene sine egne ressursreservoarer for å samhandle og utforske et fenomen. Gjensidigheten kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon (Kvalsund, 2013), hvor partene er gjensidig avhengig av hverandre for å utvikle uavhengighet og dermed selvstendighet. Funnet her viser også et element av tillit i gjensidigheten. FDC vektlegger også opplevelse av gjensidighet med sin leder, men legger til et tilleggstrekk at begge parter opplever en gjensidig nytte av relasjonen og at den erkjennes av begge parter, se punkt 4.1.2. Jeg tolker erkjennelsen av gjensidigheten som viktig for å kunne opprettholde et positivt symmetrisk relasjonsforhold hvor leder og medarbeider er åpne for hverandres meninger. Gjensidigheten kan ifølge Kvalsund (2005, s. 109) karakteriseres slik av en «på vakt-holdning» mot å føre hverandre inn i avhengighetsrelasjon. Det at FDA trekker inn det sosiale aspektet ved relasjonsforholdet tydeliggjør en opplevelse av positiv gjensidighetsrelasjon.

FDB gjengir en opplevelse av å ikke være avhengig av lederen sin for å gjøre jobben sin, at lederen er avhengig av henne/ham for å få jobben gjort. Videre forteller FDB at «ingen står over skuldrene mine og instruerer meg». Dette oppfatter jeg som to interessante motpoler. Det første beskriver en opplevelse av relasjonen der FDB er faglig uavhengig av leder. Med andre ord kunnskapsmedarbeideren trenger ikke veiledning fra lederen sin for å kunne utføre det faglige ved jobben. Dersom det er en gjensidig anerkjennelse av uavhengigheten, vil relasjonskvaliteten sies å være en uavhengighetsrelasjon. Det er støtte for dette i teorien i kapittel 2, punkt 2.4.2. Et typisk anerkjennende utsagn kan være «jeg er så glad for at du klarer å fikse dette selv nå, Kvalsund, 2005, s. 109». I (Kvalsund, 2005, s. 110) fremgår det at «positive relasjoner kjennetegnes av en gjensidig anerkjennelse av uavhengigheten, hvor en kjenner seg beriket av hverandres selvstendighet og kompetanse og gir hverandre rom og frihet for å utvikle uavhengigheten». På en annen side dersom uavhengigheten blir en overdimensjonert selvstendighet i form av selvtilstrekkelighet vil uavhengighetsrelasjonen bli negativ (Kvalsund og Meyer, 2013). Et eksempel på det kan være at FDB anser seg selv absolutt uavhengig av lederen sin idet det er leder som er avhengig av henne/ham for å få jobben gjort, og dermed trekker seg fra samarbeidsrelasjonen. Dette fordi uavhengighet forutsetter samarbeidsrelasjoner med andre, og derfor må uavhengigheten, ifølge Kvalsund og Meyer (2013) betraktes som relativ og ikke en absolutt uavhengighet.

Det andre elementet, som har med at leder ikke instruerer, har med to ting å gjøre. Det ene har med kunnskapsmedarbeiderens behov for egen selvledelse, og det andre har med lederstilen å gjøre og særlig en instruerende lederstil som blir drøftet i forskningsspørsmål 4. Imidlertid kan det også ses på en annen måte, dersom vi legger til grunn samarbeidet i en avhengighetsrelasjon. I en slik relasjon, se kapittel 2, punkt 2.4.1, samarbeider man om å være i hierarkiske eller asymmetriske maktrelasjoner hvor den ene parten er avhengig av den andre. Atferden til den avhengige blir å høre på den andre, stole på råd fra den andre og å finne sin plass i samarbeidet. For en erfaren kunnskapsmedarbeider, som føler seg faglig uavhengig av sin leder, kan et instruerende relasjonsforhold oppfattes som et forsøk fra leder på å føre ham/henne i et avhengighetsrelasjonsforhold. Dersom leder ikke erkjenner at behovet for belæring, i form av instruksjer, er over, vil relasjonen bli negativ. Dersom relasjonen ikke blir overskredet, men fortsetter å være negativt fastlåst, vil den på sikt stagnere ressursutviklingen for begge parter i relasjonen (Kvalsund & Meyer 2005), og kan i verste fall gi grunnlag for konfrontasjon og konflikt, se punkt 2.4.1.

5.1.2.2 Fravær av tillit, inkongruens og opplevelse av å holdes på avstand

I dette avsnittet drøfter jeg funn som medarbeiderne i all hovedsak opplever negativt i leder-medarbeiderrelasjonen.

FDD forteller at hun/han har opplevd tillitsbrudd og har fremdeles ikke tillit til vedkommende leder i dag. FDD prøver å ikke holde kontakten ved å distansere seg fra vedkommende. FDD sitter igjen med en følelse av å måtte beskytte seg selv fra lederen sin eller slutte på jobben. Spørsmålet her er hvordan opplevelsen skal forklares, og hva den kan bety for de involverte parter relasjonelt. En leder bør skaffe seg respekt og autoritet i en gitt situasjon og relasjon og ikke gjennom posisjonen, se teoridel, punkt 2.2. Her ser vi imidlertid at fravær av tillit som «bærebjelken» i relasjonen, gjør det umulig for partene å utvikle noe gjennom interpersonlige handlinger eller erfaringer, idet FDD unngår kontakt og distanserer seg fra lederen sin. Med andre ord kan det tenkes at medarbeideren ikke tror at lederen vil ham/henne noe godt, og det kan også skape utrygghet. Det kan begrunnes med at medarbeideren ikke stoler på sin leder og dermed ikke vil være åpen mot lederen, og vil således holde sine meninger for seg selv. Ifølge Spurkeland (2014, s. 37) er tillit en følelse som er vanskelig å reparere. «Tillit er en følelse som ikke lett lar seg reparere. Brudd i sentrale deler av bærebjelken vil trolig aldri gro». I lys av dette ser vi at alle kriteriene for å bygge opp en ideell relasjon, som en gjensidighetsrelasjon, er fraværende i mangel av gjensidig tillit. På den annen side kan det sies at det som er igjen, av absolutt nødvendig

relasjon, kan anses å være en hierarkisk asymmetrisk maktrelasjon. Jeg er derfor av den oppfatning at opplevelsen av denne relasjonen til leder kan kalles for en negativ avhengighetsrelasjon.

Funn i punkt 4.1.3 viser også en opplevelse av dobbel kommunikasjon hvor leder sier en ting, men gjennom kroppsholdning eller handlinger unngår medarbeideren, eller holder noe tilbake. I analysedelen tolket jeg dette som inkongruens i lederatferden. Det å være ekte i møte med andre innebærer også å være kongruent (autentisk). Med andre ord intensjon og atferd skal samsvare. Dette er en grunnleggende ferdighet i en dyadisk relasjon. Manglende kongruens eller inkongruens i atferden kan skape kommunikasjonsmønstre som oppleves forvirrende for medarbeideren, og en følelse av noe som skurrer. Det kan også ses på som en form for manglende tillit, idet det kan være vanskelig å forholde seg til budskapet. Dersom for eksempel FDE, i punkt 4.1.3, skulle finne på å påpeke denne atferden til sin leder, kan det muligens føre til en konfrontasjon. Vi kan finne støtte for denne argumentasjonen i teorien til Argyris (1990) *om det jeg sier jeg vil gjøre og det jeg gjør*, som beskriver dette som et misforhold – og vil før eller siden føre til behov for konfrontasjon.

Det er også funn om at leder- medarbeiderrelasjonen ikke er åpen for noe annet enn produksjonstall, og at relasjonen preges av lite involvering og veldig kontrollerende atferd fra leder. Dette oppleves negativt i relasjonen. I analysen tolket jeg dette som et uttrykk for en oppgaveorientert lederstil. Det virker som om resultatoppnåelse tar overhånd og de relasjonelle og medmenneskelige elementene er totalt fraværende i leder- medarbeiderrelasjonen. Samarbeidsrelasjonen her synes å gi uttrykk for lite inkludering i arbeidsprosessen, og ingen erkjennelse for den nedlagte innsatsen. Det er kun måloppnåelse som gjelder. Lite samhandling kan også tolkes som at det er for lite rom for en gjensidig samarbeidsrelasjon (Kvalsund, 2005). Dersom medarbeideren forventes i den sammenheng å lytte til lederen sin og å gjøre hva vedkommende sier på grunn av posisjonsmakten, kan relasjonen ses som en negativ avhengighetsrelasjon, se punkt 2.4.1. En annen måte å forstå dette på kan være at lederen mangler relasjonskompetanse, idet lederen ikke ser det relasjonelle aspektet som et forståelsesredskap for å oppnå gode resultater for bedriften. Ledelse handler om å skape resultater og slik sett bør resultatoppnåelse og relasjonskompetanse ses som en integrert del. Ifølge Spurkeland (2014) «Relasjonskompetanse er en forutsetning for å mestre det». Martinsen (2005, s. 5) sier noe om det samme: «ledere som er opptatt av gode relasjoner til medarbeiderne er de dyktigste sammenlignet med ledere som klassisk sett er «oppgaveorienterte» og styrer ved tanken om «forutsigbar belønning for innsats».

En opplevelse av å bli behandlet som et objekt ble også uttrykt i punkt 4.1.3. Medarbeideren viser til en følelse av å ikke bli respektert og at kompetanse ikke blir verdsatt. Dette kan være et uttrykk for manglende samspill og samarbeid som jo er fundamentalt for menneskelig utvikling. En subjekt –objekt relasjon er i motsetning til et «Jeg og Du -forhold» -som kan utvikles i alle relasjonskvaliteter, se punkt 2.4.

5.2 Paradokset i ledertilnærmingen -profesjonell kontra personlig

Dette forskningsspørsmålet skal drøftes i lys av funn i hovedkategori 4.1, og nærmere bestemt underkategoriene eller punktene 4.1.4 og 4.1.5. Dette forskningsspørsmålet er avhengig av foregående forskningsspørsmål 1, og jeg kommer derfor til å trekke inn noe av det som ble drøftet der. Utgangspunktet for drøftingen her er om det personlige skal være en integrert del av det profesjonelle i leder-medarbeiderrelasjonen, eller om det personlige skal holdes utenfor. Vi starter med det å være personlig.

5.2.1 Å være personlig i leder-medarbeiderrelasjonen

FDF forteller at leder og medarbeider kjenner hverandre godt. De har et åpent forhold, og det påvirker relasjonen positiv. FDF forteller også at de har tillit til hverandre og det gir trygghet. I analysedelen tolket jeg denne relasjonen for å være en ledertilnærming hvor det profesjonelle og personlige oppleveres som en integrert del. Men hva betyr det? Hva er profesjonell og hva er personlig? Å være personlig i en relasjon kan beskrives som å være seg selv, være åpen og bruke seg selv som person i møte med den andre (Allgood & Kvalsund, 2004). For å drøfte dette med å være profesjonell ønsker jeg å ta et perspektiv fra humanistisk psykologi og pedagogikk. Nærmere bestemt å se på leder-medarbeiderrelasjon i lys av veiledning –klientrelasjon. Dette fordi det er mye fellestrekk i de to relasjonsforholdene. Begge er asymmetriske av struktur, veilederen er forventet å ha noe form for kunnskap som klienten har behov for, ifølge Allgood & Kvalsund (2004, s. 111) «have knowledge about something that the client needs». Dette kalles for ekstern (ytre) kunnskap. Lederen er også forventet å ha faglig kunnskap (ekstern kunnskap) for å lede, og klienten forventer også at veilederen har ressurser som kan tilfredsstille hans/hennes behov. På tilsvarende måte forventer medarbeideren at leder har ressurser for å belønne, og for å bidra til hans/hennes utvikling. Profesjonalitet ifølge Allgood & Kvalsund (2004) betyr å ha ekstern kunnskap innenfor et fagområde. Det er kunnskapen, hva det enn måtte være, som skal være i fokus.

Med andre ord personen selv (veilederen eller lederen) skal holdes utenfor, for å hindre noen form for sammenblanding av profesjonalitet og personlige affærer.

FDF erfarer ikke bare profesjonalitet i denne relasjonen, fordi lederen har ikke begrenset seg kun til den eksterne fagkunnskapen, men bruker også sin personlige kompetanse i relasjonen. Dette kan også tyde på at leder har en bevisst relasjon til sin personlige kompetanse som Allgood & Kvalsund (2004, s. 122) kaller for «Know thyself». Den personlige kompetansen kommer til uttrykk ved å være åpen med medarbeideren og å dele egne tanker, følelser og meninger basert på egne erfaringer. Dette gir en nærhetsfølelse som skaper tillit og trygghet i relasjonen, som FDF forteller om her. Medarbeideren opplever også at det foreligger gjensidighet i relasjonen, idet det oppleves som en følelse av likeverd.

Å være personlig kan også bety å bruke emosjoner i leder-medarbeiderrelasjonen. FDE sier i punkt 4.1.5 at det er viktig at leder har en grunnleggende forståelse for den situasjonen som andre kan være i, som FDE kaller for å ha emosjonell intelligens. Dette betyr at leder kan være personlig om situasjoner som leder selv har opplevd, hvis det er viktig i den sammenhengen, ved å vise menneskelige følelser, selv om man har en lederrolle. Det å forstå andres situasjon kalles ofte for empati. I følge Spurkeland (2014, s. 274) «uten denne evnen blir en leder aldri god». Carl Rogers (1975, s. 3) kaller dette for empatisk holdning «The empathic attitude». Ifølge Allgood & Kvalsund (2004, s. 120) kan det å være empatisk i en relasjon kjennetegnes slik «an empathic way of being is characterized by the fact that the guide is able to listen to the client in a way that really makes the client feel understood». Dette betyr fra et medarbeiderperspektiv å føle seg forstått av sin leder.

5.2.2 Å være profesjonell i leder-medarbeiderrelasjonen

I motsetning til foranstående ønsker noen kunnskapsmedarbeidere ikke noe personlig med lederen sin av ulike grunner. Dette kommer tydelig fram i punkt 4.1.4 hvor FDB beskriver sin erfaring med sin leder som helt profesjonelt og at hun/han aldri ville hatt noe å gjøre med lederen sin personlig eller sosialt. Dette fordi leder tar ting i verste mening. Dette kan forstås som en ren profesjonell relasjon hvor den eksterne kunnskapen, jfr. definisjonen over, kommer mer til anvendelse. Fokuset her blir medarbeideren og hvordan hjelpe ham/henne til å oppnå mål. Dette i form av bruk av ekstern kunnskap. Dette kan være alt fra planlegging av arbeidet, gjennomføring, oppfølging av medarbeideren og evaluering og tiltak ved behov. Med andre ord lite deling av personlige tanker og meninger. FDE beskriver dette i drøftingen av forskningsspørsmål 1, som en følelse av at ting ikke flyter og relasjonsforholdet ikke er åpent for noe annet enn produksjonstall som medarbeideren skal levere. Det gir en følelse av

avstand til leder og å ikke bli sett som person. Denne tilnærmingen har også en tilleggsdimensjon dersom vi ser det i lys av Carl Rogers's begrep om empatisk holdning (1975, s. 3) «Empathic attitude». For eksempel i punkt 4.1.5 om erfaringer med emosjoner, sier FDD det at leder ikke viser emosjoner, fører til et fravær av følelser som grunnlag for å oppleve tillit. Det oppleves som om leder har noe å skjule. Med andre ord det at leder ikke er personlig kan oppleves som å være lite autentisk i leder-medarbeiderrelasjonen. Den andre måten å se utsagnet fra FDB på er i lys av den erfaringen hun/han har med lederen sin. Det gis uttrykk for at leder tar ting i verste mening. Min refleksjon er at ønsket om at relasjonen skal være sosialt uavhengig kan være betinget av tidligere erfaringer (leder tar ting i verste mening). Det kan derfor ikke utelukkes at FDB kan ha ønske om et sosialt og personlig forhold med sin leder. Sett i lys av forskningsspørsmål 1 kan denne relasjonen ses å være negativ uavhengig, idet den ikke oppleves slik en kunne ønske den.

5.2.3 Leder-medarbeiderrelasjonen -et «tveegget sverd» som må balanseres

FDE forteller om en situasjon hvor han/hun har et personlig forhold til en leder. FDE forteller videre at det sikkert er en utfordring for en leder å lede hvis leder og medarbeider er venner på fritiden. FDE tenker at det kan bli vanskelig for leder å gi tilbakemelding hvis leveransen eller innsatsen er dårlig. Det kan også være motsatt at FDE leverer bedre på grunn av den personlige relasjonen. I analysedelen tolket jeg denne relasjonen for å være et «tveegget sverd». Med andre ord skal lederen fortsette å være personlig i relasjonen eller er det tilstrekkelig med å være profesjonell? I de forrige avsnittene har vi sett på betydningen av å være personlig og å ikke være personlig i relasjonen. Jeg tenker derfor å ikke gjenta det her, men heller se dette fra et annet perspektiv, nemlig hvordan den personlige relasjonen til leder oppfattes av de medarbeiderne som kun har en profesjonell tilnærming til sin leder. Kan det tenkes at leder skaper gode personlige relasjoner på bekostning av de resterende medarbeiderne som ikke har et personlig forhold til sin leder? I analysen, punkt 4.1.2, så vi at dette kan oppfattes som forskjellsbehandling og oppleves negativt i leder-medarbeiderrelasjonen. Dette kan forårsake dannelse av det (Danserau, Graen og Haga, 1975; Graen 1976) kaller for «innenfor- grupper» og «utenfor- grupper» i LMX-teorien, hvor innenfor- gruppen får mest tilgang til leder på bekostning av utenfor- gruppen.

Den tvetydigheten som FDE gir uttrykk for er bakgrunnen for at relasjonen kan være et «tveegget sverd» som forsterker forståelsen av at det skal være en balanse i relasjonen. Det er vanskelig å holde avstand fra medarbeideren og samtidig klare å støtte og utvikle vedkommende. I følge Allgood & Kvalsund (2003) er evnen til å skape trygghet og tillit

viktig i enhver relasjon, og ved å entre en personlig relasjon kan genuin endring og utvikling skje. I dette ligger også det som FDE var inne på med sin tilbakemelding. Med tillit og trygghet i relasjonen er det lettere å åpne seg personlig i relasjonen og samtidig utforske tilbakemeldinger fra leder uten å være redd for å skade relasjonen. Det skyldes at det foreligger det Spurkeland (2017, s. 194) kaller for bindingsverket i relasjonen «I kjernen av et slikt bindingsverk finner vi noen kjennetegn som garantien for relasjonskvaliteten: Tillit – vi vil andre godt – og støtter hverandre; Trygghet – vi kan være åpne mot hverandre og gi ærlige tilbakemeldinger; Trivsel- vi trives i hverandres selskap og vi liker å jobbe sammen».

I lys av foregående diskusjon, ser vi at et ensidig fokus på enten det personlige eller det profesjonelle kan være ugunstig i leder-medarbeiderrelasjonen. Det bør ideelt sett være en kombinasjon av profesjonell og personlig fremgangsmåte som utgjør den helhetlige tilnærmingen i leder-medarbeiderrelasjonen. I den forbindelse viser jeg til (Kvalsund, 2005, s. 25): «Å tro at en kan gjennomføre ressursutvikling i organisasjonen basert på ensidig upersonlig og ytre faglig kunnskap er like mye en illusjon som at en kan ensidig konsentrere seg om personverdier. En interaksjon mellom fag og person er det som konstituerer dialektikken i enhver organisasjonsutvikling sett ut fra et helhetlig coachingperspektiv.».

5.3 Er relasjonen til leder det viktigste i en leder-medarbeiderrelasjon?

I analysen i kapittel 4 kom det fram at det ikke bare er relasjonskvalitetene som er betydningsfulle for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring i leder-medarbeiderrelasjonen. I dette forskningsspørsmålet skal vi drøfte hver av de andre kvalitetene som menes betydningsfulle, henholdsvis hovedfunn i punkt 4.2 om kvaliteter i arbeidsoppgavene og hovedfunn i punkt 4.3 om arbeidsklima. Deretter skal vi kople forståelsen av disse kvalitetene med relasjonskvalitetene som vi drøftet i forskningsspørsmål 1 og 2, henholdsvis punkt 5.1 og 5.2. Vi avslutter forskningsspørsmål 3 med å diskutere kunnskapsmedarbeidernes motivasjonsorientering i hovedfunn 4.4.

5.3.1 Kvaliteter i arbeidsoppgavene og mestringsfølelse

Jeg spurte i intervjuamtalene alle forskningsdeltakerne om hva som motiverer dem til å gjøre en god jobb. FDD forteller at lønn var en hygienefaktor som må være på et akseptabelt nivå, men det som var motivasjonsfaktor nummer 1 var stor grad av frihet og fleksibilitet som jobben gir. Dette kan forstås som ett av de tre psykologiske behovene til Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori, nemlig behovet for autonomi, se punkt 2.6.2. Det vil si at FDD opplever at hun/han bestemmer selv over egne beslutninger og egen atferd. I min organisasjon

kan dette bety at kunnskapsmedarbeideren blir indre motivert av friheten til å kunne utføre en selvstendig saksbehandling. Dette betyr ikke nødvendigvis det samme som en rigid uavhengighet, se punkt 5.1.2.1. Det andre aspektet ved autonomi, i tillegg til friheten, er selvregulering. Med andre ord FDD styres ikke av ytre krefter eller andre personer, men «bestemmer selv» utføring av oppgaven når rammene er gitt. Ifølge Wormnes & Manger (2015) kan autonome individer helt selvstendig uttrykke verdier og atferd som andre ønsker og krever av dem. Dette fordi det ligger, i denne sammenhengen her, i FDDs opplevelse av autonomien at det er han/hun selv som skaper meningene og verdiene. Dette er så viktig at lønn kan anses for å være en hygienefaktor. Det vises i den sammenheng til Fredrick Herzbergs (1968) tofaktorteori. Dette kan også forstås som at bruk av rigid kontroll i oppgaveutføring kan hemme medarbeiderens indre motivasjon og dermed drivkraften og innsatsen til vedkommende, og muligheten for å oppleve å mestre oppgaven.

Funn i punkt 4.2.1 beskriver at jobben må være faglig interessant for vedkommende, gi mulighet for nye utfordringer og læring, gi effekt for samfunnet og må gi mestring innenfor vedkommendes kompetansenivå. Flere var opptatt av disse trekkene i intervjusamtalen om arbeidsoppgavene. Dette var forventet å høre fra kunnskapsmedarbeiderne, idet det ofte kommer opp i medarbeidersamtaler. Her uttrykkes det et behov for kompetanse som er ett av de psykologiske behovene i Deci & Ryan (1985). For eksempel søker FDA nye utfordringer idet det gir henne/ham for det første en mulighet for å lære og dermed tilegne seg ny kunnskap. Det kan ses på som behovet hos kunnskapsmedarbeideren til å bruke sin unike og spesialiserte kompetanse, og dermed få tilfredsstilt dette kompetansebehovet, og sin personlige indre motivasjon. Det gir i tillegg en følelse av å gjøre noe nyttig for andre eller samfunnet i den sammenheng. Imidlertid fremgår det også et element om at oppgavene må gi en følelse av mestring innenfor vedkommendes kompetansenivå. Dette kan bety at arbeidsoppgavene skal ha en vanskelighetsgrad som er tilpasset medarbeiderens nåværende og eksisterende kompetanse slik at, for eksempel FDA kan lykkes med å utføre oppgaven, og dekke behovet for å mestre.

FDC sier å mestre er å klare å utføre en oppgave du er satt til å gjøre, og at mestringsfølelsen er en viktig motivasjonsfaktor for henne/ham. Funnet her kan også bety at motivasjonen er indre drevet og at behovet for kompetanse er nær tilknyttet en følelse av å mestre egen arbeidssituasjon. Dette kan ses i lys av Banduras (1997) sosialkognitive teori om mestringsforventning «self –efficacy», om troen på egne evner til å utføre spesifikke handlinger under visse betingelser, se punkt 2.7. Min refleksjon er at kompetanse og positive følelser kommer fra mestringserfaring i oppgaveutføringen. Et eksempel på det fra analysen er

utsagnet fra FDB, hvor hun/han sier at jeg har behandlet mange saker over tid, så jeg har mestringserfaring.

FDE beskriver sin mestringserfaring og relaterer det til det daglig arbeidet. Mestring hos oss handler om å kunne behandle en sak selvstendig og avslutte den korrekt. Det å oppnå produksjonsmålet er også mestringserfaring, og påvirker motivasjonen positivt sammenlignet med å ikke nå målet år etter år. Jeg mener at dette er en interessant vinkling på hvordan en kunnskapsmedarbeider kopler mestringsfølelse til arbeidsautonomi. Er det slik å forstå at det å fremme autonomi i oppgaveutføringen kan bidra til medarbeidernes følelse av mestring? I så fall bør det utvikles en arena for mestringserfaring ved å legge til rette til mer autonomt arbeid. Dette særlig sett i lys av Banduras (1997) syn på at å mestre øker sannsynligheten for ny mestring, og å ikke nå målet år etter år, som FDE sier, vil svekke troen på å mestre.

I de foregående avsnittene diskuterte vi motivasjonskraften som ligger i å kunne utføre arbeidsoppgavene selvstendig og jobbinnholdet i lys av de psykologiske behovene. Manglende tilfredsstillelse av disse behovene oppleves imidlertid som demotiverende. Et eksempel på det er det FDD forteller om at kunnskapsmedarbeiderne som regel er opptatt av å bruke kompetansen sin, og at hvis en ikke trives med jobbinnholdet blir man demotivert og finner seg noe annet å gjøre. FDC var opptatt av at jobben ikke var rutinepreget, og sier at det er viktig for en leder å kunne bistå medarbeideren som på grunn av kompetansen sin ønsker seg andre typer jobbinnhold. Vi finner støtte for dette i forskningen til Hedlund et al (2010) om attraktivt arbeid. Attraktivt arbeidsinnhold, arbeidstilfredsstillelse, og handlefrihet var de 3 hovedkomponentene som kom fram i denne forskningen. Utsagnene til FDD og FDC i punkt 4.2.2 kan ses i lys av en av disse komponentene, nemlig attraktivt arbeidsinnhold, som gir mulighet for både tankearbeid og variasjon i arbeidet.

5.3.2 Kvaliteter i arbeidsklima

I analysen kom det fram i hovedfunn 4.3 og tilhørende underkategori at omgivelsene har noe å si for motivasjon, mestring og dermed utføring av arbeidsoppgavene. FDF meddeler at å ha kollegaer og en leder som støtter deg og er raus til å dele sin kompetanse, betyr mye for hennes/hans motivasjon. Med andre ord et arbeidsklima med gode interpersonlige relasjoner, hvor kollegaer er villige til å dele sin kompetanse. Dette gir en følelse av tilhørighet og slik sett kan forklares i lys av Deci og Ryans (1985) tredje psykologiske behov, tilhørighet. I Deci og Ryan (2000) beskrives dette som en opplevelse av å være til nytte, akseptert og verdsatt av omgivelsene. Det med kompetansedeling i arbeidsomgivelsene er et godt eksempel på det. I tillegg til støtte fra kollegaer, nevner også FDF støtte fra leder. En slik opplevd tilhørighet i

form av støtte fra egen leder har stor effekt på jobbprestasjonen (Hetland, 2011). FDD fremhever også hva viktigheten av gruppetilhørighet har å si for motivasjonen, det at man er sammen om å få til noe, og særlig dette med faglig tilhørighet. Deci og Ryan (2000) forteller også i samme publikasjon at tilhørighet ikke er avgjørende for indre motivasjon. Dette skyldes at mennesker kan involvere seg i aktiviteter uten å være avhengig av andre. Spørsmålet blir da hvordan vedkommende kan utvikle seg uten å være i relasjon med andre. Imidlertid stemmer dette ikke med Bubers (1923) teori om at vi er født i relasjon og det er i relasjon vi lærer og utvikler oss. Baumeister og Leary (1995) sier at vi mennesker har et grunnleggende behov for å ha og beholde et minimum av varige og positive relasjoner til andre (behov for tilhørighet).

Aksept for feil var også en kvalitet som var viktig for medarbeiderne. Aksept for feil kan ses i lys av læringsorientert eller mestringsorientert klima som beskrevet i punkt 2.6.1.1. I et mestringsorientert klima vil det å gjøre feil anses å være en nødvendig del av læringsprosessen (Ames, 1992). Imidlertid er det ulike oppfatninger av dette i lys av FDDs utsagn i analysen. Funn i punkt 4.3.1 beskriver forhold i arbeidsklimaet som oppleves å virke negativt. FDF forteller om kollegaer som ikke samarbeider eller deler kunnskap. De oppleves som kollegaer som egentlig forsøker å posisjonere seg. I analysen tolket jeg dette for å beskrive et prestasjonsorientert klima. I et slikt klima er medarbeiderne opptatt av å prestere bedre enn andre og slik sett bruke kompetansen sin til å posisjonere seg. De er ifølge (Dweck, 2006) opptatt av å få en positiv vurdering av sin kompetanse, se kapittel 2 punkt 2.6.1.2.

Mangel på tilgjengelige ressurser for å kunne gjøre jobben samt tilstrekkelig tid for å utføre oppgaven var trekk som oppleves å virke negativt på motivasjonen. Arbeidsoppgaver og arbeidsklima kan ikke ses uavhengig av motivasjonsorienteringen til kunnskapsmedarbeiderne. Dette bringer oss til neste tema.

5.3.3 Opplevelse av ulike motivasjonsorienteringer

I hovedfunn 4.4 kom det fram at kunnskapsmedarbeiderne har ulike motivasjonsorienteringer. Hovedtrekkene er at mestringsorienterte personer har fokus på oppgaven i stedet for noen form for ytre belønninger (Nicholls, 1984). Mens prestasjonsorienterte personer er opptatt av å vise egen kompetanse eller unngå å avsløre sin inkompetanse. Disse orienteringene påvirker den måten medarbeideren ser på utfordrende oppgaver og type arbeidsklima på. Dette påvirker dermed innsatsen og opplevelsen av mestring som vi diskuterte i de foregående avsnittene. Et eksempel på det er utsagnet fra FDE, hvor hun/han viser til et konkret eksempel, hvor han/hun gjorde en feil i utføring av en oppgave, men dette har ikke gjort at han/hun har vegret seg fra å ta tilsvarende utfordrende oppgaver. Dette fordi FDE ser det å

gjøre feil som en del av læring- og utviklingsprosessen. Et tilleggsargument som forsterker dette er at FDE viser til en annen tilsvarende sak som han/hun måtte løse for en kollega. Det å ha stor utholdenhet kjennetegner mestringsorienterte personer (Dweck og Leggett, 1988; Dweck, 2006). En slik medarbeider som er drevet av mestring og læring, vil finne det vanskelig å jobbe i et prestasjonsorientert arbeidsklima, eller ego-orientert arbeidsklima med rivalisering som hindrer kompetansedeling, der medarbeiderne er opptatt av å gjøre det bedre enn andre. På den annen side ville en prestasjonsorientert person oppleve det motsatte, fordi det som oppleves motiverende er å vise sin kompetanse ved å utkonkurrere kollegaer, og kanskje oppnå en positiv vurdering fra sin leder. FDC sier for eksempel at evner til å gjøre oppgaven må være til stede og at det ikke hjelper å ha god vilje uten evner. Med andre ord evner til å løse den utfordrende oppgaven må være til stede før hun/han kan ta oppgaven. Det stemmer også ifølge studien til (Dweck, 2006) som viser at prestasjonsorienterte personer betrakter evner som stabile. De skylder på evner og ikke innsatsen når de ikke klarer å oppnå resultater. Dette er da i motsetning til hva FDD forteller om i samme funn. FDD ser på evner som noe vi tilegner oss hele tiden, hvis ikke ville vi «ligget i barnevogna og sugd på smokken», se punkt 4.4. Vi finner støtte for denne forståelsen fra forskningen til (Dweck og Leggett, 1988; Dweck, 2006) som sier at mestringsorienterte personer betrakter evner som noe som er foranderlig gjennom innsats, se punkt 2.6.1.1.

Min refleksjon rundt dette er at det ofte i forskningslitteraturen fremheves kunnskapsmedarbeidere som indre motiverte, drevet av utfordrende oppgaver. Dette kan være en generalisering som ikke passer alle kunnskapsmedarbeidere som vi har sett i diskusjonen av kvaliteter i arbeidsoppgaver, arbeidsklima og motivasjonsorienteringer. Det kan derfor være hensiktsmessig å nyansere denne konseptforståelsen. I lys av det som er diskutert her så ser vi at alle kunnskapsmedarbeidere har et sterkt ønske om å tilfredsstille behovet for arbeidsautonomi for å opprettholde motivasjon og mestringsfølelsen. Imidlertid ser vi at når det gjelder kompetansebehovet til Deci og Ryan (1985), så er det ulike drivkrefter hos medarbeiderne når vi kopler inn drøftingen her om ulike motivasjonsorienteringer. Vi ser også at behovet for tilhørighet møtes på ulike måter.

5.3.4 Hva relasjonskvaliteten har å si for motivasjon og mestring

I denne delen av forskningsspørsmålet skal vi diskutere hva forskningsdeltakerne mener påvirker deres motivasjon og dermed følelsen av å mestre de oppgavene som de er satt til å gjøre. I den forgående diskusjonen i punkt 5.3.1 og 5.3.2 så vi at visse kvaliteter i arbeidsoppgavene og arbeidsklimaet må være til stede for å tilfredsstille den personlige indre

motivasjonen som kommer til uttrykk i de psykologiske behovene om autonomi, kompetanse og tilhørighet. Imidlertid kan opplevelsen av relasjonen i spenningsfeltet leder-medarbeider påvirke dette positivt eller negativt. Et eksempel på det fra analysen kan være utsagnet til FDA at en positiv relasjon til leder gjør at du strekker deg mye mer, mens kontrollerende lederstil virker negativt på både relasjonen og motivasjonen. Denne positive relasjonskvaliteten kalte vi i forskningsspørsmål 1 en positiv gjensidighetsrelasjon som kjennetegnes av å være symmetrisk. Det er ingen forskjell mellom mennesker i en symmetrisk relasjon, og det er kun når det gjelder makt og ansvar at leder må innta sin posisjon. For det andre er nivået på relasjonskvaliteten bestemt idet symmetrien er erkjent av begge parter. Relasjonskvalitet trenger bekreftelse fra begge parter i relasjonen for å være nivåbestemt (Spurkeland, 2015). Det andre elementet har å gjøre med en kontrollerende lederstil som virker negativt på motivasjonen. Medarbeideren blir demotivert idet vedkommende føler seg tvunget til et avhengighetsforhold og at leder ikke viser tillit med å ha en kontrollerende atferd. Behovet for autonomi tilfredsstilles ikke og kvaliteten i relasjonen oppleves som negativ. FDC forteller også at en gjensidig relasjon med gjensidig utbytte vil virke positivt på relasjonen og motivasjonen. Imidlertid vil subjekt-objekt tilnærming i relasjonen virke negativt. Da blir relasjonen et mer «Jeg og Det» forhold (Kvalsund & Meyer, 2005).

Fra funn i analysedelen, punkt 4.2.3, ser vi at relasjonen også kan oppleves som hygienefaktor. En av forskningsdeltakerne sammenligner arbeidsinnsats sin nå med nåværende leder i forhold til tidligere leder, og konkluderer med at han/hun ikke behandler flere saker nå enn tidligere. Dette selv om relasjonen med nåværende leder er mye bedre enn med tidligere leder. Det kom fram at relasjonen kan utgjøre noe, og det kan ha noe å si for motivasjonen til å gå på jobb eller si at jeg er syk i dag, utsagnet til FDE i punkt 4.2.3. Med andre ord et utsagn på trivselsnivå. Spørsmålet her er hvordan dette skal forstås. Dersom man tar utgangspunkt i hva forskningsdeltakeren tidligere har besvart vedrørende kvaliteten i leder-medarbeiderrelasjonen, kan utsagnet forklares i lys av det Spurkeland (2017) kaller for bindingsverket i relasjonen, jfr. tidligere drøfting (tillit, trygghet og trivsel). Mer eksplisitt, FDE har tidligere fortalt at han/hun opplever en gjensidig avhengighetsrelasjon med sin leder, og at leder er personlig i relasjonen.

Jeg mener at når både tillit og trygghet allerede er elementer i relasjonen, så kan relasjonen oppleves som det siste elementet i bindingsverket, nemlig trivsel. Imidlertid kan dette også forstås som hygienefaktor. Se påfølgende.

FDD deler også denne oppfatningen ved å si at for kunnskapsmedarbeidere må relasjonen til leder være på et funksjonelt nivå, etter dette nivået vil mer relasjon ikke være

ensbetydende med mer motivasjon eller ytelse fra medarbeideren. Relasjonen skal være på et akseptabelt nivå for at leder-medarbeiderforholdet skal fungere. Spørsmålet er på hvilket nivå dette skal ligge? Et akseptabelt nivå for en kunnskapsmedarbeider kan forstås å være en relasjonskvalitet på et gjensidighetsnivå, i lys av punkt 5.1.2.1. Med andre ord hvor begge parter er avhengig av hverandres kompetanse og respekterer og erkjenner samarbeidsrelasjonen. Jeg mener at et akseptabelt nivå også kan forstås som et tilfredsstillende nivå og kan slik sett oppleves som hygienefaktor. Ifølge Hertzbergs tofaktorteori (1968) er hygienefaktorer faktorer som fører til mistriivsel blant medarbeiderne, hvis de er fraværende. De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede er blant forhold som betraktes som hygienefaktorer. Ifølge denne teorien er det bare trekk ved arbeidsoppgavene som kan fremme motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

5.4 Kan opplevelsen av lederstilen påvirke medarbeidernes motivasjon og mestring?

Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i hovedfunn i punkt 4.5. I intervjusamtalene kom det stadig vekk opp aspekter i leder-medarbeiderrelasjonen som er relatert til lederstilen. Jeg skal i drøftingen her kople alle tidligere diskusjoner om opplevde relasjonskvaliteter, motivasjon og mestring i leder-medarbeiderrelasjonen slik at forskningsspørsmål 4 blir en syntese av alle de øvrige forskningsspørsmålene.

Jeg starter i korthet med å se på hva lederstil er uten å bli for detaljert, men nok til å belyse foreliggende forskningsspørsmål. Lederstil eller lederatferd er en av hovedstrømningene i ledelsesforskningen. Den er ofte koplet til ledereffektivitet. Tanken har vært å finne ut et utvalg av ulike atferdsformer som potensielt kan koples til ledereffektivitet. Det første systematiske forsøket på å lage en taksonomi for lederatferd var ved universitet i staten Ohio, USA. Dette ble gjort i form av spørreskjemaet LBDQ (The Leader Behavior Description Questionnaire) (Bass; 1990). Etter flere revisjoner og forbedringer ble to faktorer fremhevet; «consideration» og «initiation of structure». På norsk ifølge Martinsen (2005) er «consideration» å vise hensyn, som innebærer lederens orientering mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeiderne. Det andre elementet «initiation of structure» er å skape struktur, det handler om å rette arbeidet mot mål og resultater, som innebærer målformulering, belønning av målrettet arbeid, å ta effektive beslutninger osv. Det finns flere begreper i ledelseslitteraturen om disse to begrepene som oppgave- versus relasjonsorientering, autoritær versus demokratisk lederstil, osv.

En annen hovedstrømning i ledelsesforskningen er leder-medarbeiderutveksling (LMX). Denne teorien beskriver kvaliteter i forholdet mellom leder og medarbeider, som vi

kalte for dyadisk relasjon, se punkt 4.1.1. Enkelte ser på denne teorien som et alternativ til atferdsteori, som beskrevet over, trekkteori (lederens personlighet) og situasjonelle teorier (eks. situasjonsbestemt ledelse). Ifølge Martinsen (2005) «dreier LMX seg om et bytte/utvekslings- forhold hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og god kvalitet på relasjonen, og teorien kan derfor anses for å ligge nærmere transaksjonsledelse i verdisyn og komponenter». Denne oppgaven kan også ses i lys av denne utvekslingen eller samspillet. I det påfølgende skal vi diskutere hvordan opplevelsen av lederstilen i leder-medarbeiderrelasjonen påvirker den enkeltes motivasjon og mestring.

5.4.1 Leders innblanding i oppgaveutføringen

FDA forteller at dersom leder blander seg inn i oppgaveutføringen vil hun/han tenke at leder prøver å gi støtte på hvordan oppgaven skal utføres. Imidlertid vil mye innblanding oppleves som mistillit eller kritikk på den måten hun/han gjør jobben på. Det påpekes også at med detaljstyring blir selve jobben utrivelig, se punkt 4.5.1. Her har vi tre elementer i opplevelsen av innblanding. Det kan ses som støtte, mistillit eller detaljstyring? Hva betyr denne innblanding for medarbeideren? Dersom innblanding oppleves som støtte i gjennomføringen av oppgaven, kan innblanding oppleves som positiv. Effekten kan bli at medarbeiderens behov for kompetanse/utvikling i oppgaveutføringen blir oppfylt, og kan føre til mer motivasjon, jfr. Deci & Ryan (1985) i forskningsspørsmål 3. Dersom dette er tilfelle, kan relasjonskvaliteten anses å være en positiv avhengighetsrelasjon, idet begge aksepterer og erkjenner behovet for innblanding, se forskningsspørsmål 1. Innblanding må imidlertid avbalanseres for å opprettholde den positive avhengigheten. Dersom den overskrides, kan den slå ut negativt. Et eksempel på det er resten av utsagnet til FDA. Med mye innblanding og detaljstyring vil det oppleves som mistillit eller kritikk, fordi behovet for arbeidsautonomi er viktig for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon, og FDA er ikke noe unntak i den sammenheng. Innblanding oppleves demotiverende når leder ikke respekterer dette, se forskningsspørsmål 3. Når det gjelder relasjonen kan den ses å være en negativ avhengighetsrelasjon (Kvalsund og Meyer, 2005), se også punkt 2.4.1.

FDC beskriver et tilfelle hvor leder blander seg inn i en oppgaveutføring som medarbeideren er stand til å håndtere selv eller er moden for å håndtere. Ifølge Thompson (2016) hviler effektiv lederutøvelse på at lederen er i stand til å vurdere medarbeiderens kompetanse på en korrekt måte og etablere et effektivt samarbeidsforhold. Det kan virke demotiverende som FDC sier, hvis leder ikke er stand til å vurdere dette, og samtidig være negativt for både effektiviteten og relasjonen. Det kan også oppleves negativt, se tidligere

drøfting punkt 5.3.1 og 5.1.2.1, hvis medarbeiderens behov for en uavhengighetsrelasjon ikke imøtekommes.

Lederens innblanding i oppgaveutføringen kan også oppleves positivt for både motivasjonen og relasjonen. Dersom vi legger til grunn utsagnet fra FDE i punkt 4.5.1, kan vi argumentere for denne forståelsen. FDE forteller om en episode hvor han/hun helt konkret ber lederen sin, i forbindelse med et oppdrag skrevet på engelsk, om å komme med tilbakemelding om oppgaveutføringen. Invitasjonen viser at det er gjensidig tillit og trygghet i relasjonen, idet medarbeideren ber om tilbakemelding. Et slikt samspill kan beskrives som en samarbeidsrelasjon (Kvalsund & Meyer, 2013), hvor leder og medarbeider hører på hverandre og respekterer hverandres kompetanse, og er åpne for tilbakemeldinger. Det fins også støtte for viktigheten av relasjonskvaliteten med tanke på motivasjon i Spurkeland (2015), hvor han sier at alle som har erfaring fra arbeidslivet vet at relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider enten styrker eller hindrer arbeidsevnen.

5.4.2 Betydningen av tilbakemelding i leder-medarbeiderrelasjonen

I de foregående avsnittene diskuterte vi de tre psykologiske behovene og de ulike motivasjonsorienteringene hos kunnskapsmedarbeiderne, for å skjønne hvilken betydning de har for deres motivasjon og mestring, sett i lys av relasjonskvalitetene. Imidlertid viser det seg at kunnskapsmedarbeiderne også har et behov for oppmerksomhet fra sin leder. At dette behovet var så sterkt til stede er blant de funnene som overrasker meg. Dette fordi kunnskapsmedarbeidere ofte blir fremstilt som selvgående, autonome, eier bedriftens kompetansekapital og trenger nesten ikke å bli ledet (Goffee & Jones, 2007). Mitt funn støttet ikke dette helt ut, som vi så i diskusjonen i forskningsspørsmål 3. I tillegg til dette, fremgår det i funnene mine at behovet for oppmerksomhet er sterkt tilstede. Vi skal derfor drøfte dette behovet for å forstå hvilken betydning det har for motivasjon og mestring.

FDD gir uttrykk for positive erfaringer med tilbakemeldinger fra sin leder og presiserer at det er viktig, uavhengig av innholdet i tilbakemeldingen, at den kommuniseres på en ordentlig måte. Dette synet deler også FDF, når hun/han sier at tilbakemeldingsformen er viktig for motivasjonen fordi det er det man gjerne fester seg ved. Dette kan bety at både innhold og form kan ha betydning for mottak og aksept for tilbakemeldingen, og dermed oppnåelse av den ønskede effekten bak tilbakemeldingen. Dersom vi tar utgangspunkt i innholdet er det betydningsfullt at innholdet er konkret. Et eksempel på det, som har støtte i forskningslitteraturen, er utsagnet til FDD i analysen, at generaliserte tilbakemeldinger er fryktelig vanskelig å ta tak i. Slike tilbakemeldinger kan oppleves som innøvde. Ifølge

Spurkeland (2014) må innholdet være slik at vedkommende kan gjøre noe med det eller forstå intensjonen. Tilbakemeldingen må ha en balanse og likeverdighet slik at medarbeideren gis plass og åpning for å komme med sine meninger, og får muligheten til å føle seg respektert slik at likeverdigheten oppnås selv i et asymmetrisk relasjonsforhold. Det er en forventning hos kunnskapsmedarbeiderne, se drøfting i forskningsspørsmål 1 punkt 5.1.1 at kommunikasjonen skal være preget av gjensidig tillit. Tilbakemelding som overfører en følelse av kompetanse, øker ikke bare persepsjonen av mestringsforventningen, men påvirker senere valg av vanskelighetsgrad på arbeidsoppgavene ifølge (Wormnes & Manger, 2015). Det kom også frem i analysen at kvaliteten i leder-medarbeiderrelasjonen kan ha betydning for opplevelsen, mottagelsen og effekten av tilbakemeldingen. Idet medarbeider har tillit til sin leder og føler seg trygg i relasjonen, kan vedkommende utforske litt mer intensjonen bak tilbakemeldingen.

Medarbeiderens motivasjonsorientering kan også påvirke opplevelsen av tilbakemeldingen. Et eksempel på det er funn i punkt 4.5.2.1, hvor FDE sier at han/hun blir motivert av tilbakemeldinger fra kunder, idet han/hun bruker det som en læringsplattform, og føler også at hans/hennes kompetanse kommer til nytte i kundens verdiskaping. For en mestringsorientert medarbeider vil det å lære og utvikle kompetanse være fokuset, som vi så i drøftingen av forskningsspørsmål 3, se avsnitt 5.3.3. Det kan også ses i lys av at medarbeideren får en følelse av opplevd kompetanse (Deci & Ryan, 1985).

5.4.3 Å bli hørt av leder

Kunnskapsmedarbeidere på lik linje med annen arbeidskraft har behov for oppmerksomhet. Dette har kommet tydelig til uttrykk i funnene mine. FDA sier å bli hørt gir en følelse av å bli tatt på alvor og respektert, selv om man er uenig om substansen. Dette kan ha noe med følelsen av å bli akseptert som person i relasjonen til sin leder. Det gir også en opplevelse av et «Jeg og Du – forhold», som Buber (1923) beskriver som et ekte møte mellom to mennesker, som kun skjer ved at mennesket går inn med hele sitt vesen. Dersom kommunikasjonen med leder blir bare spill og leder kjører sitt løp, kan det føre til lav selvfølelse og virke demotiverende for medarbeideren. Dette skyldes at det foreligger en sammenheng mellom selvoppfatning og motivasjon. Det vises i den forbindelse til forskning som beskriver dette (Rosenberg, 1997; Skaalvik & Skaalvik, 2005), se punkt 2.8. Det vises også til tidligere drøfting om motivasjon og mestring ved Bandura (1997), se avsnitt 5.3.1. Det var flere av forskningsdeltakerne som trakk frem betydningen av å bli hørt eller lyttet til. For eksempel sier FDD, i punkt 4.5.2.2, å bli lyttet til bidrar klart til å øke motivasjonen, idet

man føler at leder har interesse av å vite dine meninger. På en måte gir det en følelse av å tilfredsstille kompetansebehovet, jf. Deci og Ryans (1985, 1995).

Tilbakemelding fra leder erfares også som en form for å bli sett. FDC forteller at å bli sett har den innvirkningen at hun/han er mer positiv mot sin leder og mer motivert for å gå på jobb. I motsetning til dette, forteller FDE at fravær av tilbakemelding er verst fordi det oppleves som å ikke bli sett av leder. Det oppleves negativt både for motivasjonen og relasjonen med leder. Det er støtte for dette i forskningslitteraturen. Ifølge Spurkeland (2014) er fravær av tilbakemelding også en tilbakemelding, men utdyper det med å si (s. 94) «Neglisjering er isolert sett psykisk terror». Dette fordi det kan føre til psykisk nedbrytning.

6 Avslutning

Denne forskningsoppgaven tar utgangspunkt i å finne ut hvilke relasjonskvaliteter kunnskapsmedarbeidere opplever som betydningsfulle for deres motivasjon og mestring, og dermed deres arbeidsinnsats. Jeg har derfor drøftet min problemstilling «*Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring*»? fra et medarbeiderperspektiv.

6.1 Oppsummering av funn og avsluttende kommentarer

For å kunne svare på problemstillingen formulerte jeg fire forskningsspørsmål som dekker hele spekteret av studiets fem hovedfunn. I forskningsspørsmål 1 drøftet jeg kunnskapsmedarbeidernes opplevelse av leder-medarbeiderrelasjonen i lys av teori om relasjonskvaliteter. Det kom fram ulike subjektive opplevelser i møtet med leder, som kan relateres til medarbeiderens forståelse og forventning i leder- medarbeiderrelasjonen. I den første delen av funnene beskrives det en opplevelse av positive relasjonskvaliteter som gjensidig tillit og en åpen og trygg relasjon til leder som omfatter gjensidige tilbakemeldinger, en god og uformell kommunikasjon, en leder å gå til og en følelse av å ikke være avhengig av leder. Leder-medarbeiderrelasjonen oppleves negativt ved fravær av tillit, opplevelse av å holdes på avstand, favorisering av noen medarbeidere, et sterkt oppgaveorientert relasjonsforhold og ved dobbel kommunikasjon i form av inkongruens i kommunikasjonsmønstre.

I forskningsspørsmål 2 diskuterte vi ledertilnærmingen som et paradoks. Utgangspunktet er om leder skal være personlig eller kun profesjonell i leder-medarbeiderrelasjonen. Med andre ord skal relasjonen kun være faglig og sosialt uavhengig? For å kunne svare på dette tok vi et perspektiv fra humanistisk psykologi og pedagogikk, hvor vi sammenlignet leder-medarbeiderrelasjon med veiledning-klientrelasjon. Det kom fram i funnene at det å være personlig ved å dele egne tanker, meninger basert på erfaring og vise empati ved å forstå andres situasjon gir en nærhetsfølelse som skaper tillit og trygghet i relasjonen i motsetning til å kun ha fokus på det profesjonelle i ledelse. Imidlertid konkluderes det med at et ensidig fokus på enten det personlige eller det profesjonelle kan være ugunstig i relasjonen. Det bør ideelt sett være en integrasjon av det profesjonelle og det personlige som utgjør den helhetlige tilnærmingen i leder-medarbeiderrelasjonen.

I forskningsspørsmål 3 konstaterer jeg, i lys av funn, at det er noe mer enn relasjonen til leder som har betydning for kunnskapsmedarbeidernes motivasjon og mestring. Det kom fram at kvalitetene i arbeidsoppgavene og arbeidsklimaet er viktig i den sammenheng. Ved hjelp av de tre psykologiske behovene til Deci og Ryan (1985) drøftet jeg kvalitetene i

arbeidsoppgavene. Det er tydelig at arbeidsautonomi og fleksibilitet i oppgaveutføringen er vesentlig for å opprettholde kunnskapsmedarbeidernes indre motivasjon og mestring. Behovet for kompetanse i form av meningsfulle arbeidsoppgaver både for seg selv og samfunnet, faglig interessante og utfordrende oppgaver som gir mulighet for både læring og mestring er kvaliteter som kan ses i den sammenheng. Når det gjelder arbeidsklime, kom det fram at omgivelsene rundt arbeidsoppgavene også har noe å si for både motivasjon og mestring. Kvaliteter som aksept for feil, gode interpersonlige relasjoner, hvor kollegaer er villige og flinke til å dele sin kompetanse, en følelse av faglig tilhørighet og en opplevelse av å være nyttig, akseptert og verdsatt av omgivelsene, samt støtte fra leder var blant de viktigste positive kvalitetene.

I slutten av drøftingen til forskningsspørsmål 3 så jeg på hva relasjonskvalitetene har å si for motivasjon og mestring. Hovedtrekkene er at positive relasjonskvaliteter som kjennetegnes ved å være symmetriske medfører at medarbeideren strekker seg mye mer i spenningsfeltet leder-medarbeiderrelasjon, i motsetning til kontrollerende lederstil som oppleves som et «Jeg og Det» -forhold, hvor leder forsøker å føre medarbeideren i en negativ asymmetrisk avhengighetsrelasjon. Kontrollerende lederstil påvirker negativt for motivasjon, mestring og relasjonen til leder. Fra funn i analysen og drøftingen ser vi også at relasjonen til leder kan oppleves som hygienefaktor som bør være på et funksjonelt og akseptabelt nivå for at leder-medarbeiderrelasjonen skal fungere.

I forskningsspørsmål 4 spør jeg om lederstilen kan påvirke motivasjon og mestring i leder-medarbeiderrelasjonen. Ved hjelp av teori om lederatferd Bass (1990) og Martinsen (2005) kopler jeg funn rundt relasjonskvaliteter, motivasjon og mestring sammen slik at forskningsspørsmål 4 blir en syntese av alle de øvrige forskningsspørsmålene. Hovedtrekkene er at leders innblanding i oppgaveutføringen kan oppleves på tre forskjellige måter, nemlig som støtte, mistillit/kritikk eller detaljstyring, avhengig av innhold. Det at leder blander seg inn i oppgaveutføringen må uansett avbalanseres for å opprettholde en positiv avhengighetsrelasjon. Dersom leder inviteres til å bidra i oppgaveutføringen kan innblandingen oppleves positivt idet invitasjonen viser gjensidig tillit og trygghet i relasjonen.

Når det gjelder kommunikasjon og tilbakemelding viser mitt funn at kunnskapsmedarbeiderne også har et behov for oppmerksomhet fra sin leder. Dette selv om de ofte blir fremstilt som selvgående, autonome, eier bedriftens kompetansekapital og nesten ikke trenger å bli ledet (Goffee & Jones, 2007). Å gi tilbakemelding oppleves som å bli sett. Å bli hørt gir en følelse av å bli tatt på alvor, respektert og akseptert som person i leder-medarbeiderrelasjonen. Fravær av tilbakemelding oppleves som å ikke bli sett, og neglisjering

ved å ikke gi medarbeideren tilbakemelding er isolert sett psykisk terror, Spurkeland (2014). Dette fordi det kan føre til psykisk nedbrytning, noe som jeg i innledningen kalte for skadelig ledelse med henvisning til Einarsen, Aasland og Skogstad (2015).

6.2 Forslag til videre forskning

I denne studien er forskningsgrunnlaget og drøftingen basert på kunnskapsmedarbeiderens opplevelse av relasjonen til sin leder. Med andre ord kun fra et medarbeiderperspektiv. Det ville derfor vært interessant å gjennomføre en tilsvarende studie med utgangspunkt i et lederperspektiv, for deretter å finne ut om det er samsvar i opplevelsene. Man kunne for eksempel kjørt en korrelasjonsanalyse for å finne ut hvordan de forskjellige kvalitetene korrelerer i begge perspektivene.

Det kunne også vært interessant med en oppfølging av denne studien. Dette kunne vært i form av først en intervensjon ved opplæring av ledere i relasjonskvaliteter og tilrettelegging av andre kvaliteter som fremkommer her som betydningsfulle. Man kunne deretter målt effekten av intervensjonen ved for eksempel en kvantitativ analyse eller en tilsvarende kvalitativ analyse for å finne ut om kvaliteten i leder-medarbeiderrelasjonen har blitt bedre eller ikke.

6.3 Studiens praktiske implikasjoner

Hovedstrømningene i ledelsesforskning er i altfor stor grad preget av lederperspektivet, hvor det ofte koples ledereffektivitet mot leders ledertrekk og lederatferd, se innledningen, punkt 1.1. Det er skrevet forholdsvis lite om ledelse sett fra et medarbeiderperspektiv selv om det hevdes av noen forskere at effektive ledere har evnen til å ta medarbeiderperspektivet, jfr. drøftingen i forskningsspørsmål 4. Fra mitt perspektiv, gitt den rollen og erfaringen jeg har, ser jeg at denne studien kan brukes i våre lederutviklingsprogrammer. I våre ledelsesprinsipper for eksempel fremgår det at en leder skal motivere, inspirere og skape tillit. Denne studien beskriver hvilke relasjonskvaliteter som er betydningsfulle for å skape gjensidig tillit, åpenhet og trygghet mellom leder og medarbeider i en relasjon som egentlig er asymmetrisk av natur. Studien forteller også hvilke forhold som ødelegger for dette. I tillegg viser studien tydelig hvilke kvaliteter arbeidsoppgavene og arbeidsklimaet skal ha for å opprettholde indre motivasjon og mestring hos kunnskapsmedarbeiderne. Det fremgår også hvorledes lederstilen kan påvirke motivasjon, mestring og relasjonskvalitetene. Jeg håper også, som sagt innledningsvis i oppgaven, at denne studien kan være til nytte for andre kunnskapsintensive organisasjoner.

7 Litteraturliste

Allgood, E. & Kvalsund, R. (2004). *Learning and discovery for professional educators: guides, counselors, teachers*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 84, No. 3, 261-271.

Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Needham, MA: Allyn & Bacon.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd Ed.). New York: The Free Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

Baumeister, R. F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 117, No. 3. 497-529.

Birkinshaw, J., Rollins, V. & Turconi, S. (2012). Bringing out the best in employees. *Business Strategy Review*, 23 (1), 39-43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2012.00817.x>

Buber, M. (1923/1992). *Jeg og du*. Oslo: J.W. Cappelen forlag AS.

Buber, M (2008). *I and Thou*. London: Continuum.

Creswell, J.M., & Miller, D.L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39:3, 124-130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organisational Behaviour and Human performance*, 13, 46-78.

Dam, K. V. (2015). Workplace Goal Orientation. Development of a Measure. *European Journal of Psychological Assessment*, Vol 31(1):62-68.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.

Deci, E.L. & Ryan R.M. (1995). Human Autonomy: The basis for true self-esteem. I M.H.

- Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum Press, S. 31-49.
- Deci, E.L. & Ryan R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits. Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*. Vol 11 (4) s. 227-228.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review* Vol. 95, No. 2, 256-273.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Penguin Random House.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red). (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26. Fisher & Edwards, 1988.
- Elliott, E.S., & Dweck, C. S., (1988). Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 1, 5-12.
- Goffe, R. & Jones G. (2007). Leading Clever People. *Harvard Business Review*, Mars, 2007.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Transforming the art of leadership into science of results*. London: Little Brown.
- Grønhaug, K., Helleøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Hedlund, A., Andersson, I., Rosèn, G. (2010). Är dagens arbeten attraktiva? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 16, nr. 4.
- Johannessen, A. & Tuftes, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode: prosess: relasjon*. Finland: Synergy Publishing.

Kvalsund, R. (2005). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2013). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Macmurray, J. (1961). *Persons in relation*. London: Faber and Faber Ltd.

Martinsen, L.Ø. (2016). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Martinsen, L.Ø. (2005). *Lederskap spiller det noen rolle*. (Forskningsrapport 5/2005) Handelshøyskolen BI Nydalen i Oslo.

Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Morgan, G. (1988). *Riding the wave of change*. Toronto: Imaginization Inc.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage publications Ltd.

- Nicholls, J.G. (1984). Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review* Vol. 91, No. 3, 328-346.
- Nicholls, J.G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pintrich, P.R. & Schunk, D.H. (2002) *Motivation in education*. Englewood Cliffs; N.J: Merrill-Prentice Hall.
- Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Poulfelt, F. (2011). Ledelse af videnmedarbejdere er en balance mellem autonomi og kontrol. *Klassikeren – Danske Business*, 9(2): 1-8.
- Preenen, P. & Vianen, A.V. & Pater, (2012). The role of employees and supervisors goal orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), s. 48-61.
- Rienecker, L. & Jørgensen S. P. (2013). *Den gode oppgaven* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of Psychotherapy* Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*. <https://doi.org/10.1177/001100007500500202>
- Rogers, C. R. (1978). *Carls Rogers on Personal Power*. London: Constable.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skaalvik, E. M., & Bong, (1997). *Issues in research on self-concept. Advances in Motivation and Achievement*, 10, s. 51-97.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse: Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thompson, G. (2016). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Thorsvik, J. & Jacobsen, D.I. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations* (Seventh edition). NJ: Pearson Education, Inc.

8 Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguiden

Vedlegg 2: Informasjon til forskningsdeltakerne

Vedlegg 3: NSD

Vedlegg 4: Utsnitt fra transkripsjonen

Vedlegg 5: Utsnitt fra kodingen

Vedlegg 6: Utsnitt fra en Excel pivottabell om systematiske begrepsdannelser: **Emosjoner**

Vedlegg 7: Utsnitt fra en Excel pivottabell om systematiske begrepsdannelser: **Relasjon**

Vedlegg 8: Sammenheng mellom hovedkategori og underkategori i presentasjon av analyse av funn i kapittel 4

Vedlegg 9: Sammenheng mellom teoretisk ramme, hovedfunnene og forskningsspørsmål som drøftes i kapittel 5

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide i forbindelse med masteroppgave om:

Hvilke relasjonskvaliteter erfarer kunnskapsmedarbeidere i møte med sine ledere som særlig betydningsfulle for deres motivasjon og mestring?

Informasjon

Hensikten med intervjuet/oppgaven

Har du spørsmål før vi starter?

Jeg vil ta intervjuet opp på bånd som deretter skrives ned. Lydopptaket vil deretter bli slettet. Informasjonen jeg får av deg vil være anonym under intervjuet og i selve oppgaven. Det vil ikke under noen omstendigheter bli mulig for andre å kunne spore utsagn/informasjon fra deg eller din arbeidsplass.

Er det greit at jeg tar opp samtalen?

Relasjon til leder (relasjonskvaliteter, leder-medarbeiderrelasjon, ledertilnærming og tillit)

1. Hva er leder-medarbeiderrelasjon for deg?
2. Hvordan vil du beskrive relasjonen til din nåværende eller tidligere leder?
3. Hva er en positiv relasjon for deg i jobbsammenheng?
4. Hva er viktig i relasjonen til den nærmeste leder?
5. Hva er en negativ relasjon for deg i jobbsammenheng?
6. Hvordan opplever du lederstilen til din nærmeste leder?
7. Opplever du at din nærmeste leder gjør noe for å få et godt tillitsforhold mellom dere?
8. I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?
9. Ville du sagt dette utsagnet «Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han /hun ikke er til stede».
10. Har du opplevd at du ikke har tillit til din nærmeste leder?
11. Har du opplevd at din leder forstår problemer og behov som du trenger støtte til i ditt arbeid?
12. Hva mener du om en leder som viser eller ikke viser emosjoner i deres relasjonsforhold.

Motivasjon og mestring (prestasjonsorientering, mestringsorientering og de tre psykologiske behovene)

1. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
2. Hva kan demotivere deg?
3. Hvordan påvirker relasjonen til din leder din motivasjon?
4. Hvordan vil en kontrollerende lederstil påvirke din relasjon til din nærmeste leder?
5. Hvordan kan din leder motivere deg?
6. Har du erfaring med å feile eller mislykkes i det arbeidet du gjør? Er det aksept for slike feil?
7. Hvordan ser du på evner og innsats i jobbsammenheng?
8. Har du påvirkning/medvirkningsmuligheter med arbeidsoppgavene dine? Hva gjør dette med motivasjonen din?
9. Føler du at du gis mulighet til å erfare mestring? Eller føler du at det er rom for det i dine oppgaver?

10. Hva synes du om tilhørighet f.eks. faggruppe- /seksjonstilhørighet, osv.?
11. Har du erfaring med å feile eller mislykkes i det arbeidet du gjør?
12. Har du opplevd noen gang å ikke mestre en oppgave?
13. Hva forbinder du med begrepet mestring? Mestringserfaring?

Tilbakemeldinger (kommunikasjon og oppmerksomhet fra leder)

1. Hva er det som preger samtalen mellom deg og din nærmeste leder?
2. Hvordan opplever du tilbakemeldinger fra din nærmeste leder?
3. I hvilken grad blir du motivert av tilbakemeldingene fra din nærmeste leder?
4. Hvordan bruker du disse tilbakemeldingene?
5. Opplever du at du blir lyttet til, hørt i møte med din nærmeste leder?
6. Har du opplevd /erfaring med å bli sett av din nærmeste leder? Hvordan vil du beskrive den opplevelsen/erfaringen?

Vedlegg 2: Informasjon til forskningsdeltakerne

Til: Forskningsdeltaker

Fra: Kanja Bah

Henvendelsen gjelder

En forespørsel om å delta i et intervju i forbindelse med en masterstudie i relasjonsledelse ved NTNU, fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap.

Formål med intervjuet

Jeg skal skrive en oppgave om fenomenet «leder-medarbeiderrelasjon». Hensikten med dette intervjuet er å få dybdeforståelse for hvilke relasjonskvaliteter du som kunnskapsmedarbeider erfarer/oplever i møte med din nærmeste leder. Hvilken betydning har de opplevde relasjonene for din arbeidsmotivasjon og mestring av arbeidet?

Det er dine opplevde erfaringer jeg ønsker å lære av. Det er slik sett ingen riktig og feil svar på de spørsmålene som jeg kommer til å spørre deg om. Jeg er interessert i den subjektive meningen du, som kunnskapsmedarbeider, legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring i en leder – medarbeiderrelasjon.

Forskningsmetode

Jeg bruker en kvalitativ forskningsmetode i denne studien. Ved en fenomenologisk metode er det mest naturlig å bruke intervju som datainnsamlingsstrategi. Jeg tar derfor sikte på å intervju fem kunnskapsmedarbeidere, idet jeg er interessert i medarbeiderperspektivet og ikke lederperspektivet.

Anonymitet

Informasjonen jeg får av deg vil være anonym under intervjuet og i den videre analysen. Det vil ikke under noen omstendigheter bli mulig for andre å kunne spore utsagn/informasjon fra deg eller din arbeidsplass.

Studieprosjektet er også sjekket ut hos NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). I den forbindelse vil jeg opplyse at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i denne studien.

Samtykke

Det er fullstendig frivillig å delta i denne studien, og du står fritt til å trekke deg når som helst. Jeg setter stor pris på din deltakelse og håper dette er noe du også opplever nytten av. Dersom du ønsker å delta, vil jeg be deg signere en samtykkeerklæring før intervjuet gjennomføres. Det er også tilstrekkelig at du godtar denne innkallingen.

På forhånd takk.

Kanja Bah



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/invitasjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navnliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samrøkkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

Vedlegg 4: Utsnitt fra transkripsjonen

Intervju forskningsdeltaker FDA
Relasjon til leder
Intervjuer: Hva er leder-medarbeiderrelasjon for deg?
Forskningsdeltaker: Flere aspekter og elementer. Den første er det fagligrelaterte aspektet. I dette aspektet er samarbeidsrelasjon med leder i daglig arbeid viktig. Alle former for kommunikasjon i den sammenheng. Det gjelder min mulighet til å gi tilbakemelding til leder, positiv eller negativ og vice versa. Mulighet til å få konstruktive tilbakemeldinger og berettiget kritikk når det behøves, eller kan vi si konstruktive tilbakemeldinger. Det er veldig viktig at denne kommunikasjonslinjen fungerer på den måten godt begge veier. Det andre aspektet er det sosiale elementet. Vi tilbringer jo store deler av vårt liv på jobben, ofte mer enn familien, da er det viktig å trives sosialt med kollegaer og ikke minst med leder. FDA
Intervjuer: Hvordan vil du beskrive relasjonen til din nærmeste leder?
Forskningsdeltaker: Jeg opplever relasjonen til min leder som god. Jeg føler vi kommuniserer godt direkte, og vi er uformelle. Jeg kan gi tilbakemelding positiv eller negativ og føler at jeg blir hørt. Jeg føler at leder gir klare tilbakemeldinger, positive eller negative, som er ærlige, som jeg kan stole på og forholde meg til. Det er også avhengig av at leder gjør sin jobb på vegne av medarbeiderne overfor avdelingen, og at leder representerer medarbeidernes interesse, sørger for at arbeidssituasjonen er som den skal være. For å kunne utføre den jobben vi skal gjøre, må vi ha arbeidsbetingelser som best mulig gjør oss i stand til å utføre jobben. FDA
Intervjuer: Hva er en positiv relasjon for deg i jobbsammenheng.
Forskningsdeltaker: Der begge parter kommuniserer åpent, begge parter er mottagelig for ris og ros. FDA
Intervjuer: Hva synes du om at en leder blander seg inn i en jobb som du klarer å utføre selvstendig?
Forskningsdeltaker: Jeg tar det i beste mening. Tenker at leder prøver å gi støtte eller komme med forbedringer på hvordan jeg skal gjøre jobben. Et utgangspunkt for en dialog, for å se om det lederen kommer med bidrar til å forbedre den måten jeg gjør arbeidet mitt på. Konstruktive innspill i første omgang, men det går en grense for hvor mye en leder kan blande seg inn i oppgaven. Mye blanding kan tolkes som mistillit - eller kritikk av den

måten jeg jobber på. Når leder trår over en grense i detaljstyring blir arbeidet i selv seg så utrivelig. Det å ha en grad av frihet er en kvalitet i arbeidet i seg selv. **FDA**

Vedlegg 5: Utsnitt fra kodingen

Comments extracted from: https://d.docs.live.net/141def49add3dc47/Master/Utkast_empiri/Empiri_Koding_V1.docx

Created by: Kanja Bah

Creation date: januar 30, 2018

Page	Comment scope	Comment text	Author	Date
1	Flere aspekter og elementer. Den første er det fagligrelaterte aspektet. I dette aspektet er samarbeidsrelasjon med leder i daglig arbeid viktig. Alle former for kommunikasjon i den sammenheng. Det gjelder min mulighet til å gi tilbakemelding til leder, positiv eller negativ og vice versa. Mulighet til å få konstruktive tilbakemeldinger og berettiget kritikk når det behøves, eller kan vi si konstruktive tilbakemeldinger. Det er veldig viktig at denne kommunikasjonslinjen fungerer på den måten godt begge veier. Det andre aspektet er det sosiale elementet. Vi tilbringer jo store deler av vårt liv på jobben, ofte mer enn familien, da er det viktig å trives sosialt med kollegaer og ikke minst med leder. Vi skal ikke nødvendigvis være kamerater, vi skal kunne tåle hverandre i sosial sammenheng. FDA	Forståelse av LMR	Kanja Bah	29-jan-2018
1	Jeg opplever relasjonen til min leder som god. Jeg føler vi kommuniserer godt direkte, og vi er uformelle. Jeg kan gi tilbakemelding positiv eller negativ og føler at jeg blir hørt. Jeg føler at leder gir klare tilbakemeldinger, positive eller negative, som er ærlige, som jeg kan stole på og forholde meg til.	Kvaliteten av LMR	Kanja Bah	29-jan-2018

Page	Comment scope	Comment text	Author	Date
1	Der begge parter kommuniserer åpent, begge parter er mottagelig for ris og ros. FDA	Positiv LMR	Kanja Bah	29-jan-2018
2	Jeg tar det i beste mening. Tenker at leder prøver å gi støtte eller komme med forbedringer på hvordan jeg skal gjøre jobben. Et utgangspunkt for en dialog, for å se om det lederen kommer med bidrar til å forbedre den måten jeg gjør arbeidet mitt på. Konstruktive innspill i første omgang, men det går en grense for hvor mye en leder kan blande seg inn i oppgaven. Mye blanding kan tolkes som mistillit – eller.. kritikk av den måten jeg jobber på. Når leder trår over en grense i detaljstyring blir arbeidet i selv seg så utrivelig. Det å ha en grad av frihet er en kvalitet i arbeidet i seg selv. FDA	Lederstil	Kanja Bah	29-jan-2018

Vedlegg 6: utsnitt fra en Excel pivottabell om systematiske begrepsdannelser: **Emosjoner**

Relasjon	(Alle)
Lederstil	(Alle)
Motivasjon	(Alle)
Relasjonsbetydning	(Alle)
Kommunikasjon_TBM	(Alle)
PPR	(Alle)
M-ferdigheter	(Alle)
Emosjoner	EMO

Comment text

Emosjonell intelligens

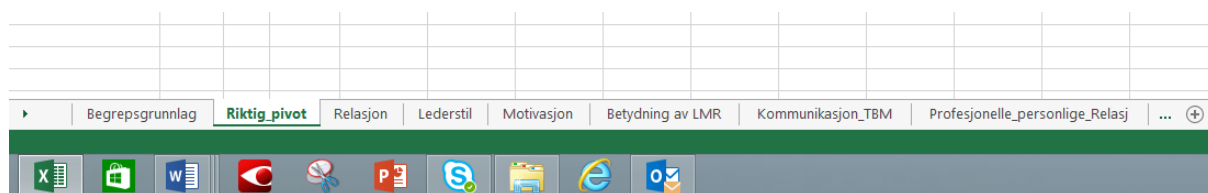
Emosjoner i LMR

Situasjonsforståelse

Typer emosjoner

(tom)

Totalsum



Vedlegg 7: Utsnitt fra en Excel pivottabell om systematiske begrepsdannelser: **Relasjon**

LMR: leder-medarbeiderrelasjon; **KM:** kunnskapsmedarbeider; **TBM:** tilbakemelding

Relasjon	R
Relasjonsbetydning	(Alle)
Kommunikasjon_TBM	(Alle)
PPR	(Alle)
M-ferdigheter	(Alle)
Emosjoner	(Alle)

Begreper som har med relasjon å gjøre

Effekter

Effekter av manglende tillit

Forståelse av KM

Forståelse av LMR

God og dårlig leder

Hva er viktig i LMR

Kvaliteten av LMR

LMR lite å si for ytelsen?

Manglende tillit

Manglende tillit til leder

Medarbeiderskap

Negativ LMR

Negativ LMR og effekter av det

Positiv LMR

Relasjonsdynamikk

Relasjonskompetanse

Relasjonskvalitet

Respekt

TBM kan skade LMR

Tillit i LMR

Tillit til leder og beslutningsprosesser

Tillitsbygging

Tillitsbygging og effekter

Tillitsforhold

Tillitsverdige leder

Tillitsverdige medarbeider

Trygghet i relasjonen (LMR) kan lette TBM

Vedlikeholde LMR utover MAS

Viktig i LMR

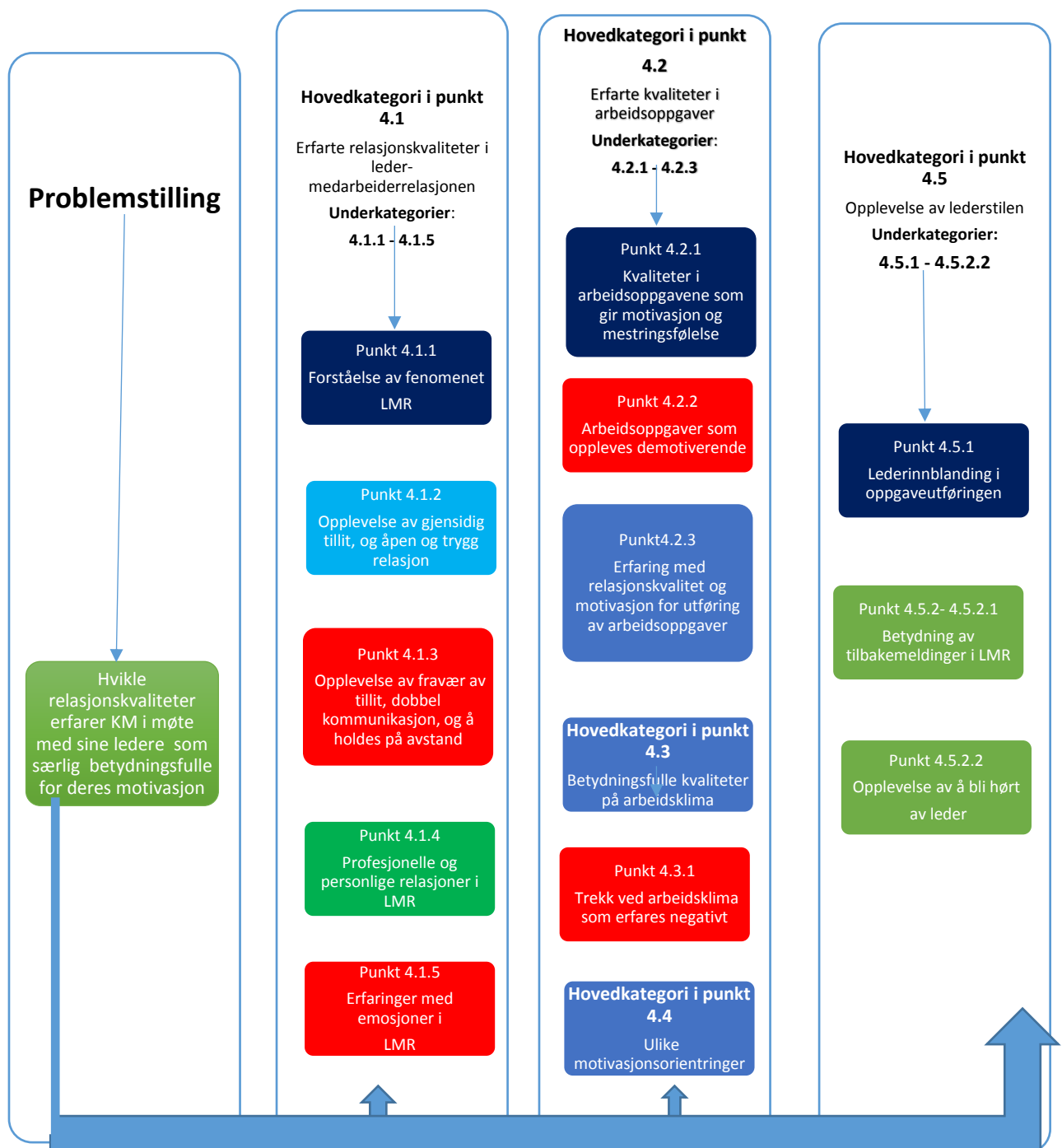
Åpenhet

Lederbevissthet i oppgavefordeling

Gjensidig tillitsforhold, men produserer ikke mer

Totalsum

Vedlegg 8: Sammenheng mellom hovedkategori og underkategori i presentasjon av analyse av funn LMR: leder-medarbeiderrelasjon; KM: kunnskapsmedarbeidere



Vedlegg 9: Sammenheng mellom teoretisk ramme, hovedfunnene og forskningsspørsmål som drøftes i kapittel 5

Teoretisk ramme	Mellommenneskelige relasjoner Relasjonsdimensjoner: Avhengighetsrelasjon Uavhengighetsrelasjon Gjensidighetsrelasjon	Målorientering, Selvbestemmelsesteori og mestringsforventning	Lederstiler
Hovedfunn	Funn i hovedkategori 4.1 Erfarte relasjonskvaliteter i leder- medarbeiderrelasjonen	Funn i hovedkategori 4.2 Erfarte kvaliteter i arbeidsoppgaver	Funn i hovedkategori 4.5 Opplevelse av lederstilen i leder- medarbeiderrelasjonen
		Funn i hovedkategori 4.3 Betydningsfulle kvaliteter på arbeidsklima	
		Funn i hovedkategori 4.4 Ulike motivasjonsorienteringer	
Forskningsspørsmål som drøftes	Forskningsspørsmål 1 og 2	Forskningsspørsmål 3	Forskningsspørsmål 4

