

**Master i organisasjon og ledelse,
spesialisering i relasjonsledelse
RAD 6901**

NTNU høsten 2018

Sissel Tangerås

Ansattes opplevelse i møte med sin leder

Forord

Høsten 2010 startet jeg på videreutdanning i gestaltveiledning ved Haraldsplass Diakonale Høgskole (i dag VID vitenskapelige høgskole). Her ble et frø plantet når det gjelder min interesse for relasjonsfaget. Gjennom studiene opplevde jeg personlig og faglig utvikling. Bedre selvinnsett og større forståelse for kompleksiteten i mellommenneskelig samspill førte til nye tanke- og handlingsmønstre. Berikelsen som utdannelsen gav meg, ledet til ønsket om ytterligere fordypning i faget – denne gangen i det relasjonelle aspektet på arbeidsplassen. Med stor glede og entusiasme startet jeg på mitt første basiskurs i organisasjon og ledelse ved NTNU i 2014. Nå, fire år senere er jeg svært takknemlig for at jeg har hatt muligheten til å fullføre en mastergrad i faget, med spesialisering i relasjonsledelse.

Gjennomføringen av masteroppgaven har vært lærerik, krevende og spennende. Som berg og dalbane har jeg beveget meg hurtig fra opplevelsen av kaos til plutselig glede og mestringsfølelse og like raskt tilbake til kaos og frustrasjoner. Ser jeg tilbake på prosessen har jeg lært mye i perioden, både faglig og om meg selv. Mang en gang har jeg kjempet en indre kamp for å ”stå i” frustrasjoner som har dukket opp underveis. Nå er kampen vunnet og gleden stor over å ha fullført studiene.

Hjertelig takk til Ragnvald – min kunnskapsrike og dyktige veileder som har vært tilgjengelig med ærlige, raske og konstruktive bidrag. Det har vært en glede å samarbeide med deg.

Takk til min kjære familie og venner som har støttet meg og vist forståelse for at oppgaven har tatt plass og vært en viktig del av mitt liv siste halvannet år. En spesiell takk til mine ”barn” på 18, 20 og 25 år som har vært engler med meg. Dere har oppmuntret og støttet meg selv hvor altoppslukende arbeidet har vært til tider.

Så, en varm takk til min gode venninne Siv som alltid inspirerer med sine kloke bidrag. Du åpner opp for nye perspektiver når jeg står fast i et spor og motet svinner.

Bjarte, min kjære, som alltid har positive ”heiarop” på lur. Jeg setter umåtelig pris på din entusiasme og interesse både for relasjonsfaget og oppgaven. Takk for at du stiller spørsmål, diskuterer med meg, lytter og gir gode innspill.

Tilslutt vil jeg takke min arbeidsplass. Først informantene som delte erfaringer og kunnskap med meg. Deretter en takk for at jeg fikk gjennomføre undersøkelsen i organisasjonen og dessuten fleksibiliteten jeg har opplevd med tanke på tilrettelegging av ”skrivdager”. Det har bidratt til å kunne fullføre arbeidet med masteroppgaven.

Tusen takk ☺

Sissel

Abstract

The purpose of this master degree is to highlight matters related to meetings between leader and part-time employees, from the worker perspective. With topic how does your leader meet you? I describe the informant's impressions and experiences. Four research questions are used to elaborate and support the topic.

1. *How can our leaders contribute to creating well-being amongst our part-time employees?*
2. *How can our leaders follow up and inspire part-time employees and ensure that everyone feels appreciated, seen and heard in our business?*
3. *How can our leaders assure that every part-time employee has personal and professional growth?*
4. *Can good meetings, here-and-now, make up for rare meetings between leader and part-time employees?*

Based on relevant theory related to keywords from the research questions I created an interview guide and used qualitative methods to collect research material. Six informants from different departments in my organization were interviewed. The business has approximately 150 employees. I am an owner and leader in the workplace which operates in the fitness industry.

Analyzing research material led to two main categories from the findings of the study. The first *leader behavior in meetings with employees makes impressions and experiences* mainly collects statements and finding related to the leader's behavior. The second main category describes findings related to experiences with leader in *communication and interaction*.

Based on the topic for this study and findings from analyzes I chose my theoretical frame in theories from organization and leadership, especially relations leadership (Jacobsen and Thorsvik's description of situational leadership by Hersey and Blanchard). The theory's cover themes that are important in a meeting in the relation between leader and part-time employee, also communication and behavioral approach (for example Digman, 1990 and Ekman, 2004), as well as interaction in a leader-employee relation (Kvalsund, 2014 and Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Findings in this study indicate that leaders meet part-time employees with delegating leader behavior, and employees control their workday (self- management). It would be favorable for our leaders to pay more attention to the consequences by different leader styles and change for more supportive methods when needed. Employees are given autonomy or

freedom at work and are inspired by it. At the same time, they ask for follow-up and feedback.

Mutual trust and equality relations steep our organization. Findings show that this kind of trust is continually in movement and can be weakened through leaders' behavior and affect the leader-employee meetings and relationships.

Here-and-now meetings are informal, short and random small talk meetings where leaders give of themselves and meet the employee with kindness. The behavior leads to wellbeing and the feeling of being worthy and appreciated in the workplace. Critical factors mentioned for the total experience of meetings are also authenticity and the feeling of the leader as being present.

Smalltalk as a tool to build relations creates well-being and learning and can with advantage get more attention from leaders in our organization since findings confirm that these meetings are the most common half form in our company.

One finding with surprising significance in this study with topic how does your leader meet you? Show that informants' have a strong impact on the complete sensation of the meeting with their perceptions. The informants themselves are active participants in shaping the impression in here-and-now meetings and the relation (Einarsen and Skogstad, 2005). By using perceptions and other psychological mechanisms within the individual workers protect for example self-worth. Through findings leaders' mechanisms are likewise disclosed. Such can promote and inhibit quality in meetings and the relation, and may create both proximity and distance and therefore needs focus from day to day.

This study takes place in my organization with only six informants and therefore has limited transferability. Still, it is my opinion that I contribute with useful knowledge in the relational part of leadership and in building high quality in leader-employee relations.

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å få frem forhold relatert til kvaliteten i selve møtet mellom leder og deltidsansatte, med utgangspunkt i medarbeiders perspektiv. Under problemstillingen *hvordan blir du møtt av din leder?* omtales informantenes inntrykk og erfaringer. Fire forskningsspørsmål er benyttet for å utdype og støtte oppunder problemstillingen.

1. *Hvordan kan lederne våre bidra til å skape trivsel blant våre deltidsansatte?*
2. *Hvordan kan lederne våre følge opp og inspirere deltidsansatte og sikre at den enkelte føler seg verdsatt, sett og hørt i vår bedrift?*

3. *Hvordan kan lederne våre bidra til at den enkelte deltidsansatte utvikler seg faglig og personlig?*

4. *Kan et godt møte her og nå veie opp for at den deltidsansatte møter sin leder sjelden?*

Ved hjelp av relevante teorier knyttet til nøkkelord fra forskningsspørsmålene formet jeg en intervjuguide og benyttet kvalitativ metode i datainnsamlingen. Seks informanter fra ulike avdelinger i egen organisasjon ble dybdeintervjuet. Virksomheten har 150 ansatte, jeg er både eier og leder på arbeidsplassen som er knyttet til treningssenterbransjen.

Analyser av datamaterialet ledet til to hovedkategorier av funnene i undersøkelsen. Den første *leders væremåte i møter med ansatte skaper inntrykk og opplevelser* samler hovedsakelig utsagn og funn relatert til opplevelsen av leders adferd. Den andre hovedkategorien beskriver funn knyttet til informantenes erfaringer med leder i *kommunikasjon og samspill*.

På bakgrunn av problemstillingen og funn som fremkommer gjennom analysen i undersøkelsen, valgte jeg å hente mitt teoretiske rammeverk i teorier om organisasjon og ledelse, spesielt relasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 1997 beskrivelser av situasjonsbestemt ledelse av Hersey og Blanchard). Teoriene dekker temaer som omhandler betydningsfulle forhold i et møte i relasjonen mellom leder og medarbeider, herunder kommunikasjon og adferdsteorier (for eksempel Digman, 1990 og Ekman, 2004), og samspill i LM relasjonen (Kvalsund, 2014 og Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Studiens funn indikerer at deltidsansatte blir møtt med delegerende lederadferd og at de styrer sin egen arbeidsdag (selvledelse). Det fremkommer at lederne i vår organisasjon med fordel kan vie mer oppmerksomhet på konsekvensene ved lederstilene og skifte til mer støttende ved behov. De ansatte gis autonomi eller frihet i arbeidet og inspireres av det. Samtidig uttrykker de behov for oppfølging og tilbakemeldinger.

Relasjonene i organisasjonen preges av gjensidig tillit og likeverd. Funn viser at slik tillit kontinuerlig er i bevegelse og kan svekkes gjennom leders adferd, noe som påvirker leder-medarbeider møtene og relasjonen.

Her-og-nå møtene er uformelle, korte og tilfeldige småpratmøter hvor leder gir av seg selv og møter medarbeider med vennlighet. Slik adferd skaper trivsel og opplevelsen av å være verdsatt av leder og på arbeidsplassen. Videre fremheves ekthet og tilstedeværelse som viktige ingredienser for at møtene skal oppleves som gode. Småpraten er et verktøy som bygger relasjoner, skaper trivsel og læring og bør være et tema som får oppmerksomhet av ledere i vår virksomhet. Funn bekrefter at omgangsformen benyttes hyppig i organisasjonen.

Et funn som har uventet stor betydning for problemstillingen, hvordan blir du møtt av din leder, er at informantene tolker sine ledere og selv er aktive deltakere i å danne bildet og

den totale opplevelsen i her-og-nå møtene og relasjonen med sine ledere (Einarsen og Skogstad, 2005). Persepsjoner og andre psykologiske mekanismer i individet som blant annet ivaretar egenverd er i vigør. Likeledes blir mekanismer i leder synliggjort gjennom funnene, også disse kan hemme eller fremme kvaliteten i møtene og relasjonen. Slike mekanismer kan skape både nærhet og avstand i forholdet og bør få fokus i hverdagen.

I og med at undersøkelsen foregår i egen virksomhet og med kun seks informanter har resultatene begrenset overførbarhet. Jeg mener likevel den bidrar med kunnskap som er nyttig i den relasjonelle utøvelsen av ledelse og i å bygge en høy kvalitets leder-medarbeider relasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Abstract	iii
Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	2
1.1.1 Presentasjon av meg selv og virksomheten	2
1.2 Oppgavens oppbygning	3
1.3 Avgrensing og begrepsforklaringer	4
2.0 Teoretisk rammeverk	4
2.1 Innledning	4
2.1.1 Ledelse.....	5
2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse	5
2.1.3 Lmx ledelse	6
2.1.4 Karismatisk ledelse.....	6
2.1.5 Selvledelse.....	7
2.1.6 Selvbestemmelse	7
2.1.7 Substitutt for ledelse	8
2.2 Kvalitet i leder – medarbeider relasjoner	8
2.2.1 Relasjonsdimensjoner.....	8
2.2.2 Overflatiske relasjoner.....	9
2.2.3 Tillit	9
2.2.4 Personlighetstrekk, ferdigheter og adferd.....	10
2.2.5 Adferd og tilstedeværelse	11
2.3 Møter mellom mennesker, her-og-nå	12
2.4 Kommunikasjon	12
2.4.1 Småprat.....	14
2.4.2 Tilbakemeldinger.....	14
2.4.3 Persepsjoner.....	15
3.0 Metode	16
3.1 Samfunnsvitenskapelig forskning	16
3.2 Valg av metode i undersøkelsen	17
3.2.1 Induktiv tilnærming.....	17
3.2.2 Fenomenologisk tilnærming	17
3.2.3 Kvalitativ forskningsmetode	18
3.2.4 Kvalitative intervju.....	18
3.3 Forskningsprosessen	19
3.3.1 Forberedelser	19
3.3.2 Datainnsamling.....	20
3.3.3 Dataanalyse.....	22
3.3.4 Kvalitetssikring.....	23
3.4 Etske vurderinger	25
3.5 Forsker i egen organisasjon	25
4.0 Funnkapittel	26
4.1 Innledning	26
4.2 Utvelgelse av hoved og underkategorier	26

4.3 Leders væremåte i møter med ansatte skaper inntrykk og opplevelser	27
4.3.1 Væremåte hos leder som påvirker til positive eller negative opplevelser hos den ansatte...	28
4.3.2 Væremåte hos leder eller andre som inspirerer den ansatte	30
4.4 Kommunikasjon og samspillsmønstre.....	32
4.4.1 Den ansattes samspills og persepsjonsmønstre påvirker totalinntrykket i møter med leder	32
4.4.2 Samspill - følelser i møter med leder	35
4.4.3 Samspill - autonomi og indre drivkraft	37
5.0 Diskusjon	39
5.1 Innledning	39
5.2 Ledelse i vår organisasjon.....	40
5.2.1 Ledelse og samværstid	40
5.2.2 Delegerende ledelse.....	41
5.2.3 Kompetanse	42
5.2.4 Fare for å miste gode medarbeidere	43
5.2.5 Nøytralisering av ledelse	43
5.3 Skisse over hovedtemaene for forskningsspørsmålene	44
5.4 Hvordan kan lederne våre bidra til å skape trivsel blant våre deltidsansatte?	44
5.4.1 Lederadferd.....	44
5.4.2 Ekthet og tilstedeværelse	45
5.4.3 Personlighet og lederadferd	46
5.4.4 Småprat.....	47
5.5 Hvordan kan lederne våre følge opp og inspirere deltidsansatte og sikre at den enkelte føler seg verdsatt, sett og hørt i vår bedrift?	48
5.5.1 Likeverd og tilgjengelighet – gode møter basert på likeverd	48
5.5.2 Tillit	50
5.6 Hvordan kan lederne våre bidra til at den enkelte deltidsansatte utvikler seg faglig og personlig?.....	51
5.6.1 Relasjonsdimensjonene	52
5.6.2 Tilbakemeldinger.....	52
5.6.3 Persepsjoner.....	53
5.7 Kan et godt møte her og nå veie opp for at den deltidsansatte møter sin leder sjelden? ...	54
5.7.1 Tilbakemeldingsprosessen.....	54
6.0 Avslutning	55
6.1 Undersøkelsens betydning fremover	57
Referanseliste	58
Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD	i
Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informantene – informert samtykke	iii
Vedlegg 3 Intervjuguide	v

1.0 Innledning

Arbeidsmiljøloven §4-1 – §4-3 oppmuntrer virksomheter til å bidra med tiltak som skaper trivsel og arbeidsglede og lederen har ansvaret for å tilrettelegge for gode psykososiale forhold på arbeidsplassen. Arbeidstakere i dagens samfunn legger vekt på ulike faktorer i arbeidsmiljøet, den ene faktoren er forholdet til nærmeste leder (Risan, 2012).

Enkeltrelasjonen mellom leder og medarbeider er sentral i teorier innen ledelse som beskriver, med ulike innfallsvinkler hvordan man kan utøve god relasjonell ledelse og bygge LM relasjoner med god kvalitet. Relasjonsfokuset fremmes i litteraturen fordi forskning viser at høy kvalitet i leder medarbeider relasjonen er lønnsomt for virksomheter. Økt effektivitet, lavere turnover, større jobbensgjensvar og lavere sykefravær (Glasø og Martinsen, 2014) er noen av konsekvensene. ”Høy kvalitet på en relasjon ser ut til å gi mer tilfredse medarbeidere som yter mer, er mer trofaste mot arbeidsgiver og har mindre fravær” (Risan, 2012 s.1 av utskrift).

Strategiplanen i vår organisasjon har et uttalt mål om å være en givende arbeidsplass med muligheter for ansatte til å utvikle seg både personlig og faglig. Trivsel blant medarbeiderne og at de føler seg verdsatt er viktig. I en slik sammenheng er det nærliggende å reflektere rundt leder sin rolle knyttet til målsetningen. ”Behovet for å bli sett og akseptert av viktige andre personer er et dypt menneskelig behov. Den nærmeste leder er en slik viktig person i en arbeidstakers liv” (Risan, 2012 s.1 av utskrift).

Overvekten av medarbeiderne i vår organisasjon er deltidsansatte som sjelden er operative samtidig som sin leder. I ledergruppen diskuteres lite samværstid, mulige konsekvenser i forhold til det relasjonelle aspektet og løsninger som kan veie opp for mangel på tid sammen. Ledelse er noe som oppstår i en relasjon gjennom samhandling og samspill på arbeidsplassen og ifølge Spurkeland (1998) handler relasjonsledelse om at lederen må komme inn i den enkelte medarbeider sin verden. Selv om gode og tillitsfulle LM relasjoner er ønskelig i vår virksomhet, kan det være utfordrende sett i lys av Spurkeland sitt perspektiv. Arenaer for samspill oppstår sjelden og leders muligheter for å vise interesse og å påvirke er begrenset. Problemstillingen er ikke tidligere tatt opp med de deltidsansatte og vår viten om hvordan de opplever situasjonen er begrenset.

Hensikten med denne undersøkelsen er å få frem forhold i enkeltrelasjonen mellom leder og medarbeider i egen virksomhet gjennom å se nærmere på møter mellom dem. Jeg er nysgjerrig på faktorer som fremkommer i her-og-nå møter, sett fra medarbeiderens ståsted. Hvordan påvirkes medarbeideren i møter med sin leder? Jeg ønsker gjennom datamaterialet og

diskusjoner å øke kunnskapen om betydningsfulle faktorer i interaksjonen, hvordan de påvirker opplevelsen og konsekvenser for kvaliteten i relasjonen. Følgende problemstilling er valgt for undersøkelsen

Hvordan blir du møtt av din leder?

Som støtte for problemstillingen er følgende fire forskningsspørsmål formulert

1. *Hvordan kan lederne våre bidra til å skape trivsel blant våre deltidsansatte?*
2. *Hvordan kan lederne våre følge opp og inspirere deltidsansatte og sikre at den enkelte føler seg verdsatt, sett og hørt i vår bedrift?*
3. *Hvordan kan lederne våre bidra til at den enkelte deltidsansatte utvikler seg faglig og personlig?*
4. *Kan et godt møte her og nå veie opp for at den deltidsansatte møter sin leder sjelden?*

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jeg har alltid vært nysgjerrig på og interessert meg for mellommenneskelige forhold og adferd i samspill. Som eier og leder i bedriften som undersøkelsen finner sted, har jeg opplevd både gleder og utfordringer av relasjonell karakter. At leders adferd har betydning i møtet mellom leder og ansatt tror jeg våre ledere er oppmerksomme på. Hvilken type adferd og hvordan den kan realiseres på best mulig måte, er muligens mer diffust. Lovverket setter krav til lederen, litteratur beskriver fordelene ved å ha et relasjonsfokus, likevel mener jeg det er utfordrende å realisere i praksis. En praksis hvor leder ideelt sett skal bidra til at medarbeideren får gode her-og-nå opplevelser i hverdagen, skaper nærhet til arbeidsplassen og høy kvalitet i LM relasjonen.

1.1.1 Presentasjon av meg selv og virksomheten

Mange års arbeidserfaring i virksomheten krever bevissthet omkring forskerrollen (nærmere beskrevet i metodekapittel 3.5) og mine forutinntatte ”sannheter”. At jeg kjenner forskningsfeltet godt hjelper meg som forsker med å skille mellom hva som er relevant og ikke relevant for undersøkelsen og kan bidra til troverdige resultater (Johannessen et al., 2003 s.232). På den andre siden kan slik kjennskap gi utfordringer knyttet til min forforståelse og hvordan den vil påvirke undersøkelsen og resultatet (metodekapittel 3.0). Derfor beskriver jeg her i innledningen noe mer detaljert om virksomheten slik at leser får større dybdeforståelse for tematikken i undersøkelsen.

Vår organisasjon er en lokal treningskjede i Hordaland med 8 treningsentre. Kjeden er familieeid og har fra starten (1986) vært tuftet på familieverdier som omtanke for kollegaer og

medlemmer, trivsel, trygghet ol. Eierne ønsker å bære med verdiene videre nå som kjeden er i vekst. Vi har ca. 150 ansatte og åpningstider på dagtid, kveld og helger. En leder alene kan ha ansvar for opp til 40 personer som arbeider på timebasis. Måten vi er strukturert på og aktivitetene vi tilbyr, gir lederne utfordringer knyttet til å skape nærhet og god oppfølging av ansatte i sin avdeling (noe som er utgangspunktet for denne undersøkelsen). Storparten av våre deltidsansatte har dette som en bijobb ved siden av studier eller en annen jobb. De er innom treningssenteret og utfører sitt arbeid 2-5 timer i uken på ulike tider og kvelder. I et slikt arbeidsmiljø er det krevende for leder å være trygg på at alle får oppmerksomhet fra leder som bidrar til trygghet, trivsel og glede på jobben.

1.2 Oppgavens oppbygning

I utforming av spørsmål til intervjuguiden (vedlegg 3) og i diskusjoner knyttet til mine funn har jeg støttet meg til en teoretisk ramme. Innledningsvis var tankene penslet inn på et gestaltteoretisk perspektiv, mye preget av min bakgrunn som gestaltveileder. Når datamaterialet og analysen var gjennomført måtte jeg på bakgrunn av funn endre strategi. Kun Carl Rogers (1957) sine teorier om kongruens og værenskvaliteter er benyttet, andre gestaltteorier ble lagt bort. Jeg har videre benyttet teorier som er relevant for organisasjon og ledelse, spesielt relasjonsledelse (Hersey og Blanchard, Jacobsen og Thorsvik, Kvalsund og Meyer og Spurkeland), organisasjons- og ledelsespsykologi med tema som adferd og tillit (Thorsvik og Jacobsen, Digman, Glasø og Martinsen og Kaufmann og Kaufmann) Kommunikasjonsteorier er vesentlige (tilbakemeldinger, småprat og persepsjoner Ekman, Øiestad, Einarsen og Skogstad) og det samme personlig kompetanse (Skau), personalpsykologi (Einarsen og Skogstad) og selvbestemmelsesteoriene (Deci og Ryan). Alt teoretisk materiale er nærmere beskrevet i eget teorikapittel (2.0). Det empiriske materialet er hentet inn gjennom kvalitative intervjuer i undersøkelsen. Dette for at intervjupersonene skal kunne gi grundige uttalelser om temaet (metodekapittel 3.0).

Undersøkelsen bygges opp ved først å presentere et sammendrag og deretter forord. Videre følger kapittel 1 som er en innledning ment til å bringe leser inn i forskers eller min verden. Her introduserer jeg problemstillingen og forklarer bakgrunn for studien samt formålet. Jeg gir også en beskrivelse av min rolle i virksomheten og gjør leser kjent med organisasjonen som undersøkelsen er gjort i. Kapittel 2 beskriver teoretisk plattformen som undersøkelsen støtter seg til og i kapittel 3 redegjør jeg for hvordan undersøkelsen er gjennomført. Her begrunner jeg valget av kvalitativ metode med intervjuer som fremgangsmåte. Studiens funn beskrives i kapittel 4 og deretter er funnene diskutert i kapittel 5. Kapittel 6 runder av drøfting,

oppsummerer kjernen av funn og kunnskapen undersøkelsen etterlater seg. Jeg deler tilslutt mine tanker om hvordan kunnskapen kan benyttes i fremtiden og ser på mulige begrensninger knyttet til bruk av kompetansen.

1.3 Avgrensing og begrepsforklaringer

Jeg ønsker tilslutt i innledningen å gjøre rede for avgrensinger samt klargjøre noen begreper som benyttes i studien. Først vil jeg poengtere at undersøkelsen er avgrenset til å gjelde deltidsansatte i organisasjonen. Disse er mest utsatt for lite samværstid med sine ledere. For å sikre de deltidsansatte informantenes anonymitet omtales de med benevnelse H1, C2, S3, B4, C5 og M6. Jeg benevner videre i studien leder-medarbeider med forkortelsen LM.

Et begrep jeg ønsker å omtale er her-og-nå møter. Det har vært vesentlig å fremskaffe verdifull informasjon til undersøkelsen gjennom å intervju informantene. Uttrykket her-og-nå er benyttet for å understreke at jeg ønsket informasjon knyttet til øyeblikket – hva skjer i møtene – akkurat her og akkurat nå. Et paradoks er at informantene forteller om episoder fra fortiden som ikke kan observeres. Gjennom intervjuet kan de likevel hente frem erfaringer og minner som beskriver en her-og-nå opplevelse (Postholm, 2005 s.68). På denne måten håpet jeg å innbringe informasjon om konkret adferd i tillegg til informantens tolkninger av adferd.

Begrepene adferd, væremåte og oppførsel brukes i samme mening i undersøkelsen. Ordet autonom benyttes og kan forklares med den deltidsansattes opplevelse av å være selvstendig og forbindes med frihet til å lede seg selv. Annet fagstoff og teorier er grundig forklart i teorikapittelet 2.0.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I dette kapittelet fremstiller jeg et rammeverk av teori for undersøkelsen med problemstilling hvordan blir du møtt av din leder? Fagstoff og teori som er valgt støtter studiens tematikk og bidrar til troverdighet av undersøkelsen. Teoriene er sentrale for å drøfte kjerneemnene i studiens funn i diskusjonskapittelet.

Mange fagfelt har relevant stoff i form av forskning og fagbøker da tematikken for undersøkelsen ligger innen flere fagtradisjoner. Mitt teoretiske grunnlag er relevant for organisasjon og ledelse, spesielt relasjonsledelse. Overordnet synliggjør den teoretiske rammen forhold som trer frem, påvirker og har betydning i et møte i relasjonen mellom leder og medarbeider, forhold som medvirker i *her-og-nå* perspektiv. Jeg deler forholdene i kategorier i teorikapittelet. Hensikten med det er å skape oversikt og god forståelse for leser og meg selv.

Første avsnitt i teorikapittelet belyser *ledelse og situasjonsbestemt ledelse*. Videre forklares *lmx ledelse, karismatisk ledelse, selvledelse og teorier om selvbestemmelse* samt *substitutt for ledelse*. Teoridelen deles deretter i tre hovedkategorier, to av disse har også underkategorier. Den første hovedkategorien er *kvalitet i leder – medarbeider relasjoner* og har underkategoriene *relasjonsdimensjoner, overflatiske relasjoner og tillit*. Derneft underkategoriene *personlighetstrekk, ferdigheter og adferd* og til sist *adferd og tilstedeværelse*. Andre hovedkategori forklarer betydningsfulle forhold som trer frem i *møter mellom mennesker, her-og-nå*. Forholdene beskrives på generell basis, men teoriene har overføringsverdi til LM møter og funn i undersøkelsen. I tredje og siste hovedkategori rettes oppmerksomheten mot *kommunikasjon* og kommunikasjonsprosesser. Temaene *småprat, tilbakemeldinger* og *persepsjoner*, er omtalt i underkategorier her.

2.1.1 Ledelse

Ledelse er ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) ”en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd” (s.416). Handlinger innen ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Lederen skal gjennom sin adferd og væremåte påvirke medarbeiderne til å oppnå bedriftens målsetninger.

Bolman og Deal (2009) beskriver at ledelse alltid utøves både i relasjoner og i kontekst. I tillegg fremstiller teoretikerne to perspektiver på effektiv ledelse. Det ene perspektivet setter fokus på leders personlige egenskaper som klarsyn, styrke og engasjement som de avgjørende faktorene for effektiv ledelse. Det andre perspektivet setter fokus på at påkrevde lederegenskaper varierer avhengig av situasjonen som organisasjonen befinner seg i.

2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard (1977) bidrar med grundig utarbeidede teorier innenfor ledelse, kjent som teoriene om situasjonsbetinget ledelse. Deres tilnærming til ledelse er populær innen lederopplæring (Bolman og Deal, 2009) og to lederdimensjoner, oppgavene og menneskene synliggjøres. Menneskedimensjonen viser til en lederstil og et lederengasjement der to- eller flerveis- kommunikasjon og emosjonell støtte prioriteres overfor medarbeiderne. Oppgaveorienterte lederne vil derimot i stor grad benytte ordregiving og enveis-kommunikasjon for å påvirke medarbeidere til å utføre oppgaver (s.388). Også Jacobsen og Thorsvik (1997) beskriver to grunnleggende forskjellige lederstiler. Den ene *relasjonsorientert eller demokratisk* hvor leder er aktiv og ønsker å utvikle gode relasjoner blant annet gjennom å involvere medarbeideren. Den andre *oppgaveorienterte eller autoritære* lederstilen prioriterer

produksjon og effektivitet fremfor det relasjonelle og leder gir hovedsakelig medarbeiderne retningslinjer og ordrer.

Hvordan leder på best mulig måte kan møte og samhandle med den ansatte vil være avhengig av ulike faktorer – blant annet forhold ved organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Situasjonsbetinget ledelse er, gjennom min forståelse, tilpasset organisasjonens situasjon samt det enkelte mennesket som står ovenfor en arbeidssituasjon. Leder velger adferd og bruker sine personlige egenskaper basert på forhold som medarbeiderens kompetanse, forutsetninger og vilje til å utføre arbeidsoppgaven.

Hersey og Blanchard (1977) fremstiller fire grunnleggende metoder eller lederstiler. *Delegerende* metoder benyttes dersom medarbeiders kompetanse og motivasjon er høy og lederen stoler på at medarbeider kan utføre arbeidet selvstendig. Delegering betyr ifølge Bang (2007) at leder ikke utfører arbeidsoppgavene selv, men administrerer andre som gjør dem. *Instruerende* metoder er egnet dersom medarbeider har lav kompetanse og lav motivasjon. Leder orienterer seg da hovedsakelig mot oppgaven som medarbeider skal utføre. *Støttende* lederstil brukes ved høy kompetanse i kombinasjon med lav motivasjon og har fokus både på oppgaven og relasjonen. Den siste, *veiledende* lederstil, bør benyttes ved lav medarbeiderkompetanse og høy motivasjon. Lederen veileder med relasjonsorientert fokus så den motiverte medarbeideren kan utføre oppgaven med hjelp (Bolman og Deal, 2009 og Jacobsen og Thorsvik, 1997).

2.1.3 Lmx ledelse

Lmx teoriene legger vekt på at relasjonsbygging er en oppgave som lederen bør prioritere (Risan, 2012). I leder-medarbeider-utvekslings teoriene forklares relasjonen mellom de to individene som en dyade. Dyadisk lederskap dreier seg om fokus på lederens relasjon til den enkelte medarbeider. Risan (2012) skriver at forskningsprosjekter utløst av Lmx-teorien viser gunstige effekter blant annet knyttet til jobbprestasjon, jobbtilfredshet, innsats utover rollekravet, intensjon om å bli i arbeidsforholdet og lavt sykefravær (Nahrgang, Ilies Morgeson 2007, Coyle-Shapiro og Conway 2004) når kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er høy.

2.1.4 Karismatisk ledelse

Begrepet karismatisk ledelse knytter seg til lederens adferd som leder hovedsakelig gjennom personlig utstråling. Karaktertrekket har beviselig effekt i forhold til å påvirke medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (1997) skriver at karismatiske ledere, ved å benytte sin utstråling og

karisma i handlinger skaper sterke effekter, øker jobbprestasjoner og jobbtilfredshet hos medarbeiderne. De skaper begeistring og entusiasme, er gode rollemodeller og inspirerer gjennom å synliggjøre visjoner og verdier. Grunnet sin adferd får de ofte stor grad av hengivenhet, lojale medarbeidere og blir vist høy tillit. Gjennom sin positive effekt på medarbeiderne er disse villige til å yte på et høyt nivå.

2.1.5 Selvledelse

Selvledelse eller superledelse er ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) at medarbeiderne kan lede seg selv. Det handler om autonomi og jeg mener det er relevant knyttet til denne undersøkelsen. Jobben som intervjupersonene utfører gjennomføres med egen kompetanse og fordrer ikke leders nærvær. Medarbeidere som driver selvledelse må ifølge teoretikerne ha tro på seg selv, at de kan mestre utfordringer i jobben. Leder sin oppgave er i stor grad knyttet til å hjelpe medarbeiderne til å bli dyktige. Faremomentet ved at ledere i liten grad benytter kontroll og overvåking og at medarbeiderne overlates til seg selv, kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) være at medarbeiderne mister fokus på organisasjonens mål. Det øker også faren for konflikt og uoverensstemmelser. Velger man en slik lederstil forstår jeg at det er viktig at leder er tydelig i å formidle organisasjonens målsetninger samt vise hvordan arbeidet til den selvstendige medarbeideren verdsettes. Lederen må også være trygg på at medarbeiderens kompetanse er god nok til å gjennomføre arbeidsoppgavene.

2.1.6 Selvbestemmelse

I forlengelse av selvledelse vil jeg også nevne selvbestemmelsesteoriene (Deci og Ryan 2017). Teoriene belyser at det finnes to former for motivasjon, indre og ytre. Indre motivasjon fremmes når en person gjør aktiviteter som er lystbetont, mens ytre motivasjon dominerer når man gjennomfører aktiviteter for å få belønning (for eksempel lønn) eller at man unngår sanksjoner og straff. Indre motiverte og lystbetonte oppgaver har vist å gi bedre prestasjoner. Forklaringen ligger blant annet i opplevelsen av autonomi eller frihet. Andre faktorer som fører til indre motivasjon er opplevelsen av å inneha god kompetanse knyttet til arbeidsoppgaven. Det å føle fellesskap og tilhørighet ved at personen bidrar i en større sammenheng forstår jeg er motivasjonsfremmende på den indre motivasjonen. De tre nevnte faktorene i autonomi, kompetanse og fellesskap er grunnleggende psykologiske behov og teoriene er således gjeldende i alle kulturer (Deci og Ryan, 2017). Dersom en leder ønsker å påvirke indre motivasjon hos sine medarbeidere bør vedkommende etterstrebe å støtte de grunnleggende

behovene. Da opplever medarbeideren mer positive følelser, får større velvære på jobben og økte arbeidsprestasjoner ifølge teoretikerne.

2.1.7 Substitutt for ledelse

Tilslutt vil jeg i avsnittet om ledelse nevne at forskning har påvist at behovet for ledelse i noen tilfeller minker (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Trekk ved medarbeideren, arbeidsoppgavene og organisasjonen kan føre til substitutter og/eller nøytralisering av ledelse. Et eksempel på trekk ved oppgaven er at den er interessant og morsom og at den gir en indre belønning som skaper naturlig drivkraft. Trekk ved person som for eksempel høy kompetanse og at medarbeideren vet hva den skal gjøre (selvledelse) og dessuten stort behov for uavhengighet kan også forklare at behovet for ledelse blir mindre.

2.2 Kvalitet i leder – medarbeider relasjoner

I denne hovedkategorien ser jeg nærmere på faktorer som kan påvirke kvaliteten i mellommenneskelige forhold og sammenhenger som knyttes til samspill og erfaringer man har i møter i relasjonen mellom leder og medarbeider.

2.2.1 Relasjonsdimensjoner

Avsnittet innledes med Kvalsund (2014) som beskriver tre dimensjoner angående relasjoner. Disse er avhengighet, uavhengighet og gjensidighet. Erfaringene i interaksjon eller samspill med andre gir opplevelser hos individet i forhold til de tre relasjonsdimensjonene. Kvalsund forteller at en persons erfaringer i et ”jeg og du” møte skaper utvikling og i tillegg at erfaringene kan være positive eller negative i lærings og utviklingssammenheng. Min forståelse av teoriene er at dersom en dimensjon, for eksempel avhengighet som er asymmetrisk, erkjennes som et behov fra begge parter i relasjonen, vil den være gjensidig eller likeverdig og oppleves positivt. I motsatt tilfelle forklarer Kvalsund (2014) at dersom avhengighet opprettholdes ved urett kan det utløse følelsen av ufrihet og tvang i relasjonen. De tre relasjonsdimensjonene er bevegelige og Kvalsund viser til at før eller siden vil behovet for å overskride avhengigheten og etablere uavhengighet være der.

Uavhengighet som den fremtredende relasjonsdimensjonen innebærer at personen er moden nok til å ta egne avgjørelser og fremtre som et selvstendig individ. Når begge parter erkjenner modenheten gjensidig, vil selvstendige tanker og følelser i uavhengigheten springe frem. Dette forløser ressurser i personen og skaper vekst. ”Det er likevel slik at i enhver ny og uinnvidd situasjon man kommer i, blir avhengigheten på ny introdusert” (Kvalsund og Meyer,

2005 s. 20-21). Utviklingspotensialet vil således bestå i å gjenskape uavhengighet i den nye og uinnvidde situasjonen. Det å være nysgjerrig og undersøke relasjonstypene for å forstå når de er negative eller positive, har betydning for å ha viten om kvaliteten i relasjoner, ifølge forfatterne. Man kan da finne forklaringer på hvorfor relasjonskvalitetene er som de er, finne fastlåste mønstre og konflikter og dessuten finne muligheter for å utløse ressurser.

2.2.2 Overflatiske relasjoner

Ifølge Spurkeland (2012) finnes det mellommenneskelige relasjoner hvor det utad virker som om personer kjenner hverandre, men det viser seg å være feil. Forholdet er på tøysestadiet. Dette stadiet kan opprettholdes i et langt tidsperspektiv dersom partene ikke ønsker eller våger å bli kjent med hverandre på et dypere nivå forklarer han. Partene må, slik jeg forstår teoriene, åpne seg opp for hverandre, by på seg selv, fortelle andre om sine tidligere erfaringer i livet og vise sine holdninger og verdier. På tøysestadiet velger man å beholde en overflatisk tone.

Strand (2001) belyser at arbeid med relasjoner kan være krevende å få til i en travel hverdag, spesielt dersom leder ikke evner å flette oppgaven inn i dagens hendelser (s.432). I slike tilfeller kan relasjonen bli innholdsløs og minne om kameraderi og er formålsløs knyttet til ledelse. Slik jeg forstår forfatteren belyser han videre at et ensidig fokus på å skape gode relasjoner som er mindre formelle, bidrar til at leder må gi slipp på kontroll og oversikt, noe som igjen hemmer effektiviteten i virksomheten.

2.2.3 Tillit

Kvalsund og Meyer (2005) ser på tillit som en grunnleggende holdning i samhandling. Tillit er noe som erfares og skapes i den enkelte relasjon og begrepet er derfor vanskelig å definere skriver forfatterne. ”I alt samspill mellom mennesker er tillit en grunnleggende faktor” (Skau, 1998 s. 93).

Leder må ha innflytelse for å oppnå effektivitet hos sine underordnede (Jacobsen og Thorsvik (1997) - Fiedlers teorier om effektiv ledelse) og innflytelsen vinnes gjennom den sosiale relasjonen. Det handler, slik jeg forstår det, om at vi i hverdagen tar del i andre menneskers liv – og de i vårt – i den sosiale relasjonen og på den måten oppnår tillit og innflytelse. ”Flere undersøkelser viser at dersom tilliten mangler vil medarbeidere og kollegaer forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk” (Kaufmann og Kaufmann, 1996 s.358-359). De viser til at tillit i LM forholdet utgjør selve grunnmuren i lederens muligheter til å utføre sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte. Jeg tolker det slik at når

medarbeiderne stoler på leder vil de tillate å bli påvirket av vedkommende. Ekman (2004) bekrefter min forståelse når han skriver ”tilliten gir mandat til å lede” (s.109).

Tillit til en person innebærer troen på at vedkommende velger handlinger basert på fellesskapet, ikke ensidig basert på egne behov og interesser (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Videre at vedkommende tilnærmer seg den andre parten med velvilje og empatisk holdning. Fem kjerneelementer er verifisert som viktige ingredienser i tillitsbegrepet. *Integritet* viser til samsvar mellom det en person sier og gjør. *Kompetanse* innebærer tiltro til både faglige og mellommenneskelige kunnskaper og egenskaper, mens *konsistens* beskriver viktigheten av forutsigbarhet i samhandling fra situasjon til situasjon. *Lojalitet* dreier seg om villighet til å stille opp for og støtte den andre i relasjonen. *Åpenhet* fordrer at man er ærlige og ikke holder ting tilbake i tillitsforholdet (Kaufmann og Kaufmann, 1996 s.359-360).

Min forståelse av høy kvalitet i LM forholdet er at det baseres på tillitsfulle forhold. En grunnleggende plattform av gjensidig tillit og videre balanse i de fem kjerneelementene er ønsket. Tillit som oppleves gjensidig i relasjonen har betydning for begge parter i et samarbeid. Forskning utført av organisasjonsforskerne Robinson og Salamon viser at medarbeidere som føler de har ledelsens tillit, oppnår positive utslag i prestasjoner i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

2.2.4 Personlighetstrekk, ferdigheter og adferd

Glasø og Martinsen hevder at ”*Trekkteori* er sentral innen personlighetspsykologisk forskning og tuftet på ideen om at det finnes stabile egenskaper ved folk som kan bidra til å forklare deres typiske tenkesett, følelsesmessige reaksjoner og atferd” (2014 s.1 av utskrift). Slik jeg forstår teoriene beskriver ikke personlighetstrekkene adferd i seg selv, men trekkene gir en tilbøyelighet eller et naturlig anlegg for måter å handle eller oppføre seg på. Trekket ekstroversjon vil eksempelvis gi anlegg for å være pratsom og sosial i interaksjon med andre.

Jacobsen og Thorsvik (1997) deler trekkteorier i to dimensjoner. Den ene, personlighetsdimensjonen viser til trekk hos leder som er stabile og varige over tid. Den andre dimensjonen, ferdighetsdimensjonen, er beskrevet som en evne mer knyttet til læring enn arvelige betingelser – og er dermed også lettere å påvirke til endring. I ledelsesforskning er det identifisert kategorier av personlighetstrekk og ferdigheter som er felles hos gode og effektive ledere.

Femfaktormodellen (Digman, 1990 - beskrevet av Jacobsen og Torsvik, 1997) fremhever at personlighet vises gjennom fem sentrale personlighetstrekk. Personlighetstester som baserer seg på teorien benyttes hyppig i forskning knyttet til ledelse og personlighet.

Resultatene viser fellesnevnerne i personlighetstrekkene til gode ledere (Glasø og Martinsen, 2014). De to første trekkene er mest vesentlige i denne undersøkelsen. Ved det første *nevrotisme* skårer gode ledere lavt og har lite tilbøyelighet til å være nedtrykte og deprimerte. De lar seg ikke stresse lett, er følelsesmessig modne og tenker seg om før de handler. *Ekstroversjon* beskriver personlighetstrekk som tendens til å være utadventt, med positiv energi, høyt driv og selvtillit. Oppsummering av studier på feltet konkluderer med at høy skår på ekstroversjon er det sterkeste relatert til god ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 1997). De tre siste trekkene hos gode ledere nevnes kort. Disse er høy skår på *åpenhet for erfaringer* (fantasifulle og imøtekommende med nye opplevelser). *Omgjengelighet* (støttende holdninger, emosjonell intelligens og hjelper gjerne andre). Tilslutt *samvittighetsfullhet* (arbeider grundig, er opptatt av å lykkes og pliktoppfyllende).

Tre hovedkategorier av fellestrekk når det kommer til ferdigheter for effektive ledere er også synliggjort. Den ene, *personlige ferdigheter* viser blant annet til leders selvinnsikt og evne til å mestre stress og løse problemer. *Mellommenneskelige ferdigheter* belyser leder sine ferdigheter til å kommunisere, motivere og kunne påvirke andre gjennom blant annet å lytte og støtte sine medarbeidere. Tilslutt er *gruppeorienterte ferdigheter* nevnt som kategori og henspiller til leder sin evne til å delegere myndighet og bygge team.

2.2.5 Adferd og tilstedeværelse

Jacobsen og Thorsvik (1997) gir en generell definisjon av begrepet adferd og skriver at den inneholder to elementer. Den ene angår hva menneskets holdninger (hva de tror og mener), den andre deres handlinger (hva de gjør). I min forståelse er begrepet komplekst, men gir grunnlag for å forstå den oppførsel og de handlinger vi realiserer i samspill og interaksjon med andre.

Carl Rogers (1957) benytter begrepet *værenskvaliteter* når han forklarer den ideelle adferd å møte mennesker med. Teoriene knyttes til gestalttradisjonen og belyser at kvalitet i relasjonen mellom terapeut og klient oppnås gjennom tilstedeværelse. Skau (1998) forklarer teorien nærmere og skriver at adferd i møtene må være preget av *kongruens*, som innebærer samsvar mellom følelser, ord og adferd, *empati* som omhandler å oppfatte og ivareta den andres følelse og *ubetinget positiv aksept* – som kan beskrives med å akseptere den andre eller vise nestekjærlighet. En slik tilnærming mener jeg gir genuin adferd og interesse ved at men setter seg inn i den andre parten sine ønsker og behov og værenskvaliteten kan således bidra til å skape nære og gode relasjoner, også i leder – medarbeider perspektiv.

2.3 Møter mellom mennesker, her-og-nå

I møter med andre mennesker både påvirker vi og blir selv påvirket. Hvordan vi virker på hverandre er avhengig av ulike forhold som for eksempel kroppslige uttrykk, blikk, mimikk og stemmebruk. Hostrup (1999) forklarer at vi alltid befinner oss i et felt, som vi påvirker og påvirkes av. Det er i møtet og samspill med andre oppdager vi oss selv og utvikles som mennesker (Svare, 2006).

Ifølge Skau (1998) kan ikke opplevelsen av et møte mellom to eller flere personer og hvilket utfall møtet får, planlegges på forhånd. Møtet skapes her og nå og er avhengig av responsen personene gir hverandre underveis. Hva vi velger å formidle gjennom ord og adferd i interaksjonen er sentralt for opplevelsen. Videre skriver forfatteren at ethvert møte med et annet menneske befinner seg på en skala mellom det betydningsløse og betydningsfulle. Vi kan ikke avgjøre utfallet av møtet alene og heller ikke beslutte hvor på skalaen møtet skal ende, men vi kan velge å sikte oss inn på et ønsket utfall. Det er lett å si at vår intensjon er sikte oss inn på å skape positive og meningsfylte menneskemøter, men vanskeligere å gjennomføre i praksis ifølge Skau (1998). Faktorer som tilgang til materielle ressurser og tid kan begrense handlingsrommet i situasjonen. Den subjektive opplevelsen er en annen faktor. Hva som oppleves betydningsfullt vil variere fra person til person.

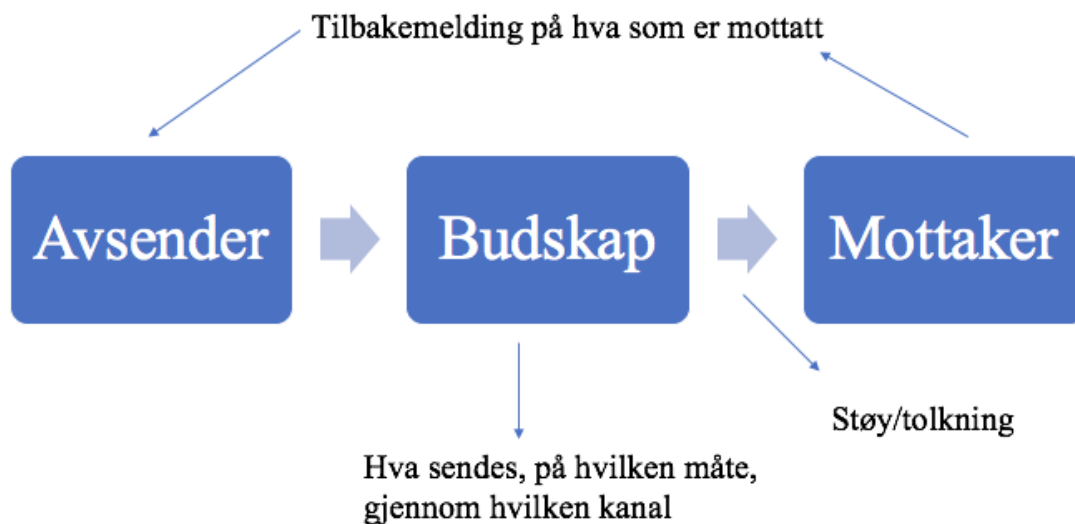
Skau (1998) beskriver et møte eller kontakt mellom leder og medarbeider som en prosess. ”Proessen kan være kort eller lang, overflatisk eller dyptgående, likegyldig eller engasjert” (Skau, 1998 s. 34) Berøring som oppstår i møtet kan leve i partene også etter at møtet er over. Forfatteren skriver at leder har spesielt ansvar for at prosessen er av god kvalitet og at man får ønsket utfall uavhengig av om møtet kan skjer tilfeldig eller planlagt.

2.4 Kommunikasjon

Hargie, Dickson og Tourish (1999) skriver at kommunikasjon er et sentralt fenomen i organisasjoner. Det er spesielt viktig i ledelse og de hevder at kommunikasjon er den overordnede faktoren når det kommer til suksess i business. Jacobsen og Thorsvik (1997) støtter teoriene og mener kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner. Den formidler informasjon, legger grunnlag for planlegging, formulerer mål, utvikler strategi, styrer og koordinerer adferd, bygger relasjoner, utvikler kultur, kobler organisasjoner sammen og presenterer organisasjonen for omgivelsene.

”Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske *communicare* og betyr å ”meddele”, ”melde” eller ”gjøre felles” (Kaufmann og Kaufmann, 1996 s.290) og betegnelsen beskriver informasjonsutveksling mellom mennesker eller maskiner (Assmann, 2008).

Kommunikasjonsprosessen beskriver med andre ord personer eller grupper som sender eller utveksler informasjon. Teoretiske fremstillinger av begrepet forklares gjennom følgende modell.



Modellen viser at det foregår utveksling av informasjon mellom to eller flere aktører. En aktør formidler eller sender et budskap, den andre er mottaker av informasjonen som sendes. Mottaker tolker budskapet og gir sin tilbakemelding. Jeg mener modellen skaper forståelse for hvordan aktørene veksler mellom å gi og motta informasjon, hvordan de danner egne oppfatninger (mer om persepsjoner i neste avsnitt) og ønsker å påvirke oppfatningene til den de kommuniserer med.

Sender velger kanal eller medium å formidle budskapet gjennom, eksempler kan være ansikt til ansikt kommunikasjon eller via skriftlige kanaler. Modellen synliggjør også faktorer som kan påvirke prosessen. Uttrykket støy i denne sammenheng beskriver faktorer som kan virke forstyrrende på formidlingen av budskapet når informasjonen overføres. Det kan være bråk i bokstavelig forstand, språkforskjeller, svikt i konsentrasjonen, stress, flere som snakker samtidig, spam (mail) eller andre distraherende elementer (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

I mange tilfeller ses kommunikasjon på som en rasjonell prosess som skjer mellom mennesker. Den har imidlertid sterkt preg av følelsesmessig motivasjon i tillegg til fornuftig tenkning (Svare, 2006). "Kommunikasjon foregår der to eller flere mennesker er sammen" (Tveiten, 2008 s.127) og er mer enn ordene som sies. Aktørene tolker kontinuerlig signaler gjennom adferd, non verbal og verbal kommunikasjon. Den ikke eller non- verbale kommunikasjonen som eksempelvis stemmeleie og ansiktsuttrykk vurderes og tillegges meningsinnhold i samtaler mellom mennesker (Svare, 2006). Slik formidling uten ord og

tolkning av ikke verbal kommunikasjonen kan også foregå ubevisst (Kaufmann og Kaufmann, 1996 og Tveiten, 2008).

2.4.1 Småprat

Ekman (2004) hevder at ”organisasjoner er fulle av uformelle samtaler”. Småprat i heiser, i arbeidsrom, i korridorer, på golfbanen, over kaffekoppen og i mange andre sammenhenger” (s.13). Svært mange av samtalene vi har til vanlig er av det uformelle slaget og vi tenker lite gjennom betydningen (Svare, 2006). Han mener samtalene gir innsikt og skaper refleksjon.

Ekman (2004) skiller mellom formell og uformell kommunikasjon og hevder at det uformelle småpratet som foregår over kaffekoppen er et egnet kommunikasjonsverktøy å bruke i lederskap. Han sier at småpratet er nøkkelen til effektive kunnskapsorganisasjoner. Effektivitet i slike organisasjoner handler først og fremst om relasjoner mellom mennesker og der er småpratet sentralt. Tiden er i mange tilfeller en knapp ressurs og når bedrifter skal effektivisere er relasjonen mellom mennesker og dermed småpratet sentralt. Samtalene er fulle av informasjonsutveksling og læring og vi lærer hverandre å kjenne i møtene. Det er der vi skaper trivsel slik at dyktige medarbeidere vil bli værende på arbeidsplassen (Ekman, 2014). Min forståelse er at leder må balansere småpratet. Ved å delta vil lederen oppleves som interessert, noe som skaper tillit og nærhet i LM relasjonen. Dersom leder derimot styrer småpratet i for stor grad ved å formidle formelle saker i et slikt fora vil det ha negativt effekt. Lignende negativ effekt kan man få når leder deltar mye i småprat på jobben med hensikt å bli en i kameratgjengen. Slik tilnærming til ledelse kan skape ”intimitetstyranni” og bidra til overflatiske og kunstige samhandlingsformer. Når leder kontinuerlig strever etter å være personlig og nær skaper det hindre for leder med å ta beslutninger i vanskelige saker (Strand, 2001 s. 432).

2.4.2 Tilbakemeldinger

Kommunikasjon er viktig også for å få tilbakemeldinger på sin jobbytelse. Tilbakemeldinger er nødvendig for å regulere adferd (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Øiestad (2004) legger vekt på menneskets behov for tilknytning og fellesskap. Vi er grunnleggende avhengige av hverandre og trenger støtte og bekreftelser fra omgivelsene for å føle oss nyttige og verdsatt. Å bli hilst på, bli sett og hørt er enkle former for oppmerksomhet og tilbakemelding. På andre siden av skalaen er grundige tilbakemeldinger. Mottaker av denne form for tilbakemeldinger kan føle seg høyt verdsatt. Å bli lagt merke til og få tilbakemeldinger har betydning når det skjer, men kan også virke på mottaker i ettertid skriver forfatteren.

Det er min forståelse at utveksling av tilbakemeldinger har effekt i leder og medarbeiderrelasjonen. Gjensidig påvirkning gjennom tilbakemeldinger kan skape muligheter for læring og utvikling. Ved å formidle adferd eller handlinger hos hverandre kan partene oppnå økt bevissthet, noe som gir grunnlag for vekst.

Spurkeland (2012) skriver at positive tilbakemeldinger i form av ros påvirker medarbeidere. De får bekreftelse, føler seg anerkjent og akseptert. Dersom den ansatte føler leder viser respekt, delegerer ansvar og stoler på vedkommende, men det er fravær av ros, kan medarbeideren likevel oppleve anerkjennelse slik jeg tolker forfatteren. I mangel på ros eller neglisjering overtar tolkningsmekanismer hos medarbeider. Medarbeider antar at, i mangel på tilbakemelding så gjør den antakelig en god jobb. Når den ansatte ikke hører noe fortsetter denne i god tro om at leder er fornøyd skriver Spurkeland (mer om persepsjoner i neste avsnitt).

Øiestad (2004) introduserer begrepet kikkertsyn når hun forklarer tilbakemelding. Det innebærer å ha blikket og sansene åpne for det positive i andre. I tillegg til å registrere det positive må leder formidle videre til medarbeider det som er observert. Øiestad forklarer med andre ord at tilbakemeldinger innebærer å få oppmerksomhet i form av å bli lagt merke til. Man registrerer eller får øye på noe i en annen person. Steg to i prosessen er å formidle det du ser til vedkommende. Ulike mekanismer hos lederen kan hindre slik videreformidling av positiv feedback gjennom ros (Øiestad 2004). Mangel på mot til å formidle det observerte, frykt for avvisning fra mottaker basert på tidligere erfaringer med å gi ros, problemer med å glede seg over andres prestasjoner eller mangel på godhet for medarbeideren kan være grunner til dette.

2.4.3 Persepsjoner

Avsnittet om persepsjoner tar for seg enda et forhold innen kommunikasjon. Einarsen og Skogstad (2005) belyser at kommunikasjon og persepsjon begge er grunnleggende forhold ved menneskelig adferd. ”Persepsjon omfatter vår evne til å oppfatte oss selv og omverdenen, og er en forutsetning for at vi kan eksistere som fullverdige mennesker” (s.14). skriver forfatterne basert på (Michotte, 1963). Persepsjonsteoriene forklarer mekanismer som påvirker vår oppfattelse av den eller det som observeres og hvordan deltakerne i møtet tolker både den andre og seg selv.

Neisser (1967) etablerte teorien om den perseptuelle syklus. Teorien knytter sammen den direkte observasjonen personen gjør av omgivelsene og det strukturelle bidraget som vedkommende selv tilfører i sin opplevelse av omgivelsene. Einarsen og Skogstad (2005) poengterer at vi selv er sterke bidragsyttere til vår opplevelse av verden gjennom aktive fortolkningsmekanismer. Når vi fortolker benytter vi referanser fra tidligere erfaringer og

tilpasser opplevelsene utfra rammene. Dette gir forståelse for et tema forfatterne tar opp i forhold til arbeidslivet, nemlig at involverte parter i eksempelvis konflikter har ulike erindringer av hendelsesforløpet og hva som ble sagt og gjort. Neisser sitt teoretiske bidrag hjelper oss å skille mellom hva vi faktisk ser eller hører og hvordan vi oppfatter og vektlegger det vi ser og hører.

Selvpersepsjon handler ifølge Bem (1972 –hentet fra Einarsen og Skogstad, 2005) om observasjoner knyttet til vår egen adferd. Vi kan eksempelvis oppfatte vår egen følelsesmessige tilstand så vel som hvordan vi mestrer og har kontroll på oppgaver i omgivelsene og evnen til å mestre ulike situasjoner. Det er også funnet et fenomen knyttet til selvpersepsjon som bidrar til å opprettholde ens egenverdi. Fenomenet bidrar sånn jeg oppfatter det, til fortolkninger av situasjoner som beskytter og ivaretar vår integritet. Selvpersepsjon vil dermed være av relevans for opplevelsen som deltidsansatte har i møte med leder i vår organisasjon.

3.0 Metode

Metodekapittelet omtaler i hovedsak valg av design og metode for undersøkelsen. Jeg gjør rede for kvalitativ forskningsmetode og legger frem aspekter knyttet til induktiv og fenomenologisk tilnærming samt datainnsamling gjennom intervjuetoden (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg beskriver forberedelser av intervju med utforming av spørsmål og intervjuguide (vedlegg 3). Videre hvordan utvalg av informanter er foretatt og intervjuene gjennomført. Kapittelet tar for seg bearbeiding av data og synliggjør hvordan materialet er systematisert, analysert og har ledet til relevante funn i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Tilslutt i kapittelet kvalitetssikres studien og etiske vurderinger belyses. Jeg avslutter med refleksjoner rundt min egen rolle som forsker.

3.1 Samfunnsvitenskapelig forskning

Forskningens intensjon er å oppnå sikker viten. Når det skal gjennomføres en undersøkelse må det gjøres mange overveielser og valg (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2003). I tidlig fase tas det stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Undersøkelsenes formål vil gi indikasjoner på hvilken design og metode som er egnet som hjelp for å til å lede undersøkelsen i mål.

Studiefeltet i samfunnsvitenskapelige fag er mennesker og samfunnsvitenskapelige metoder er således egnet til å undersøke og få frem informasjon omkring sosiale forhold. Metoden beskriver hvordan vi samler inn, analyserer og tolker informasjonen som er hentet fra virkeligheten (Johannessen et al., 2003). Senere i kapittelet deler jeg forskningsprosessen i fasene *forberedelser, datainnsamling (intervjuing og transkribering), dataanalyse*

(Johannessen et al., 2003) og tilslutt *kvalitetssikring*. Inndelingen gir god oversikt over forskningens forløp.

3.2 Valg av metode i undersøkelsen

Ifølge Johannessen et al. (2003) vil tilnærming og valg av metode påvirke alle fasene av forskningsprosessen og ha betydning for resultatet av studien i sin helhet. Før jeg går nærmere inn på fasene redegjør jeg for overordnet design og strategier som har betydning og gir retning for denne undersøkelsen.

3.2.1 Induktiv tilnærming

Ved induktiv tilnærming starter undersøkelsen uten noe teoretisk utgangspunkt. Forskeren beveger seg fra empiri til teori gjennom å samle inn data (fra virkeligheten), og hensikten er å finne frem til mønstre i datamaterialet som kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2003). Forsker legger til side egne erfaringer og antakelser, undersøker åpent og nysgjerrig intervjupersonenes erfaringer og søker innsikt i deres livsverden omkring fenomenet som undersøkes. Forsker benytter sin teoretiske ramme først etter observasjonene av fakta og undersøker om egne antakelser stemmer med intervjupersonenes virkelighet. Innsamlet datamateriale og funn som fremkommer i analyser av disse danner landskapet for videre drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål.

I denne studien ønsket jeg innsikt i et fenomen på arbeidsplassen min. Som leder og eier og med stor interesse for relasjonsledelse og samspill mellom mennesker hadde jeg antakelser på forhånd knyttet til fenomenet, studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Likevel etterstrebet jeg å være åpen og sette meg inn i intervjupersonenes subjektive opplevelser og deres virkelighet for å få samlet troverdig datamateriale med godt grunnlag til å utforske empiri opp mot teori senere i undersøkelsen.

3.2.2 Fenomenologisk tilnærming

Undersøkelser med fenomenologisk tilnærming beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Postholm, 2005). Slik tilnærming gir forskeren rom for å tolke innholdet i datamaterialet i lys av egne erfaringer, informantenes erfaringer og teoretisk rammeverk. Postholm (2005) viser til at forskeren selv er det viktigste instrumentet og metoden i fenomenologiske undersøkelser. Teori og empiri knyttes sammen via forskeren som skaper mening gjennom analyser av innsamlet datamateriale. I avsnittet om kvalitativ metode og analyse begrunner jeg hvorfor tilnærmingen er hensiktsmessig i denne undersøkelsen.

3.2.3 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitative metoder er opptatt av meningsinnholdet i innsamlet data, hvordan det kan beskrives og fortolkes. Det kvalitative intervjuet er en metode som har sitt opphav fra den fenomenologiske forskningstradisjonen. Fenomenologisk tilnærming gir forskeren mulighet til å gå i dybden av tema og utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2003 s. 78). Kvalitativ undersøkelse med fenomenologisk tilnærming gir muligheten for å identifisere egenskaper og kvaliteter som vil være vanskelig å synliggjøre med andre metoder. Dette være seg verdier, holdninger, empati, emosjonell intelligens og liknende. Gjennom fenomenologisk metode ønsker man å tydeliggjøre den subjektive virkelighetsoppfatningen en person har og hvordan et valgt fenomen fremstår. Johannessen et al. (2003) forklarer at forsker forsøker å ta på seg ”forståelsesbriller” til de menneskene vedkommende studerer og er oppmerksom på og etterstreber å forstå tolkninger disse gjør seg rundt fenomenet.

Med bakgrunn i egenskapene som kvalitative metoder med fenomenologisk tilnærming har, vil metoden være godt egnet for min undersøkelse. En slik design gjør det mulig å få grundig informasjon fra personer som har erfaring med fenomenet som skal studeres. Jeg som forsker vil ha muligheten til å tolke og skape mening av datamaterialet.

3.2.4 Kvalitative intervju

For å samle mangfoldige data til undersøkelsen må forsker beslutte hvilken måte disse skal samles inn på. Intervju er den eneste datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk i kvalitative fenomenologiske studier da måten å få tak i opplevelsene disse menneskene har hatt, er å samtale med dem (Postholm, 2005). Forskeren kan i en slik situasjon gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et spørreskjema tillater, men metoden har rammer for hvordan samtalen skal foregå (Johannessen et al., 2003).

Jeg vurderte at intervjuer (en-til-en) ville være gunstig for å få dybdeinnsikt i fenomenet og temaet for min undersøkelse. En-til-en intervjuerne ville gi fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen et al., 2003 s.146). Virkeligheten jeg ville undersøke handlet om informantenes subjektive opplevelser i møte med sin leder. Ved å stille spørsmål relatert til problemstilling og forskningsspørsmål fikk intervjupersonen formidlet opplevelser fra sin livsverden. Jeg samlet, gjennom metoden omfattende datamateriale og verdifull kunnskap. Dette tyder også på at en-til-en situasjonen gav trygge og behagelige

rammer og skapte godt utgangspunkt for å få fyldige og ærlige svar fra informantene (Johannessen et al., 2003).

Forskningsprosessen beskrives videre med fire faser (Johannessen et al., 2003). I fasene presenterer jeg også hvordan intervjusituasjonen er forberedt og gjennomført.

3.3 Forskningsprosessen

3.3.1 Forberedelser

I første og forberedende fase klargjør forsker hva som ønskes undersøkt. Hva er undersøkelsens formål og tema? Og hvorfor ønskes temaet belyst? (Johannessen et al., 2003). Det må vurderes hvilken kunnskap som er nødvendig å få frem i undersøkelsen og hvordan man skal gå frem få større kunnskap om ønsket tema. Neste avsnitt synliggjør noen av mine tanker knyttet til forhold i den forberedende fasen i denne undersøkelsen.

En stadig pågående diskusjon på ledernivå i vår organisasjon er om den deltidsansatte opplever å bli sett, hørt og verdsatt av lederen sin og i organisasjonen som helhet. Jeg er nysgjerrig på temaet som dukker opp med jevne mellomrom hvor lederne argumenterer for sine synspunkter. Mangel på operativ samværstid med den deltidsansatte skaper utfordringer for leder med å drive god relasjonell ledelse. Jeg lurer på om lite tid sammen har konsekvenser for den ansatte sin opplevelse av å bli sett og hørt og hva det betyr for trivselen på jobben. Spesielt nysgjerrig er jeg på hvilken påvirkning leder har relatert til temaet. Handler opplevelsen av å bli verdsatt først og fremst om tiden som ansatt og leder har sammen på jobb? Eller er det andre faktorer enn tid som er viktigere? I undersøkelsen ønsket jeg at den deltidsansatte skulle beskrive sin hverdagslige omgang med leder og møtene mellom dem for å kunne diskutere viktige forhold knyttet til relasjonen.

Når temaet og formålet med studien fremstod som klart satte jeg meg inn i litteratur som belyste nærliggende tema. Teorier omkring relasjonsledelse, personlighetstrekk, personlig kompetanse, emosjonell intelligens, dialog, kommunikasjon, konflikthåndtering, følelser og emosjoner og gestaltteorier. Jeg leste fagstoff innen tema som coaching, anerkjennelse, tilknytning og tilhørighet. Litteraturen gav meg innsikt i relevante teorier og emner i undersøkelsen. Emnene var til støtte når jeg utarbeidet spørsmål og undersøkelsens intervjuguide i denne fasen av undersøkelsen.

Videre ble intervjuguiden utformet i den forberedende fasen av forskningsprosessen. En intervjuguide er et manuscript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt (Kvale og Brinkmann, 2009) Hensikten med guiden var å ha et arbeidsverktøy å støtte seg til

under gjennomføring av intervjuet. Dette for å sikre at sentrale tema ble dekket og at jeg dermed fikk samlet omfattende og nyttig datamateriale til undersøkelsen. Intervjuguiden var systematisk delt i kategorier og hvert hovedtema fikk et hovedspørsmål. Til tross for rammene la jeg opp til at det i intervjusituasjonen var rom for å løsrive seg fra intervjuguiden dersom samtalen dreide i andre retninger. Dette kalles ifølge Postholm (2005) et halvplanlagt eller semistrukturert intervju. Jeg planla videre å kunne skifte mellom kategoriene, men i løpet av samtalen skulle jeg dekke alle kategoriene. Relevante oppfølgingsspørsmål var tenkt gjennom på forhånd som hjelp hvis jeg ønsket at intervjupersonen skulle utdype et tema.

Hovedtemaene i intervjuguiden knyttet til problemstillingen hvordan blir du møtt av din leder var *innhold i samtalene, kvalitet i relasjonen, anerkjennelse, tilstedeværelse/nærvær og følelser* (vedlegg 3).

3.3.2 Datainnsamling

Johannessen et al. (2003) belyser at det er ulike måter å gjennomføre undersøkelser på - og at det finnes mange former for data. I forberedelsene tok jeg stilling til utvalg av informanter. Jeg vurderte jeg hvem og hvor mange intervjupersoner som skulle delta i datainnsamlingen. Neste avsnitt beskriver utvelgelse og videre hvordan informantene ble kontaktet og fulgt opp i forkant av intervjuene.

3.3.2.1 Utvalg av informanter

Problemstillingen for undersøkelsen ”hvordan blir du møtt av din leder”, viser nysgjerrighet om hvordan deltidsansatte blir påvirket i møte med sin leder. I utvelgelsen av intervjupersoner var første kriteriet at informanten arbeidet i deltidsstilling. Deltidsansatte er spesielt utsatt for begrenset samværstid med sin leder i vår organisasjon. Jeg ønsket seks informanter til undersøkelsen og at disse forholdt seg til ulike ledere, for å få bredde i innsamlet data. Informanten måtte være over 18 år og ha vært ansatt i et år eller mer i bedriften.

For å finne egnede informanter benyttet jeg ansattgruppen på facebook. Mange ansatte oppfylte kriteriene jeg hadde satt for deltakelse. Jeg valgte personer jeg mente ville bidra med ærlige svar i undersøkelsen. En deltaker som er skeptisk kan holde tilbake informasjon som kan oppfattes som ufordelaktig for vedkommende (Malterud, 2003; Postholm, 2005). I og med at jeg har rolle som både leder og eier i bedriften så jeg på dette som en relevant utfordring for undersøkelsen.

I neste omgang sendte jeg direkte henvendelse pr mail med et informasjonsskriv om undersøkelsen til de seks mest aktuelle informantkandidatene i bedriften. Samtlige svarte at

de ville la seg intervju og ønsket å delta i undersøkelsen. Jeg gav nærmere innføring i oppgavens innhold og avtalte tider for intervju med kandidatene i oppfølgende mail. Her ble samtykkeerklæring vedlagt samt informasjon om at denne måtte signeres før gjennomføring av intervjuet. I mailen opplyste jeg om at intervjuene ville spilles inn på diktafon. Rettigheter angående anonymitet og andre forhold knyttet til personvern ble også omtalt (vedlegg 2).

3.3.2.2 Praktiske forberedelser

Av praktiske forberedelser til datainnsamlingen kjøpte jeg diktafon og testet den ut på forhånd. Jeg undersøkte parallelt hvordan jeg kunne spille inn lydopptak på telefonen min for å være helt trygg på at jeg fikk spilt inn og lagret intervjuer. Når tidspunkt for intervju var avtalt bestilte jeg møterom ved en av organisasjonens lokasjoner.

Jeg gjennomførte prøveintervju med en venninne uten opptak og senere intervju med min datter på 17 år med opptak. Flere av informantene i undersøkelsen er ungdommer og yngre voksne. I prøveintervjuet med min datter testet jeg ut om spørsmålene ville være begripelige for informantene. Forhold som fremkom gjorde meg bedre forberedt til intervjusituasjonen. Blant annet at jeg i forkant av intervjuet måtte avklare hvilken leder informanten refererte til da flere informanter jobber i ulike avdelinger og forholder seg til ulike ledere. Nødvendigheten av å formidle et enkelt språk i samtalen og å unngå å benytte ukjente begrep og uttrykk ble også tydelig.

3.3.2.3 Gjennomføring av intervju

I forkant av selve intervjuet gjorde jeg klar notatblokk, penn, diktafon og telefon på bordet. Vi startet med en uformell samtale for å legge gode og trygge rammer i intervjusituasjonen samt å gi praktisk informasjon. Informanten fikk innblikk i intervjuguiden med forklaring av oppbyggingen av hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og forløp for samtalen. Jeg informerte om at jeg ville gjøre notater underveis og at jeg i så liten grad som mulig kom til å ta stilling til det som ble sagt i intervjuet og begrunnet det med et ønske om at informanten skulle svare så fyldig og ærlig som mulig uten å påvirkes av meg. Informanten signerte samtykkeerklæring og vi avklarte hvem som er informantens nærmeste leder. Når begge parter var klare, startet selve intervjuet og innspillingen med både telefon og diktafon ble satt på.

Under intervjuene fulgte jeg den planlagte intervjuguiden, stilte spørsmål kronologisk og sørget for at alle kategoriene var dekket. Oppfølgingsspørsmål ble benyttet ved behov. Utsagn fra informanten ble bekreftet ved å si ja, mhm, og jeg forstår. I noen tilfeller hvor jeg ikke forstod utsagn eller de var uklare fulgte jeg opp med eksempelvis....så hvis jeg forstod

deg rett så... Eller: kan du forklare det? Dette for å få klarhet i samtals innhold. Ved enkelte anledninger ønsket jeg at informant skulle utdype et tema og ba vedkommende om å gjøre det. Jeg som forsker prøvde i minst mulig grad å påvirke og lede informanten med mine meninger, holdninger og tanker. Samtidig lyttet jeg interessert og bekreftet informantene gjennom blikk, ansikt og bevegelser som for eksempel å nikke med hodet. Dette for å oppmuntre intervjupersonen til å snakke mest mulig utdypende. Ved noen anledninger valgte jeg likevel å avslutte et spor eller den retningen som samtalen tok. Dette hvis jeg opplevde at tema som ble omtalt ikke var relevant for problemstillingen i undersøkelsen.

På slutten av alle intervjuene gav jeg intervjupersonen rom for å supplere med egne tanker omkring tema de mente var viktig å få frem. Deretter oppsummerte vi samtalen uten å ha på lydinnspilling. Selve intervjuet varte mellom 18 og 35 minutter for hver av de seks informantene. Notatene som ble gjort underveis var utsagn som fremstod som viktige. Disse var til hjelp også i intervjusituasjonen når jeg ønsket å få utdypet tidligere utsagn fra samtalen.

3.3.2.4 Transkribering

Når intervjuene var gjennomført, transkriberte jeg lydinnspillingen til skriftlig form. Transkribering strukturerer intervjuene og gir mer oversikt slik at datamaterialet er bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2009) Innsamlet data ble transkribert etter at samtlige intervjuer var fullført. Ved et par anledninger var det vanskelig å tyde det som ble sagt og jeg spolte frem og tilbake for å sikre meg at essensen var forstått. Under transkriberingen noterte jeg stikkord og utsagn som var relevante for problemstillingen i undersøkelsen. Disse ble senere til hjelp i dataanalysen.

Informantene omtales i transkripsjonen med betegnelsene H1, C2, S3, B4, C5 og M6. Bokstaven er knyttet til informantens navn, tallet til rekken i gjennomførte intervjuer. Dette for å lettere å huske samtalen med informantene, skille de fra hverandre og samtidig bevare anonymiteten.

3.3.3 Dataanalyse

I en analyse er formålet å oppdage mønstre ved datamaterialet for å kunne utvikle kategorier eller tema. Når mønstre blir tydelige ledes man inn i en prosess som deler datamaterialet inn i kategorier (Postholm, 2005). Analysearbeidet starter allerede under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009) og pågår også under transkribering av lydfilene (Postholm, 2005).

Analyseprosessen startet tidlig i min undersøkelse gjennom egne notater og stikkord. Utsagn fra intervjuene og transkripsjonen med felles trekk og betydning formet mønstre og

førte til systematisering i to hovedkategorier. Ved å se på trekk og analysere meningsinnholdet av utsagn i de to hovedkategoriene, formet nye mønstre seg og dannet underkategorier. Både fremgangsmåte knyttet til kategorisering samt vesentlige funn fra datamaterialet er samlet og presentert i et eget funnkapittel (4.0) i undersøkelsen.

3.3.4 Kvalitetssikring

For å vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning benyttes kriterier om *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *overensstemmelse* (Johannessen et al., 2003 s.231). Videre legger jeg frem noen kritiske tanker og tydeliggjør svakheter og begrensninger ved denne undersøkelsen.

3.3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens datamateriale, herunder hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2003). Kvalitative undersøkelser preges av forskerens forforståelse og at forskeren det viktigste forskningsinstrumentet (Postholm, 2005). Dette fører til muligheter for å påvirke undersøkelsens utfall med sin subjektivitet. ”I fenomenologiske studier er kvaliteten på studiet sett på som en direkte følge av forskerens evne til å behandle og tolke data” (Postholm, 2005 s. 136). Ifølge forfatteren er det ikke utarbeidet noen liste over fremgangsmåter som kan sikre kvalitet i fenomenologiske studier, men jeg nevner videre noen forhold som kan være relevante for denne undersøkelsens kvalitet.

For det første preges studien av min bakgrunn, erfaring og forforståelse av problemstillingen. Tidligere i metodekapittelet (3.2.1 induktiv tilnærming) har jeg synliggjort min subjektivitet som forsker (Postholm, 2005), forklart min interesse og begrunnet hvorfor problemstillingen er relevant å undersøke i vår virksomhet. Jeg er åpen om (innledning 1.0) min rolle som eier og daglig leder og gjør leser kjent med kontekst eller virksomheten hvor undersøkelsene har funnet sted. Som forsker har jeg tilstrebet en åpen holdning, legge min forforståelse til side og forstå informantene sine opplevelser, noe som medførte at jeg blant annet basert på datamateriale, måtte endre strategi knyttet til teori (innledning 1.0).

Et annet relevant forhold er at tilnærming og metode i forskningsprosessen er gjort synlig. Slik transparens sikrer pålitelighet i undersøkelsen (Jacobsen et al., 2003). Jeg har selv transkribert intervjuene og har, for å øke undersøkelsens troverdighet gjengitt sitater direkte fra intervjupersonene i funnkapittelet og drøfting. Videre ligger intervjuguiden med for å synliggjøre spørsmål og fremgangsmåten i intervjusituasjonen.

Et siste forhold jeg vil trekke frem er muligheten for at jeg i intervjusituasjonen kan ha påvirket informantene. Jeg som forsker har utformet intervjuguiden og bestemmer således tema som skal omtales i samtalen. I tillegg måtte jeg ved noen anledninger i intervjuet forklare spørsmålet nærmere, noe som kan ha ledet informantene inn i et spor. Jeg vurderte det likevel som nødvendig i situasjonen for å skape felles forståelse og få informant i gang med samtalen. På bakgrunn av prøveintervjuet med min datter var jeg forberedt på at tema og språket i undersøkelsen kunne være ukjent og uvant for informanten. Hvordan vil du beskrive kvaliteten i møtene med din leder? og kan du beskrive hvilke følelser du opplever etter møter med din leder? er eksempler på dette. Jeg etterstrebet å bruke et enkelt språk samt å være mest mulig objektiv i mine utdypelser. Det medførte at jeg opplevde meg selv stiv og formell i situasjonen, noe som forbedret seg når jeg ble tryggere i rollen som intervjuer.

3.3.4.2 Troverdighet og overførbarhet

Formålet med denne undersøkelsen var ikke å kunne overføre kunnskap fra undersøkelsen til andre områder, men å utforske et fenomen i egen virksomhet. Jeg mener at problemstillingen hvordan blir du møtt av din leder, metoden og fremgangsmåte har bidratt med å fremhente verdifull kunnskap om fenomenet. Både kjente og ukjente forhold omkring LM møtet og relasjonen er synliggjort. Undersøkelsens drøfting har reist kritiske spørsmål om lederstil og adferd i dagligdagse møter og skapt refleksjoner omkring hva som er viktig i møtene.

Funnene representerer informantenes tanker om møter mellom dem og leder og jeg mener resultatene kan brukes internt i organisasjonen for å bidra til læring, bevisstgjøring og endringer i dagens praksis. Undersøkelsen overførbarhet dreier seg om å kunne bidra med forklaringer og etablere kunnskap som er nyttig også i andre sammenhenger (Jacobsen et.al., 2003). Jeg mener situasjoner hvor møter mellom mennesker er det sentrale kan nyttiggjøre seg kunnskapen som denne undersøkelsen frembringer. Den gir innblikk i elementer som er viktige i mellommenneskelige møter. Et eksempel kan være i elev – lærer relasjonen, et annet barn – foreldre. Også ansatte i større stillinger i organisasjonen kan tenkes å ha lite samværstid med leder. Resultatene kan på den måten være relevante for flere medarbeidere i vår organisasjon samt virksomheter i samme type kontekst som vår.

3.3.4.3 Bekreftbarhet

Et siste kriterium i vurderingen av kvalitative undersøkelser er om en annen forsker kunne sammenfallende svar som meg på denne undersøkelsen (Johannessen et al., 2003). Denne undersøkelsen preges av mitt forhold til virksomheten. Av den grunn samt min forutinntatthet

som forsker er jeg usikker på om en annen forsker uten innsikt i virksomheten og kjennskap til informantenes situasjon ville frembringe samme funnene og resultatene. Det har derfor vært viktig for meg å virkelig prøve å forstå informantenes ståsted, etterstrebe objektivitet og la datamaterialet styre retning for undersøkelsen og skape en motpol til egne tolkninger. Teoretisk rammeverk er hentet basert på datamaterialet og ikke mine subjektive ønsker om tema for undersøkelsen.

3.4 Etiske vurderinger

I forkant av intervjuene sendte jeg en mail til alle informantene med informasjon bakgrunn og hensikt med masteroppgaven. Jeg forklarte også hvilke krav som ville stilles til deltakerne, hvordan datamaterialet skulle benyttes, om informantenes rett til anonymitet og deres rett til å trekke seg når som helst i forskningsprosessen. Ved å svare ja på mail forespørselen om deltakelse, ble det inngått et informert samtykke (Postholm, 2005). Samtykket (vedlegg 2) ble signert av informantene før intervjuing, noe som tilfredsstiller krav som ligger i NESH sine forskningsetiske retningslinjer (Postholm, 2005). I forkant av oppstart mottok jeg godkjenning av forskningsprosjektet fra NSD (vedlegg 1) og senere godkjent endring av avtalens utløp siden innlevering av oppgaven ble utsatt (vedlegg 1).

Som forsker snakker jeg på andre personers vegne (Kvale og Brinkmann, 2009 s. 274). Jeg har i undersøkelsen etterstrebet å vise informantene respekt ved å gjengi og tolke utsagn etter beste evne. For å bevare deres anonymitet har jeg benyttet andre betegnelser på intervjupersonene enn navnet til vedkommende (transkribering 3.3.2.4).

3.5 Forsker i egen organisasjon

I innledningen (1.0) presenteres forskningsstedet grundig for leseren. Dette fordi undersøkelsen foregår på min egen arbeidsplass og jeg som forsker har stor forhåndskunnskap. Valget om å undersøke på egen arbeidsplass var knyttet til ønsket om bedre innsikt i utfordringer våre ledere har med tanke på tilstrekkelig relasjonelt fokus i hverdagen, spesielt ovenfor deltidsansatte. Sistnevnte utgjør en stor andel av arbeidstakerne og er viktige for vår organisasjon. Nielsen og Repstad (2006) belyser at forskning i egen organisasjon er fruktbar, men har både fordeler og ulemper. En fordel med god kjennskap til forskningsarenaen er at jeg kan være mer utdypende i spørsmålene i intervjuene samt jeg kan å lettere gjenkjenne hva som er relevant for problemstillingen. Det skaper troverdighet til resultatene (Johannessen et al., 2003). På den andre siden kan forutinntatthet prege undersøkelsens resultater og informantene kan holde igjen informasjon grunnet min rolle som

leder og eier. De skal forholde seg til intervjuer, leder og eier i etterkant og kan være redd for å være ærlig. Informanten kan si det den tror intervjuer vil høre. Av den grunn valgte jeg informanter som ikke jobber på senteret hvor jeg er operativ som leder. Rollen som eier vil påvirke også informantene i utvalget, men med noe mer avstand. Jeg har gjennom tidligere erfaringer et godt forhold til alle informantene og opplevde at de vurderte intervjusituasjonen som trygg og svarte både utdypende og ærlig. Jeg har i hele forskningsprosessen vært bevisst på at jeg min rolle som både maur og ørn (Nielsen og Repstad, 2006) og vanskene som dobbeltrollen kan ha knyttet til å løfte sine perspektiver opp til forskningsnivå.

4.0 Funnkapittel

4.1 Innledning

I følgende kapittel oppsummerer jeg funn fra gjennomførte dybdeintervjuer i studien. Materialet presenteres så nøytralt som mulig og former grunnlaget for videre drøfting av hovedproblemstilling hvordan blir du møtt av din leder? og forskningsspørsmålene. Ved direkte sitater fra informantene refererer jeg til sidetall i transkripsjonen.

Kapittelet deles i kategorier eller temaer som fremstår som vesentlige for å tydeliggjøre den deltidsansattes opplevelse i møte med sin leder. Hovedkategoriene i funnkapittelet suppleres med underkategorier. Dette for å nyansere og gjøre kapittelet oversiktlig. Alle kategoriene avrundes med en oppsummering hvor egne betraktninger og tolkninger av beskrevet tema fremkommer. Tanken med det er å synliggjøre hvordan funnene fremstår for meg og hvordan det påvirker undersøkelsen.

4.2 Utvelgelse av hoved og underkategorier

Jeg har intervjuet seks informanter med utgangspunkt i utarbeidet intervjuguide (vedlegg 3). Spørsmålene i guiden er valgt ut fra tanken om at informantene sine svar ville føre til muligheten for å drøfte undersøkelsens problemstilling. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen og varte mellom 20 og 35 minutter. Hver av de seks informantene fikk sine betegnelser for at jeg senere skulle huske samtalene med den enkelte. Intervjupersonene i undersøkelsen er benevnt videre med H1, C2, S3, B4, C5 og M6. Samtalene ble tatt opp på diktafon og senere transkribert.

Under skriveprosessen med transkribering valgte jeg å skrive logg. Stikkord fra datamaterialet som virket relevant for undersøkelsens problemstilling ble notert. I ettertid av transkriberingsoversettelse leste jeg gjennom datamaterialet flere ganger og markerte utsagn

fra informantene som jeg mente gav grunnlag for diskusjon rundt problemstillingen og næring til undersøkelsen. Andre deler av oversettelsen fra intervjuopptakene fremstod som irrelevante og ble valgt bort. Videre strukturerte jeg relevante funn fra intervjuene for å gjenkjenne likheter og sette like utsagn i felles kategorier. Prosessen ledet til valg av to hovedkategorier med to underkategorier i del en og tre underkategorier under den andre hovedkategorien. Jeg mener de gir god struktur, gjør undersøkelsen oversiktlig og dessuten spisset mot problemstilling. Direkte sitater fra intervjupersonene som benyttes i kapittelet viser til sidetall i transkripsjonen.

Etter å ha lest og strukturert transkriberte notater valgte jeg å undersøke forskningsspørsmålene knyttet til undersøkelsen nærmere. Disse bidrar som støtte i arbeidet med å granske hovedproblemstillingen og var således til hjelp i å avdekke og forfatte essensielle funn i intervjumaterialet. Forskningsspørsmålene knyttet til undersøkelsen er

- 1) Hvordan kan lederne våre bidra til å skape trivsel blant våre deltidsansatte?
- 2) Hvordan kan lederne våre følge opp og inspirere deltidsansatte og sikre at den enkelte føler seg verdsatt, sett og hørt i vår bedrift?
- 3) Hvordan kan lederne våre bidra til at den enkelte deltidsansatte utvikler seg faglig og personlig?
- 4) Kan et godt møte her og nå veie opp for at den deltidsansatte møter sin leder sjelden?

Forskingsspørsmålene hjelper med å avdekke vesentlige utsagn i intervjuene som belyser utfordringen som undersøkelsen baserer seg på, nemlig at vår bedrift har mange deltidsansatte som i liten grad treffer sine ledere. Møtene dem mellom oppstår sjelden fordi operativ arbeidstid kan være ulik. Gjennom dybdeintervju ønsket jeg å få frem inntrykk og erfaringer som de deltidsansatte har i møte med sin leder. Dette for å diskutere blant annet om et godt møte her og nå kan veie opp for at deltidsansatte ser sin leder sjelden i vår organisasjon og hvordan møtene kan påvirke inspirasjon, trivsel og følelsen av å være verdsatt. Funn som følger fra informantene er -som tidligere nevnt- valgt ut basert på at de er relevante for å gi grunnlag i diskusjoner knyttet til forskningsspørsmål og hovedproblemstilling.

4.3 Leders væremåte i møter med ansatte skaper inntrykk og opplevelser

Samtlige intervjukandidater har utsagn om og beskrivelser av leder sin væremåte i møte med dem. Dermed er det naturlig å velge leder sin væremåte som hovedkategori. For å nyansere funn fremstilles to underkategorier. Første underkategorien gjør kjent utsagn om væremåter som gir positive eller negative opplevelser hos medarbeider. Den andre synliggjør funn hvor leders væremåte synes å direkte påvirke og inspirere arbeidsinnsatsen til den deltidsansatte.

4.3.1 Væremåte hos leder som påvirker til positive eller negative opplevelser hos den ansatte
Neste avsnitt omhandler funn basert på uttalelser fra de intervjuede i undersøkelsen. Konkrete eksempler fra intervjuene legger grunnlag for videre diskusjoner i undersøkelsen av hovedproblemstilling hvordan blir du møtt av din leder? I følgende avsnitt er det lagt vekt på utsagn om leders væremåte som påvirker den deltidsansatte på en positiv eller negativ måte.

4.3.1.1 Presentasjon av funn

H1 forteller ”Jeg vil si at min leder snakker til meg på en veldig hyggelig og ..eh imøtekommende [måte] i de aller aller aller fleste sammenhenger og det oppleves alltid som en positiv samtale uansett hva budskapet i samtalen vil være” (s.1) Av annen adferd beskrevet i intervjuet sier H1 at leder lytter til ham og er chill i møtene med ham. I tillegg sier vedkommende at ”I møtene ja, i helhet så er nærværet og tilstedeværelsen veldig stor”(s.3) Denne typen utsagn kan tyde på at informanten har en leder som oppleves både avslappet og tilstede i samtaler med ham. Han sier også at lederen er nysgjerrig på ham som privatperson gjennom at hun stiller spørsmål om studier og hvordan det går hjemme i tillegg til jobbsamtaler. Væremåten til lederen kan synes å ha positiv påvirkning på intervjupersonens opplevelser i møte med lederen.

Informant C2 beskriver sin leder som lyttende og er anerkjennende i tilbakemeldinger. Hun legger til at ”hun er sprudlende” og ”hun byr på seg selv altså, det er få som byr så mye på seg selv som hun gjør”. Lederen beskrives også som lett og samarbeide med, lett å treffe og lett og snakke med. Hun sier at lederen absolutt er tilstede og at hun blir hørt. Det fremkommer av utsagn at denne informanten setter pris på sin leders væremåte og at lederen har en positiv effekt på den deltidsansatte i møter mellom dem.

Også resten av intervjupersonene har utsagn om leder sin væremåte. Informant S3 sier at hennes leder er veldig imøtekommende og blid (s. 11) og at leder møter henne med åpenhet og virker interessert i informanten som person. Informanten sier blant annet: ”Ja, altså veldig sånn at hun at hun ønsker [å vite] om hvordan man har det og hatt liksom en fin dag, fin helg og gjerne vil vite hvordan *du* har det” (s.11). Informanten sier at det virker som om leder genuint bryr seg. Slik væremåte kan synes å ha positiv påvirkning på informanten. Det verdsettes at leder er åpen og interessert i henne og at leder har godt humør. S3 forteller også om en periode i arbeidsforholdet hvor leder sin adferd påvirket henne negativt. I perioden hadde informanten konflikt med en kollega. S3 sin leder var god venn med den andre parten og informanten opplevde en klikk i arbeidsmiljøet som lederen var en del av. S3 sier at ”det er

vanskelig det når sjefen har noen gode venner på jobb” (s.12). Leder sin adferd synes i dette tilfelle å skape usikkerhet og svekke tillitsforholdet i relasjonen.

Informant B4 beskriver flere positive inntrykk gjennom møter med sin leder, blant annet med å fortelle at leder er positiv og smilende. Medarbeideren får klem av sin leder når hun kommer på jobb og opplever at de har et godt forhold. Leders væremåte beskrives som nysgjerrig og ekte gjennom blant annet utsagn som: ”kvaliteten den er..eh..altså jeg vil jo si at den er altså det er jo alltid ekte på en måte” (s.17). Informanten opplever at leder alltid lytter i samtaler. Hun forteller også at hun føler leder snakker *med* teamet, likevel er det klart hvem som er sjefen. Informanten sine beskrivelser av leder kan tyde på at hun opplever et nært relasjonelt forhold til sin leder. Væremåten som leder utøver settes pris på. Gjennom fysisk berøring som en klem, at leder lytter og er i godt humør har leder positiv påvirkning på informanten gjennom sin væremåte.

Kandidat C5 nevner i intervjuet at hun opplever leder som genuin og støttende. ”Hun spør meg om hvordan det går på skolen og om det er mye med jobb samtidig” (s.21). Hun får en følelse av at lederen lurte på ordentlig og ikke bare spør fordi det er jobben hennes. Lederen sier alltid hei når de treffes. ”Du blir møtt med åpenhet og smil” (s.22). Hun beskriver også leder som avbalansert og at det ikke er så stivt, men mer ”laid-back”. Om leders væremåte nevner informanten at hun ”smiler og er utadvendt og..eh..vendt mot deg, og stopper opp når hun snakker og viser liksom en åpenhet med både kroppsspråk og stiller spørsmål og de tingene. Det er viktig.” (s.26). Også denne informanten har utsagn som kan tyde på at godt humør, en avslappet væremåte, nysgjerrighet og ekthet er verdsatt av informanten. Hun nevner også at hun har et vennskapelig forhold til lederen, men ”jeg vet jo at jeg er ansatt og det (hun) er sjef og det er jo alltid en nivåforskjell på en måte” (s.23). Dette tyder på at lederen har autoritet samtidig som hun har en vennskapelig fremtoning. C5 poengterer også at kroppsspråket til lederen viser åpenhet og tilgjengelighet. Dette utsagnet bærer med seg tanker om kompleksiteten omkring de positive erfaringene informanten har møtet med sin leder.

Informant M6 har også utsagn som beskriver leders væremåte. Hun opplever blant annet at leder er inkluderende og nysgjerrig og ønsker å få innspill og ideer. Leder bruker dialog når de snakker sammen og beskriver om samtaler ”..mhm..for [hun er] alltid ute etter å høre tilbakemeldinger, innspill..eh..ja..det er ikke nødvendigvis sånn at de blir tatt videre, men at de blir hørt.” (s.27). M6 forteller at lederen noen ganger kan ha flakkende tilstedeværelse, noe som blant annet fører til at hun repeterer og stiller samme spørsmål flere ganger. Leder virker mindre troverdig når hun utøver slik adferd sier informanten. Hun gir eksempel ved å si at leder kan spørre flere ganger hvor hun skal på ferie. Informanten sier at hun har positive opplevelser med

sin leder gjennom blir sett og hørt og slik væremåte ser ut til å gi informanten en opplevelse av å være inkludert og verdsatt. I enkelte tilfeller og møter med sin leder betviler hun imidlertid oppriktigheten til lederen grunnet manglende oppmerksomhet og tilstedeværelse.

4.3.1.2 Oppsummering- betydning for videre forskning

Basert på intervju materialet er min oppfatning at samtlige informanter blir preget av leder sin væremåte i møte med dem. Intervjupersonene fikk ikke spørsmål direkte om hvordan de opplever væremåten til leder, men belyser likevel emnet i påfallende stor grad. Intervjupersonene virker å bli positivt påvirket av god tilstedeværelse og av en type adferd hos leder som for meg fremstår som autentisk, åpen og avslappet. Væremåten virker vennskapelig og er preget av godt humør og glede. Videre nevnes egenskaper og væremåter som imøtekommende og nysgjerrighet som flere faktorer i det helhetlige bildet. Det virker også gjennom funn som om en uformell væremåte er dominerende i relasjonene. Samtidig er det klarhet i rollefordelingen mellom leder og ansatt. Nevnte væremåte synes å skape opplevelsen av at leder bryr seg og er oppriktig i sin gjerning som medmenneske og leder. Ord som benyttes av informantene som glede, trivsel, anerkjennelse, vennskap gir assosiasjoner med til velbehag, gode følelser og dermed gode opplevelser. Gjennom slik adferd oppleves lederne tilgjengelige. Funnene i undersøkelsen viser overvekt av lederadferd som gir positive inntrykk. I noen tilfeller fremhever informantene væremåter som gir negative assosiasjoner, eksempelvis adferd som viser mangel på tilstedeværelse i møter og samtaler samt mangel på tilbakemeldinger. Ut fra et stort omfang av utsagn som omhandler leder sin væremåte er temaet vesentlig når jeg skal drøfte problemstillingen hvordan blir du møtt av din leder.

4.3.2 Væremåte hos leder eller andre som inspirerer den ansatte

I avsnittet velger jeg å beskrive data fra intervjuene som støtter oppunder temaet om væremåter fra leder eller andre personer (som kollegaer eller kunder) som inspirerer den ansatte. Utsagn som er tatt med i denne kategorien er valgt da informantene indikerer at en direkte konsekvens av leders (eller andre persons) væremåte, er økt inspirasjon knyttet til egen arbeidsinnsats.

4.3.2.1 Presentasjon av funn

Informant H1 nevner i intervjuet at han får bekreftelser fra leder og at det gir motivasjon og inspirasjon. "...altså hvis du får en bekreftelse på at du har gjort noe positivt så gir det meg motivasjon til å fortsette å gjøre noe i den samme retningen da og det er jo selvfølgelig noe som påvirker arbeidet i en positiv retning" (s.3). Bekreftelsene fører til at han får trygghetsfølelse

og blir mer sikker på seg selv. Den positive stemningen og væremåten fra lederen reflekterer H1 sitt arbeid sier han i intervjuet. Videre uttrykker han ”Og hvis jeg er en person som føler den tryggheten..eh..i min egen posisjon som jeg kan få gjennom bekreftelser..eh..av en leder så vil jeg jo nok tro..eh..eh..mine elever eller de personene som jeg jobber med enten det er barn eller voksne vil kjenne den [følelsen]” (s.3). Informanten sine utsagn kan tyde på at bekreftelser skaper trygghet hos ham og på den måten inspirerer ham til å gjøre en god jobb med sine kunder.

Informant C2 setter også ord på inspirasjonskilden som hennes leder er ”..altså hun er jo en inspirerende person bare i seg selv..” (s.10). Utsagnet kan tyde på at informanten generelt liker sin leder og inspireres av henne. Lederen har videre en direkte påvirkning på informantens valg om og inspirasjon til i det hele tatt å arbeide som deltidsansatt i organisasjonen. ”Klart hun bidrar til at jeg har lyst til å fortsette” (s.10) – et utsagn som peker i retning av å kjenne seg motivert for jobben. C2 nevner arbeidsmiljøet og navngir flere kollegaer som hun synes det er kjekt å treffe på når hun er på jobb. Det å være sosial med kollegaer fremstår som en viktig faktor til hennes motivasjon. Hun sier ”at det er kjekt å møte alle som på en måte har blitt venner da” (s.7). Deltidsjobben og samværet gir informanten en annen dimensjon i livet sier hun. Dette kan tyde på at også væremåten til kollegaene bidrar med å inspirere informanten.

S3 sier ”Nå har jo jeg en veldig motiverende leder” (s.14). Dette utsagnet viser en leder som oppleves som motiverende og positivt påvirker informanten til å arbeide. Når lederen gir konkrete tilbakemeldinger, sier informanten i den forbindelse ”du får liksom lyst til å jobbe litt hardere og da, altså fordi du vil fortsatt vise at du er flink..eh..samtidig som hvis du får noe som du må forbedre deg litt på, men [samtidig] du var veldig flink på så tenker du liksom at ja, bare vent det der kommer jeg til å bli like flink på som det” (s.19). Informanten nevner at hun gjennom tilbakemeldingene fra lederen føler hun gjør en god jobb noe som gir henne opplevelsen av at jobben trenger henne. Det gjør veldig godt å ha den følelsen sier hun, noe som kan tyde på at hun inspireres til å utvikle seg og heve arbeidsprestasjonene sine.

Med intervjuperson B4 kommer det tydelige utsagn om leder sin innvirkning som gir inspirasjon. ”Ved at man får bekreftelser av andre så gjør det jo til at man altså man blir mye mer positiv og da får jo man mye heller lyst til å gjøre jobben ordentlig også man får jo mer motivasjon til å måtte prestere så godt som man kan”(s.19). Informanten uttaler at stemningen og humøret til leder smitter over på egen væremåte i møte med kunder...”det blir jo på en måte en sånn for at hun er så glad så går det som en sånn sirkel at på en måte..ja..mange smil[er]” (s. 20, 21) Opplevelsen av å ha en leder som påvirker stemningen og humøret, synes i stor grad å være verdsatt, inspirerende og en faktor som påvirker B4 sin arbeidsinnsats direkte.

Informant C5 har også utsagn rundt inspirerende lederadferd. I intervjuet sier hun ”jeg tenker jo det at når du får en positiv bekreftelse og etter en samling for eksempel hvor vi faktisk sees så gir jo det meg mye mer lyst til å jobbe mer og liksom kanskje yte mer enn det du har gjort da” (s.24). Dette utsagnet viser behovet for og nødvendigheten av anerkjennelse som grunnlag for lysten til å jobbe mer.

Eksempler fra informant M6 finner jeg også i denne underkategorien. Hun sier blant annet at det å bli utfordret av leder til å ta en ny instruktørutdanning er attraktivt. Om det at en annen ser potensialet i deg og foreslår utvikling sier hun ”det utfordrer jo oss på en positiv måte, på en sunn måte sånn at man ikke blir en sånn robot” (s.29) Robotutsagnet forklarer hun oppklarende med at du får utvidet horisonten og ikke blir en person som trykker på play og gjør det samme gang på gang. Dette utsagnet viser at også utfordringer gitt fra leder til den ansatte blir ansett som en bekreftelse fra lederen. Det er tydelig verdsatt og kan synes å påvirke den ansatte til å opprettholde en kreativ innstilling og unngå vanebasert adferd i arbeidsoppgavene.

4.3.2.2 Oppsummering- betydning for videre forskning

Væremåter og kvaliteter hos leder (eller andre personer) som inspirerer den ansattes arbeidsinnsats kan overordnet synes å basere seg på å dekke behovet den ansatte har for å både bli sett og kjenne seg nyttig. Det å bli utfordret, få tilbakemeldinger og bekreftelser virker tydelig inspirerende i møtet med leder. Lederen, kollegaer eller kunder sin væremåte kan også virke som den har en direkte smittende effekt på informantenes arbeidsprestasjoner mot kunder i bedriften.

4.4 Kommunikasjon og samspillsmønstre

Et viktig aspekt i undersøkelsen er at den er basert på medarbeiders sitt perspektiv og dennes opplevelse i møtet med leder. Informantene legger frem eksempler som viser at de organiserer og vurderer sanseinntrykkene i samspillet og møtene, som persepsjoner eller tolkninger. Resultatet av tolkningene er medvirkende på totalopplevelsene i møter med leder. Jeg har derfor i neste hovedkategori valgt å presentere data knyttet kommunikasjon, samspillsmønstre og persepsjoner som synliggjør at den ansatte selv er en aktiv part i den totale og komplekse opplevelsen av samspillet og hvordan de blir møtt av sin leder.

4.4.1 Den ansattes samspills og persepsjonsmønstre påvirker totalinntrykket i møter med leder

Samtlige intervjupersoner i undersøkelsen har utsagn som er knyttet til samspill og kommunikasjon. Funn som presenteres her viser at interaksjonen tolkes av partene kontinuerlig

og bidrar til oppfatninger av den andre og seg selv, noe som påvirker situasjonen i sin helhet og hvordan den ansatte opplever å bli møtt av sin leder.

4.4.1.1 Presentasjon av funn

Informant H1 nevner at han den siste perioden opplever å få mer og mer tillit og respekt fra sin leder. Respekten vises gjennom møter med leder. Han utdyper forklarende ved å si at i ulike sammenhenger kan ledere generelt ha en oppførsel hvor man kjenner autoriteten gjennom et møte -og at det kan oppleves stivt- og med at man er påtvunget å vise respekt. ”men når den respekten er så å si helt likegyldig [likeverdige] så får man en mye mer flyt i samtalen -og det blir mye mer behagelig å møte hverandre når man begge vet at vi har en gjensidig respekt og..eh..verdsetter hverandre” (s.3). Utsagnet tyder på at informanten tolker samspillet og opplever at han er verdsatt i relasjonen og at det er balanse og likeverdighet i maktforholdet mellom lederen og informanten. Hans tolkninger og opplevelser i møtene virker å gi partene et godt grunnlag for samarbeid og kommunikasjon.

Den intervjuede personen C2 trekker frem at lederen hennes ikke er ”ovenfra –og- ned” (s.7) eller som en person som vet best selv. Hun sier også at leder skulle være med henne og gi tilbakemeldinger på en gruppetreningstime, men at leder ikke har hatt tid til det. Hun sier at det er et savn å få noe mer oppfølging fra sin avdelingsleder. Likevel tolker hun lederens fravær og mangel på oppfølging og møter mellom dem som at lederen synes hun er flink og selvstendig og takler jobben sin godt. Denne forklaringen stemmer med informantens egen oppfatning av sin kompetanse og arbeidssituasjon. Medarbeideren sier blant annet ”i møter så blir det nå liksom snakket som sånn at jeg får forståelsen av at hun syns jeg gjør det bra” (s.9) og sier også i intervjuet at ”..gjennom den generelle samtalen så får jeg forståelsen av at hun tenker at jeg gjør en bra jobb” (s.9). Her kommer det frem at C2 gjennom kommunikasjon og samspill med lederen samt egne persepsjoner får tiltro til sin egen kompetanse og at lederen stoler på henne. Utsagnene kan også tyde på at hun setter pris på at lederen ser på henne som likeverdig i samarbeidet. Informanten forteller også at i samspill med lederen sin så har hun selv positiv innstilling og bidrar og yter sitt for å ha en god relasjon. ”Hvis jeg bare er sur og alt er kjipt så er det jo klart at hun hadde også møtt meg på en annen måte” (s.10). Intervjupersonen sine tolkninger av egen adferd i samspillet samt hvordan hun mener lederen vurderer hennes arbeid virker betydelig i opplevelsen av samspillet og interaksjonen mellom de to. Det at informanten savner tilbakemeldinger kan vise at til tross for tro på sin egen kompetanse, har hun behov for bekreftelser og anerkjennelse fra sin leder.

En uttalelse som er relevant når det gjelder samspillsmønstre er informant S3 som forteller at hun i en periode hadde et utfordrende forhold til en kollega (utsagnet er også nevnt under 4.3.1 og 4.4.2). Denne kollegaen er en god venn av lederen. S3 beskriver at hun følte seg utenfor en klikk av andre kollegaer, og ”..det er gjerne sånn at jeg kanskje hadde litt lettere for å føle meg dum i forhold til de - at jeg følte jeg ikke var god nok fordi at det påvirket [meg] det og, men det kan jo like gjerne være meg det går på..sant” (s.13) Dette viser at informanten er åpen for og oppmerksom på at hun selv med sine mønstre og tolkninger påvirker samspillet mellom henne og lederen. Likevel tyder utsagnene på at informanten kjente ubehag på jobben og opplevde at lederen ikke oppfattet situasjonen. Utfallet var tvil om lederens lojalitet og svekket tillit mellom de to. Det ledet til mangel på kommunikasjon og informanten unnlot å snakke med sin leder om utfordringene.

Informant B4 bekrefter at hun blir påvirket av sin leder..”jeg føler jo at hun hører veldig godt etter når vi snakker, hun bryr seg om det” (s.20). Videre sier hun ”det jeg legger merke til er at hun alltid på en måte er glad for å se meg” (s.20) og ”ja, altså hun viser det egentlig i hele utstrålingen det er jo bare smiler og klem og hvordan går det med deg” (s.20). Sitatene her viser at lederen kommuniserer anerkjennelse og at hun verdsetter sin ansatte. Gjennom tidligere erfaringer med at lederen utøver en anerkjennende væremåte tolker informanten situasjonene og møtene.

Lederen til informant C5 stiller spørsmål til henne av både privat og jobbrelatert art. Hun sier ”..jeg får et inntrykk og en følelse av at hun lurer på ordentlig og ikke bare spør fordi det er jobben hennes - og det er jo veldig kjekt” Hun nevner senere at hun blir møtt og ikke sett ned på. Samtidig vet hun at det er leder som tar avgjørelser og sier i den sammenheng ”..jeg har respekt for deg og den respekten er gjensidig” (s.23). Informant C5 sine utsagn viser at hun legger sine egne tolkninger når det gjelder opplevelsen av likeverdighet og gjensidig respekt i relasjonen med sin leder. Utsagnene tyder på at hun setter pris på denne kvaliteten i samarbeidet deres. Informanten forteller også i intervjuet at hun ved ulike anledninger har fått henvendelser fra sin leder om å jobbe ekstra. Forespørselen kommer som oftest via sms. I intervjuet forteller informanten at dersom hun sier nei fordi det ikke passer så er det vesentlig hvilket svar leder sender tilbake. Hun sier ”hvis det bare står ok så er det så mye rom for tolkning fra min side” (s.24). Det å få *ok, jeg forstår eller ok, det er greit* gjør at informanten legger det dødt. Videre forklarer hun følelsen av hvor mye mer det betyr å få et smilefjes i tillegg til ok. Hun sier ”..så er jo det mye mer som ligger i det smilefjeset enn bare et ok punktum på grunn av at da viser man på en - eller jeg får en følelse av at det er vennlig ok på en måte” (s.24). Dette viser at

informanten tolker lederen sitt budskap og kommunikasjon, noe som i neste omgang får betydning for den ansattes opplevelse i møtet med sin leder.

Informant M6 sier at hun tolker sin leders kommunikasjon med henne. Blant annet tolker hun en "high five" etter en gruppetime som personlig siden det er hun som driver timen. Hun snakker om det å få bekreftelser, og at det gir en viss trygghet. "Når det skurer og går av seg selv så tar jeg det som en bekreftelse på at da gjør man noe som er greit eller innafor, da kan man bare fortsette for man hadde jo blitt korrigert hvis man ikke var på riktig kurs, men jeg tenker heller at den..eh..bekreftelsen kunne kanskje vært mer tilstede" (s28). Senere beskriver hun også at hun ser på det store bildet og former et inntrykk ut fra det hvordan hun ligger an ".når man ser at gruppetrening har en god score" (s.28) og "Hvis man ligger tett oppunder 5 er det vel så..eh..og da føler jo man at man er med og bidrar på det resultatet som kommer i mailen" (s 28). I utsagn fra denne informanten skapes et inntrykk av at hun i stor grad tolker seg frem til hvordan egen arbeidsinnsats er og savner direkte tilbakemeldinger og bekreftelser fra sin leder. Informanten har tydelig stor grad av frihet og autonomi i sin utøvelse av arbeidsoppgavene og leder virker i liten grad å kontrollere M6 sine arbeidsprestasjoner.

4.4.1.2 Oppsummering- betydning for videre forskning

Gjennom funnene i avsnittet fremkommer det at intervjupersonene knytter sine tolkninger og persepsjoner av lederne når de former helhetsinntrykket av en situasjon, LM relasjonen eller et møte. Utfallet av tolkningene kan være av både positiv og negativ karakter. Den ansatte vurderer situasjonen fra sitt ståsted og informantenes selvinnsikt, tidligere erfaringer, holdninger og forventninger blir synlige gjennom datamaterialet. Dette fremkommer som faktorer som har betydning for den helhetlige opplevelsen av samspillet. Persepsjoner og tolkninger beskrevet gjennom eksempler i funnkapittelet viser dermed at kommunikasjons og samspillsmønstre er relevante for oppgavens problemstilling hvordan blir du møtt av din leder. Dette fordi den ansatte selv gjennom egne tolkninger er med å forme opplevelsen av å føle seg likt, respektert og/eller verdsatt av sin leder.

4.4.2 Samspill - følelser i møter med leder

I neste avsnitt presenterer jeg en underkategori hvor data er knyttet til utsagn om følelser som informantene beskriver å oppleve i møter med sine ledere. Samtlige informanter gir uttrykk for ulike følelser og synliggjør at de lar seg bevege eller berøre i samspillet. Det kommer frem at informantene har affektive reaksjoner av ulik karakter i jobbsammenheng og at disse påvirker tolkningene av interaksjonen og møter mellom leder og den ansatte.

4.4.2.1 Presentasjon av funn

I møtet med leder opplever H1 følelsen av velbehag. Han sier: ”Ja, det er jo et velbehag rett og slett. Det..eh..absolutt..eh..en positiv opplevelse - og jeg kan føle meg..eh..glad og titt og ofte opplever jeg at jeg går og ler littegrann og det er veldig positivt” (s. 4). Informanten sier også ” det er veldig sånn man kan nesten føle seg mer som mer en venn enn en ansatt og det er veldig positivt (s. 3). Det synes som om informanten opplever en lett og uformell atmosfære med et emosjonelt klima som gir glede, latter og anerkjennelse ikke bare som ansatt, men også som menneske og venn.

Informant C2 innleder med å si at hennes leder er avslappet og at de har en avslappet tone som gir henne en følelse av at de nesten er venner (s.5). Hun sier også ”jeg tror aldri jeg har gått og vært lei meg eller irritert eller..eh..når i noe møte med henne, det har jeg ikke” (s.10). Utsagnene kan tyde på at det er lite konflikter i samarbeidet og at informanten har behagelige og vennskapelige følelser knyttet til samspillet med sin leder.

Informant S3 sier hun erfarer følelser i møtet med sin leder ”det vanlige er vel mer det at du føler deg litt glad rett og slett, blir litt sånn sprudlende og glad fordi hun er full av energi og litt sånn og det” (s.15). S3 gir her uttrykk for at hun opplever glede i samspillet med sin leder. Det er tydelig at leder har smittende effekt på informanten sine følelser. Informanten viser i intervjuet til en periode i hvor hun følte på ubehag i jobbsituasjonen og i samarbeidet med lederen (utsagnet nevnt også under 4.3.1 og 4.4.1). I perioden beskriver S3 ”jeg tror hadde mer etter jobb at jeg var litt lei meg for små ting der fordi jeg alltid trivdes med arbeidsoppgavene mine, men at det er gjerne sånn at jeg kanskje hadde litt lettere for å føle meg dum i forhold til de at jeg følte jeg ikke var god nok” (s.13). Dette viser at informanten er var når det gjelder samspillet med lederen og at dette utløser følelsesmessige reaksjoner som synes å påvirke informantens opplevelse av trivsel og glede på jobben.

Intervjuperson B4 sier at hun blir glad av å møte sin leder. Gleden skapes i henne ved opplevelsen av at lederen hennes alltid virker så glad for å se henne. Hun oppsummerer med å si ”etter møter med leder så har jeg en følelse av at - altså jeg har det veldig bra” (s.20). Informanten beskriver også at hun er veldig glad og smilende når hun er på jobb. B4 forteller at lederen hennes viser sine følelser i møte med henne. En av kollegaene skal begynne i ny jobb og om lederens reaksjoner sier hun ”hun syns jo det er veldig trist og det uttrykker hun” (s.28). Medarbeideren får følelsen av at leder bryr seg om hele teamet når hun viser sine følelser. Denne åpenheten i det å vise følelser ser ut til å verdsettes hos informanten og dessuten styrke lederens troverdighet som medmenneske.

C5 sier at hun har ulike følelser alt etter møte eller situasjon ”..det kan jo både være litt sånn oppgiret for at ”yes” dette får vi til” (s.26). Når det er noe nytt eller gøy på gang beskriver hun oppstemthet og engasjement, med tro på at dette kan hun mestre sammen med andre. Dette viser at ulike følelser settes i sving avhengig av situasjonen og hva informanten blir inspirert av.

M6 bekrefter at trivselen er god. Når hun blir spurt om hvilke følelser hun har etter møte med lederen sin sier hun ”..det er jo alltid en god følelse” (s.30). Hun legger til at også endorfinene etter treningsøkten og godt miljø blant de ansatte er viktig. ”det er jo sånn at hvis man vet at man har en dårlig dag og slår opp dørene på senteret da vet man at det..eh..man blir møtt av folk som man har lyst til å snakke med” (s.30). Med slike utsagn er det tydelig at flere faktorer enn bare lederen påvirker de positive følelsene og trivselen. Blant annet ser det ut som at både arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet vekker positive følelser i informanten.

4.4.2.2 Oppsummering- betydning for videre forskning

Jeg velger å ha med et eget avsnitt hvor følelser og emosjoner er fokus. Dette fordi data i studien viser at følelser settes i sving når den deltidsansatte er i interaksjon med leder. Følelsene påvirkes også av andre relasjonelle forhold i arbeidsmiljøet, gjennom kollegaer og kunder. Følelsene kan være av god eller dårlig karakter og nyansene for utfallet ser ut til å være små. Jeg ønsker derfor i undersøkelsen å belyse også følelsenes betydning for den totale opplevelsen ansatt har i møte med leder.

4.4.3 Samspill - autonomi og indre drivkraft

I det siste avsnittet og som tredje underkategori under samspillsmønstre ønsker jeg å presentere funn som har sammenheng med ledelse og hvordan det utøves i vår organisasjon. Utsagn som indikerer hvilken form for ledelse (eller erstatning av ledelse) som er dominerende kommer frem i avsnittet. Intervjupersonene har også utsagn som knytter seg til forhold om oppfølging, tilbakemeldinger, type samtaler/kommunikasjon og samvær som finner sted mellom leder og informantene som får betydning i analysen av datamaterialet som presenteres. Dette viser informantenes opplevelse av selvstendighet, tro på egen kompetanse og leders tro på deres kompetanse, drivkraft og motivasjon.

4.4.3.1 Presentasjon av funn

H1 er den av informantene forteller at han har jevnlig kontakt med sin leder. Han sier at han treffer henne ”uansett en gang i uken og hvis ikke enda flere. Og jo flere, jo bedre egentlig” (s.

3). Dette kan tyde på at lederen er tilgjengelig for informanten og at han trives med støtten han får. H1 gir uttrykk for at han kan gi tilbakemeldinger dersom han for eksempel mangler utstyr i sitt virke og lederen tilrettelegger da for at han har det nødvendige utstyret. Utsagnet kan tyde på at informanten utfører sitt arbeid selvstendig og at lederen følger ham opp og tilrettelegger for at han kan ha gode arbeidsprestasjoner ved behov.

Informant C2 sier at hun gjennom den generelle samtalen får inntrykk av at lederen hennes tenker at hun gjør en god jobb. Det har C2 aldri vært i tvil om. Lederen hennes har ikke har fått tid til å være med og observere henne i arbeid under en gruppetime, noe de har avtalt tidligere. C2 sier ”jeg føler det ligger mer på organisasjonsnivå i forhold til hon [henne]” (s.8) og forklarer at lederen sin operative arbeidstid og kapasitet innenfor rammene i organisasjonen er utfordrende for å kunne følge opp alle de deltidsansatte i hennes avdeling. Informanten beskriver, i sitt videre resonnement at hun tror leder synes hun gjør en god jobb og takler oppgavene sine. Dette stemmer med hennes egen oppfatning av sin kompetanse. Utsagnet viser at informanten har selvtillit i arbeidsoppgavene og er trygg på sin selvstendighet og kompetanse i arbeidet. Hun ønsker likevel flere tilbakemeldinger og indikerer at organisasjonen ikke legger til rette for det og foreslår organisatoriske endringer som bedre ivaretar hennes behov.

I intervjuet forteller S3 ”jeg er veldig trygg på arbeidssituasjonen min når jeg er i arbeid” (s.14) – et utsagn som tyder på at hun har tro på sin egen kompetanse og evner til å utføre arbeidet på egenhånd.

Informant B4 forteller at ”lederen min det er jo en person som hun gir mye ansvar til oss på en måte og hun stoler på oss” (s.18). Hun sier videre at lederen gjerne gir retningslinjer, men har tillit til at B4 og teamet hennes kan utføre jobben selvstendig. Hun poengterer samtidig at lederen gir tilbakemeldinger dersom noe må forbedres eller rettes opp i. Lederen hennes er også mottakelig for innspill fra informanten. Det kan fremstå som om lederen stoler på informanten og teamet sitt og samtidig følger opp slik at arbeidsoppgaver kan endres ved behov, gjerne i samspill med medlemmer i teamet.

C5 forteller at hennes korrespondanse med leder i stor grad foregår på mail. ”For jeg ser henne ikke så ofte , men da sender jeg mail og får fort svar”. Lederen oppleves av informanten som veldig imøtekommende da hun gjerne tilbyr seg å møtes hvis det er noe informanten trenger å diskutere nærmere. Informanten sier også ”nå styrer jeg veldig mye min egen arbeidsdag sånn etter hvor mye jeg har kapasitet til” (s.32), noe som tyder på at det er fysisk avstand i leder – medarbeider relasjonen og samtidig at leder stoler på C5 sin evne til å utøve jobben. Informanten har autonomi, men synes å oppleve nærhet og støtte fra sin leder gjennom hennes tilgjengelighet.

Informant M6 forteller at det er positiv energi blant kollegaene og sier at jobben er en del av hennes sosiale liv. Hun har mange nære venner blant de andre ansatte og de har det veldig sosialt og gøy på jobben (s.40). Dette tyder på at informanten har det kjekt på jobben og opplever indre motivasjon og drivkraft i det kollegiale fellesskapet og påvirker M6 sin motivasjon og utførelse av arbeidet.

4.4.3.2 Oppsummering – betydning for videre forskning

Intervjupersonene uttrykker at de blir møtt av sine ledere som selvstendige og kompetente. Videre at de er i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver uten at leder er i umiddelbar nærhet, gir tett oppfølging eller kontrollerer arbeidet. Informantene virker å ha egenmotivasjon og indre drivkraft blant annet fordi arbeidsoppgave og arbeidsmiljøet gir glede. Funn fra undersøkelsen viser også at informantene opplever å få bekreftelse også fra andre enn lederen sin, for eksempel kunder og kollegaer.

5.0 Diskusjon

5.1 Innledning

Jeg har gjennom seks dybdeintervjuer i undersøkelsen fått synliggjort ulike sider ved LM relasjonen i vår organisasjon. I diskusjonsdelen trekker jeg frem og drøfter funn fra det empiriske datamaterialet med støtte i teoretisk rammeverk samt egen kunnskap og erfaringer i virksomheten. Diskusjonen tar for seg funn og tema som gir innsikt og kunnskap om undersøkelsens hovedproblemstilling hvordan blir du møtt av din leder? Diskusjonen vil, gjennom temaene som blir belyst, bidra til mer viten om problemstillingen samt omkring forskningsspørsmålene (disse benyttes som overskrifter i kapittelet) i undersøkelsen.

Første del av drøftingen tar for seg forhold i vår organisasjon (for eksempel organisasjonsstruktur) som får konsekvenser for lederskap og samspill mellom leder og medarbeider. Etter denne delen velger jeg å presentere en skisse over hovedtemaene (funnene) som skal drøftes videre. Hensikten med det er å løfte opp funn, synliggjøre tema og skape oversikt. I kapittelet vil forskningsspørsmålene være utgangspunkt (og overskrifter) når jeg drøfter de ulike temaene (funnene). Funnene omtales under det forskningsspørsmålet hvor jeg mener funnet har størst relevans. I noen tilfeller kan tema være relevant under flere av forskningsspørsmålene og kommenteres i så tilfelle.

5.2 Ledelse i vår organisasjon

Problemstillingen i denne undersøkelsen er vinklet mot LM relasjonen og overvekten av funnene er relatert til den relasjonelle utøvelsen av ledelse. Ledelse utøves gjennom en spesiell adferd og hensikten er å påvirke det andre menneskets (den ansattes) tenkning, holdning og adferd (Jacobsen og Thorsvik, 1997 s.416). Funn viser at ledelse i vår organisasjon utøves både i relasjoner og kontekst (Bolman og Deal, 2009 s.388 - Hersey and Blanchard sine teorier om situasjonsbestemt ledelse). Kontekstuelle forhold synes å ha innvirkning på leders adferd og handlinger og har dermed betydning for den ansattes erfaringer i møter med sine ledere. For å påvirke på best mulig måte i møter og samhandling med den ansatte bør leder kjenne til de ulike faktorene – også forhold ved organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

5.2.1 Ledelse og samværstid

Funn i undersøkelsen viser at interaksjoner mellom leder og informantene hovedsakelig er korte og tilfeldige. Dette er en situasjon for leder som kan gi begrensede muligheter for grundig oppfølging. Informant C2 forteller i intervjuet sine tanker om de tilfeldige møtene og foreslår løsninger til hvordan hun (og andre deltidsansatte) kan få grundigere oppfølging fra sin leder. C2 sier først at hun forstår utfordringene lederen står overfor med så mange deltidsansatte i avdelingen som skal følges opp – de fleste på kveldstid. Videre at lederen i tillegg skal gjennomføre mange gruppetimer selv (både dag og kveld). C2 har forslag til løsninger og uttrykker samtidig ”jeg føler det ligger mer på organisasjonsnivå i forhold til hon [henne]”. Et forslag informanten deler i intervjuet er at lederen hennes kan tas ut av sine egne gruppetimer et par uker i året for å kunne være med og observere de andre instruktørene. Utfordringene som C2 trekker frem knyttet til oppfølging av de deltidsansatte, synliggjør organisatoriske forhold som gjør grundig oppfølging krevende. Kontekst og strukturelle forhold som lederens stillingsinstruks (høy operativ tid), kostnadseffektivitet og bedriftens åpningstider nevnes som eksempler på forhold som etter min mening setter en demper for godt relasjonelt LM fokus, i form av blant annet tilstrekkelig veiledning og samværstid. Forbedringsforslagene fra informant C2 forutsetter at bedriften omstiller seg og bruker mer tid på å utvikle den deltidsansattes kompetanse. Med et høyt antall deltidsansatte vil en slik medarbeiderinvestering innebære betydelig endring av tankegang. Jeg mener likevel det kan være lønnsomt å tenke i disse baner. Det å styrke den enkelte gjennom bedre oppfølging kan føre til økt kompetanse hos den ansatte og bidra til positive følelser. Mestringsfølelsen og opplevelse av autonomi og frihet i jobben kan øke. Slik selvstendighet fremmer indre motivasjon (Deci og Ryan, 2017) som igjen

kan heve arbeidsprestasjonene til den enkelte. Ved å endre rutiner og gi den enkelte ansatt bedre oppfølging vil også kundeopplevelsene forbedres, noe som kan bli et konkurransefortrinn for organisasjonen på kort og lang sikt.

5.2.2 Delegerende ledelse

Funn som viser korte LM møter og lite samværstid kan etter mitt syn medføre at lederen ikke har tid eller anledning til å anvende *støttende, instruerende* og/eller *veiledende* lederstiler (Hersey and Blanchard, 1977) og *delegering* blir den enkleste utveien. Empiriske materiale i undersøkelsen indikerer at ledere i vår organisasjon i betydelig grad utøver *delegerende* lederstil. Delegering betyr ifølge Bang (2007) at leder ikke utfører arbeidsoppgavene selv, men administrerer andre som gjør dem. Lederstilen innebærer at leder stoler på medarbeideren, utøver lite overvåking og at medarbeiderne er selvstendige i arbeidet som utføres (Hersey and Blanchard, 1977). Informant B4 sier for eksempel at lederen gir henne mye ansvar og at hun stoler på teamet sitt. Informant C5 forteller at hennes korrespondanse med leder i stor grad foregår på mail. ”For jeg ser henne ikke så ofte , men da sender jeg mail og får fort svar”. Begge utsagnene, at lederen stoler på informant B4 og at C5 sjelden treffer sin leder, tolker jeg som høy grad av selvledelse og jobbautonomi. Det positive ved å oppleve selvstendighet i arbeidet er som nevnt at det fremmer indre motivasjon (Deci og Ryan, 2017). Faremomenter ved selvledelse og delegerende lederadferd med lite overvåking og kontrollfunksjoner er at det kan bidra til konflikter og uoverensstemmelser (Jacobsen og Thorsvik, 1997) og medarbeideren kan miste fokuset på organisasjonens mål. I vår organisasjon har vi opplevd uenigheter som kan relateres til temaet. I noen tilfeller har deltidsansatte gjennomført egentrening på andre treningssentre og delt aktivitetene på sosiale medier. Dermed har de markedsført for en konkurrerende virksomhet gjennom sine personlige kanaler som Facebook og Instagram. Ved konfrontasjoner kan det virke som om den ansatte ikke alltid har forståelse for at den enkelte ansatt har en viktig rolle i det helhetlige organisasjonsperspektivet. De undervurderer utfordringene slik adferd har for sin egen arbeidsplass. Bedriftens ønske og mål om at ansatte skal være gode ambassadører for bedriften er med andre ord ikke integrert hos alle. Situasjonene kan tyde på at deltidsansatte opplever lite nærhet til virksomhetens helhetlige tenkning og målsetninger. På bakgrunn av utfordringer som i eksempelet mener jeg ledere må være bevisste på sin lederstil, spesielt konsekvensene ved å delegere. Gjennom nærhet og tilstedeværelse til den ansatte kan slike situasjoner forebygges, fanges opp og tas hånd om på en god måte. Lederen må ta ansvar for at de deltidsansatte til enhver tid kjenner og fremmer organisasjonens mål. I tillegg at medarbeideren har kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver. I en relasjonell

kontekst i forhold til ledelse må leder velge adferd og bruke sine personlige egenskaper vurdert ut fra medarbeiderens kompetanse, forutsetninger og vilje til å utføre arbeidsoppgaven (Jacobsen og Thorsvik, 1997 fra Hersey og Blanchard, 1977). Når funn viser at ledere i vår virksomhet delegerer arbeidsoppgaver er det grunn til å anta at informantene både har god kompetanse og er høyt motiverte for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. Spørsmålet er om alle bedriftens deltidsansatte faktisk har den faglige og personlige kompetansen og motivasjonen som forutsettes under delegerende lederskap og selvledelse? Det kan tenkes at måten virksomheten er organisert på (kontekstuelle forhold) fører lederen inn i et mønster og at lederen dermed ikke er bevisst på sitt valg av lederstil. Dersom slike fastlåste mønstre i relasjonen undersøkes kan nye ressurser utløses (Kvalsund, 2014).

5.2.3 Kompetanse

Utsagn fra intervjupersonene i undersøkelsen viser at de har god tro på sin egen kompetanse. Informantene beskriver også at lederen møter dem på en måte som tyder på at også de har tiltro til at den ansatte kan utføre arbeidet på en selvstendig og tilfredsstillende måte. I slike tilfeller vil *delegerende* lederstil være egnet (Jacobsen og Thorsvik, 1997 fra Hersey og Blanchard, 1977). Mine seks informanter fikk ikke spørsmål direkte knyttet til egen kompetanse og leder sin opplevelse av den, men jeg nevner et eksempel som synliggjør temaet. Informant C2 beskriver at hun ikke har stort behov for bekreftelser og resonnerer seg frem til at hun tror leder syns hun gjør en god jobb og takler oppgavene sine. Dette stemmer med C2 sin egen oppfatning av sin kompetanse. Utsagnet tyder på at informanten er trygg på sin selvstendighet og kompetanse i arbeidet og vant til å utføre sitt arbeid uten at leder er i umiddelbar nærhet. Dersom ledere i vår virksomhet delegerer arbeidsoppgaver i tro på at medarbeider har tilstrekkelig kompetanse og dette viser seg å være feil, kan det bidra til usikkerhet hos den ansatte og få uheldige konsekvenser for bedriften. Ledere som mangler kontroll og oversikt på den deltidsansatte sitt kompetansenivå kan tenkes å oppstå i vår organisasjon på bakgrunn av drift og struktur. For det første har lederen fra 5 opp til 40 deltidsansatte i sin avdeling å holde oversikt på. I tillegg legger organisasjonen opp til at personer som ansettes innehar unik kompetanse innen et spesifikt fagfelt. Dersom leders tiltro til den ansattes kompetansenivå er ukritisk og høy fra starten kan det medføre at arbeidsoppgaver utføres uten forventet kvalitet. Utover det kan konsekvenser være at den ansatte som vurderes som kompetent av leder, får manglende innsikt i bedriftens målsetninger, visjoner og verdier og føler usikkerhet knyttet til hvilke forventninger organisasjonen har (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Skulle et slikt scenario oppdages, mener jeg det kreves endring i form av at leder følger den enkelte ansatte tettere opp.

Med delegerende ledelse og lite samværstid som en konsekvens av situasjonen som organisasjonen befinner seg i, vil det sannsynligvis ta tid før leder oppdager manglende kompetanse hos medarbeideren.

5.2.4 Fare for å miste gode medarbeidere

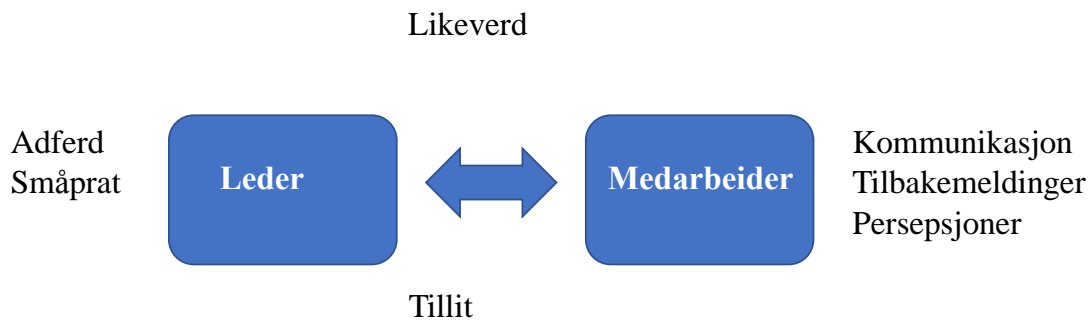
Storparten av de deltidsansatte i vår virksomhet mener jeg har god og spesifikk kunnskap som er ettertraktet i bransjen. Funn viser at de er selvstendige i sitt virke og har tro på egen kompetanse, noe som underbygger tankegangen om at de i stor grad leder seg selv. Ved selvledelse må lederen være nær nok til å gjøre medarbeideren dyktig (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Selvledelse kombinert med at medarbeideren er lite deltakende i daglig drift tenker jeg også kan senke terskelen for å bytte arbeidsplass. Den ansattes drivkraft og motivasjon kan preges like mye av egne behov som av målsetninger i organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Motivasjonsfaktorer som gratis tilgang ved treningsstrene og at man får betalt samtidig som man får gjennomfører egentrening, kan være styrende. Dersom motivasjonen svikter eller preges av nevnte forhold mener jeg det vil det være behov for å endre fra delegerende tilnærming for å unngå å miste en høyt kompetent medarbeider. Relasjonsbygging er en oppgave som lederen i så tilfelle bør prioritere da høy kvalitet i LM relasjonen viser positiv effekt når det gjelder intensjonen om å bli i et arbeidsforhold (Risan, 2012).

5.2.5 Nøytralisering av ledelse

I et tidligere eksempel gjengis informant C2 sine utsagn som viser at hun leder seg selv i arbeidsforholdet. Hun stoler på egen kompetanse og behovet for ledelse og tilbakemeldinger er begrenset. Eksempelet indikerer et siste fenomen jeg ønsker å belyse i avsnittet hvor tematikken dreier seg om forhold som påvirker ledelse i vår organisasjon. Trekk i organisasjonen, arbeidsoppgavene eller medarbeidere, kan minke behovet og føre til substitutter og nøytralisering av ledelse. Hvis medarbeideren opplever stor indre drivkraft og belønning i selve oppgaven, vil behovet for ledelse avta (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Jeg nevner tre forhold fra undersøkelsen som er relevante i en slik sammenheng. Funn viser at intervjupersonene får bekreftelse fra andre enn leder (skryt fra kunder og kollegaer), noe som synes å inspirere. Et annet forhold indikerer at informantene har det kjekt på jobben. Informant M6 understreker at det er positiv energi blant kollegaene og sier at jobben er en del av hennes sosiale liv. Hun har mange nære venner blant de andre ansatte og har det veldig sosialt og gøy på jobben. Et tredje forhold som kan være forklarende er at jeg mener det er grunn til å anta at personer som ansettes

i treningsbransjen har positiv energi og glede i sine arbeidsoppgaver. Et idealistisk forhold til det å inspirere andre mennesker til aktivitet kan være et trekk som nøytraliserer ledelse.

5.3 Skisse over hovedtemaene for forskningsspørsmålene



5.4 Hvordan kan lederne våre bidra til å skape trivsel blant våre deltidsansatte?

5.4.1 Lederadferd

På bakgrunn av funn i undersøkelsen er det tydelig at informantene både observerer, reflekterer og reagerer på leder sin adferd i møte med dem. De befinner seg i et felt som de påvirkes av (Hostrup, 1999). Samtlige seks informanter kommer inn på leder sin væremåte eller adferd uten at spørsmålet er stilt direkte. Flere nevner hvilken påvirkning leders adferd har, blant annet ved å beskrive følelser som oppstår i møter mellom dem. Informant B4 deler at hun legger merke til at leder alltid virker glad for å se henne og at hun selv blir glad på bakgrunn av leder sin adferd (persepsjoner eller tolkninger omtales i 5.6.3). Informanten understreker sitt budskap ved å si at leder viser det både i utstrålingen og ordene sine, gjennom smil og klem og ved å spørre hvordan går det med henne. Utsagnet, sammen med lignende uttalelser fra andre informanter skaper nysgjerrighet og et ønske om å forstå hvordan leder påvirker trivsel på arbeidsplassen gjennom sin væremåte.

Informantene beskriver *at* leders væremåte er betydningsfull når det kommer til deres trivsel på arbeidsplassen. Når jeg skal drøfte *hvordan* lederne påvirker og hvilken adferd de utøver i møtene som virker trivselsfremmende, mener jeg funnene synliggjør tendenser i leders væremåte i større grad enn konkret adferd. Begrepet adferd er todelt. Den ene delen angår menneskets holdninger - hva de tror og mener, den andre deres handlinger – nærmere bestemt i hva de gjør (Jacobsen og Thorsvik, 1997) Med funnene om lederadferd som skaper trivsel (adferstendenser) og definisjonen som beskriver kompleksiteten i bakhodet, fremstiller jeg en kombinasjon av tre elementer. Disse mener jeg kan bidra til å øke forståelsen rundt tendensene

som fremkommer i informantenes utsagn. De tre elementene er *handlinger* (adferd), *persepsjoner* (tolkninger) – som jeg omtaler i eget avsnitt senere - og en *grunnleggende plattform* (bakenforliggende faktorer). Den siste – plattformen - knyttes til den enkeltes hendelser tidligere i livet og erfaringer fra samspillet i LM relasjonen over tid (belyses mer utdypende under 5.5.2 med tema tillit). Elementene kan være vanskelige å holde separat da de har nær sammenheng med hverandre. Diskusjonen videre under dette forskningsspørsmålet (de tre neste avsnittene) dreier seg hovedsakelig om det første elementet, adferd som skaper trivsel og som har betydning for hvordan informantene opplever å bli møtt av sin leder.

5.4.2 Ekthet og tilstedeværelse

Av utsagn som beskriver lederadferd eller hva lederne gjør (eventuelt hva de ikke gjør), fremkommer det i undersøkelsen at de i stor grad oppleves som imøtekommende, vennlige og oppriktige. Informant C5 sier blant annet at hennes leder spør og lurere på hvordan hun har det. Hun får inntrykk og følelsen av at lederen lurere på ordentlig og ikke bare spør fordi det er jobben hennes. B4 beskriver relasjonskvaliteten mellom henne og leder som ekte. Informant H1 forteller at lederens nærvær og tilstedeværelse i kontakten mellom dem er stor. Informant M6 er inne på samme emne og beskriver at hennes leder kan ha flakkende tilstedeværelse. For å forbedre tilstedeværelsen i møtene sier M6 at leder må være litt mer i nuet og være tilstede i de samtalene som skjer. På den måten mener hun at lederen kan unngå å spørre om det samme flere ganger, for eksempel hvor informanten skal på ferie 10 ganger. Lederen fremstår mindre troverdig i sin adferd ved gjentakelser og informant M6 sier at leder bør huske hva man har snakket om, gjerne via å gjøre notater fra møtet.

Utsagnene fra de fire informantene viser at de legger merke til om lederen deres er ekte og oppriktig i sin adferd og om de er nærværende og tilstede i møtene. God tilstedeværelse i møtet ser ut til å være foretrukket. Av den grunn mener jeg lederne bør etterstrebe og styrke tendensen eller tilstanden. Psykoterapeuten Carl Rogers fremmer i sine grunnprinsipper i kommunikasjons og relasjonsarbeid tre begreper: empati, ubetinget positiv aksept og kongruens (Rogers 1957; Skau, 1998) Det handler, slik jeg forstår det, om å møte andre med nærvær, tilstedeværelse og ekthet, som grunnlag for gode og trivselsfremmende møter. Høyt tempo og mange folk (kollegaer og medlemmer) kan forstyrre og svekke lederens konsentrasjon (Kaufmann og Kaufmann, 1996) og tilstedeværelse (og opplevelsen av kongruens) i LM møtene. Tross slike forhold mener jeg våre ledere har et godt utgangspunkt for å øve opp og forbedre kvalitetene og tilstedeværelsen i møtene med ansatte gjennom oppmerksomhet på egen

adferd. Valget om å jobbe i en menneskeorientert organisasjon tyder på at de setter pris på å jobbe med mennesker og funn bekrefter lederne gir av seg selv i møter med ansatte.

Ved å se mer nyansert og utdypende på begrepene omkring værenskvalitetene (Rogers 1957; Skau, 1998) kunne jeg fått et større bilde av tilstedeværelsens betydning for LM møtene og for trivsel på arbeidsplassen. Denne undersøkelsen gir ikke rom for det, men slik jeg ser det fra informantenes utsagn så medvirker kvalitetene i opplevelsen av leder sin adferd, også på et ubevisst nivå gjennom tolkning av non verbal kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann, 1996 og Tveiten, 2008)

5.4.3 Personlighet og lederadferd

Funnene i denne undersøkelsen peker i retning av at det er sammenheng mellom trekk ved lederens personlighet og trivsel i jobben hos informantene. Personligheten gir tilbøyeligheter eller et naturlig anlegg for måter å handle på (Glasø og Martinsen, 2014). Min forståelse er at personligheten medvirker på leders oppførsel eller væremåte i møter med ansatte. Femfaktormodellen synliggjør fem sentrale personlighetstrekk som forklarer personligheten vår (Digman, 1990 og Glasø og Martinsen, 2014). Jeg går nærmere inn på to av trekkene som relateres til gode ledere og samtidig gjenkjennes fra informantenes utsagn som trivselsfremmende. Det første – nevrotisme – beskrives i ulike fasetter av informantene. Flere av informantene beskriver ledere som har en avslappet væremåte. Informant H1 sier for eksempel at måten leder snakker på er avslappet, toneleiet er chill i kontakten og lederen hans har evnen til å være laid-back. Trekket eller tendensen til slik væremåte er verdsatt, det får frem positive følelser i LM møtene og fremmer trivsel på arbeidsplassen.

Det andre personlighetstrekket i femfaktormodellen jeg ønsker å omtale, er tendensen til å være ekstrovert eller utadvendt. Lederadferd som å byr på seg selv og å være sosiale og pratsomme er karakteristisk når man scorer høyt på dette trekket (Glasø og Martinsen, 2014). Informant C2 forteller at lederen er sprudlende og byr på seg selv. Hun er en inspirerende person bare i seg selv og informanten sier at adferden bidrar sterkt til ønsket om å fortsette i deltidsjobben. Eksempelet har tydelig preg av at lederens personlighet skinner gjennom i væremåten og virker fremmende på informantenes trivsel.

I likhet med Carl Rogers sine teorier om grunnprinsippene i relasjonsarbeid (Rogers, 1957; Skau, 1998) løfter også femfaktorteorien (Digman, 1990) mellommenneskelige ferdigheter frem som vesentlige hos ledere. Gode kommunikasjonsevner, å kunne motivere og påvirke andre gjennom egen adferd, for eksempel å lytte til og støtte sine medarbeidere er nevnt. Denne undersøkelsen viser at slike lederevner i kommunikasjon virker trivselsfremmende.

Informant B4 opplever at leder alltid lytter i samtaler og M6 sier hennes leder bruker dialog når de snakker sammen. Begge informantene anerkjenner slik kommunikasjonsadferd (mer om temaet under 5.4.4 om småprat og 5.5.2 om tillit) og uttrykker god trivsel på arbeidsplassen.

5.4.4 Småprat

Utsagn fra informantene tyder på at det gjennomføres få samtaler som går i dybden med ansatte, men heller at innholdet i samtalene og møtene har overflatisk karakter (garderobeprat). Interaksjoner som en high-five etter gruppetime, garderobeprat mellom gruppetimene og at leder sier hei når man ses, støtter tankegangen. Til tross for at tiden er knapp, kan det foregå mye informasjonsutveksling og leder og medarbeider kan dessuten lære hverandre bedre å kjenne gjennom møtene (Ekman, 2004). Korte småpratmøter som Ekman kaller dem kan dermed være hensiktsmessig og bidra til trivsel i vår virksomhet. Spesielt god effekt er mulig å oppnå dersom lederne er bevisste på innholdet. Lederen har ansvar for at møtene er av god kvalitet og at man får ønsket utfall uavhengig av om møtet er tilfeldig eller planlagt og om det er kort eller langt (Skau, 1998 s.34). Organisasjonen bør parallelt tilrettelegge for veiledning og tilbakemeldinger av grundigere karakter for å forebygge større uenigheter og konflikter og øke kompetanse. Slike tilbakemeldinger dekker menneskets behov for å føle tilknytning og fellesskap (Øiestad, 2004), noe som kan bidra til at deltidsansatte opplever nærhet til organisasjonens og avdelingens målsetninger (mer om tilbakemeldinger under 5.6.2).

Knyttet til diskusjonen omkring småpratet vil jeg også nevne at undersøkelsens empiriske funn indikerer at samspillet og kommunikasjonen mellom leder og informantene oppfattes som vennskapelig og uformell. Informant H1 forteller at han opplever kvaliteten på det han kaller *tilfeldige møter* som god. Han og lederen møtes og prates og noen ganger tar de en kopp kaffe sammen i resepsjonen. Samtaleemnene kan være alt fra vennskapelige til mer faglig rettet i møtene. Informant C2 beskriver at det foregår kjappe møter mellom henne og lederen. Ofte møtes de i garderoben og hun forteller at småpratet kan handle om alt fra faglige til personlige ting. Utsagnene viser at leder sin adferd er vennskapelig og samtidig profesjonell. Lederne må vurdere hvor vennskapelig kontra hvor formell eller styrende posisjon de skal innta i småpratet (Ekman, 2004). Informant H1 forteller at hans leder balanserer det formelle og det vennskapelige på en god måte. Balansert småprat vil under en slik forutsetning være nyttig og effektivt som trivselsfremmende og lærende middel (Ekman, 2004).

Gjennom småpratet kan leder skape trivsel slik at dyktige medarbeidere vil bli værende på arbeidsplassen (Ekman, 2004). Det fremkommer av funn at omgangstonen verdsettes av informantene og bidrar til trivsel. I og med at den deltidsansatte sjelden samhandler med sin

leder ser det ut som at disse korte og tilfeldige uformelle møtene utgjør den hyppigste omgangsformen i relasjonen og kan dermed skape betydningsfulle inntrykk hos den ansatte. Organisasjonens verdier i *kunnskap, humor, inspirasjon og allsidighet* innbyr etter min mening til slik uformell samhandling hvor lederen kan bruke småprat for å inspirere og formidle faglige budskap eller bare vennskapelig prat, om det er ønsket ved andre anledninger. Samtidig kan det være nyttig å skape bevissthet omkring de uformelle møtenes betydning, for å få bedre effekt. Lederen kan ikke selv bestemme hvordan utfallet av et møte med en medarbeider skal bli, men ved å ha en intensjon og vurdere på forhånd hvilket utfall man ønsker å oppnå, kan møtene bli mer betydningsfulle og påvirkningen kan leve i partene i ettertid (Skau, 1998).

5.5 Hvordan kan lederne våre følge opp og inspirere deltidsansatte og sikre at den enkelte føler seg verdsatt, sett og hørt i vår bedrift?

5.5.1 Likeverd og tilgjengelighet – gode møter basert på likeverd

Funn som omtales i avsnittet er i stor grad knyttet til det siste elementet (beskrevet under 5.4.1) - en grunnleggende plattform basert på den enkeltes hendelser tidligere i livet og erfaringer fra samspillet i LM relasjonen over tid. Opplevelsen av å være likestilt med leder er nevnt av flere informanter og virker vesentlig for plattformen, den totale opplevelsen og forskningsspørsmålet. Informant S3 nevner også det å være til nytte, M6 snakker om å bli utfordret som en måte å føle seg sett på. Det å motta tilbakemeldinger og bekreftelser er også belyst (sistnevnte omtales under 5.6). Fasettene kan tyde på at opplevelsen av å bli verdsatt av lederen, vurderes individuelt og er sammensatt. Informant H1 sier for eksempel at ”når den respekten er så å si helt likegyldig [likeverdige] så får man en mye mer flyt i samtalen - og det blir mye mer behagelig å møte hverandre når man begge vet at vi har en gjensidig respekt og..eh..verdsetter hverandre”. Informanten vektlegger samtalen, trekker frem egne følelser i møtet og det at leder viser respekt i kommunikasjonen som avgjørende når han vurderer hvor partene står i forhold til hverandre.

For å skape et tillitsfullt og likeverdig forhold som H1 beskriver, mener jeg det innebærer at våre ledere over tid må vise interesse for og fange opp den ansatte sine behov og signaler og ta disse på alvor i møtene. Det fordrer at leder og medarbeider tar del i hverandres hverdag og liv. Gjennom kjennskap til hverandre i en sosial relasjon opparbeides det tillit og leder får innflytelse (Jacobsen og Thorsvik, 1997). I vår organisasjon kan tidsaspektet true leders muligheter for å bli godt kjent og involvere seg i hverdagen til medarbeideren. Funn i undersøkelsen indikerer et nyansert bilde. Kanskje fører trusselen (sjeldne treffpunkter) til

ekstra oppmerksomme ledere som etterstreber å kompensere tid med kvalitet og tilstedeværende ”her og nå” møter?

En kvalitet i møtet som kan tenkes å kompensere for tiden og gi opplevelsen av at lederen tar del i medarbeiderens hverdag, er den avslappede og vennskapelige lederadferden som informantene forteller om. En annen at lederne omtales som imøtekommende og åpne. Funn fra undersøkelsen antyder at slike tilstedeværende møter og adferd gir informantene opplevelsen av likeverd i relasjonen. I tillegg at lederen med slik adferd implisitt formidler tilgjengelighet og villighet til å stille opp for den andre, tross fysisk avstand. Med tilgjengelig mener jeg eksempelvis at den ansatte får svar på mail eller telefon når de tar kontakt med leder. Et konkret utsagn som viser slik opplevelse av tilgjengelighet er når C5 forteller at hun møter sin leder sjelden, men at lederen svarer raskt på henvendelser for eksempel på mail og sms. En tredje kvalitet som kan bidra å forklare opplevelsen av å bli sett i møtet med sine ledere, er karismatiske ledere. I vår organisasjon og bransje søkes det etter personer med høy x-faktor, (et uttrykk som benyttes for å betegne utstråling eller ”det lille ekstra” ved en person). Funn viser at lederne i vår organisasjon i stor grad er utadvendte og byr på seg selv (tidligere omtalt i 5.4 om ledelse som bidrar til trivsel). Slike karismatiske ledere får ofte, grunnet sin adferd, stor grad av hengivenhet, lojale medarbeidere og blir vist høy tillit (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Gjennom å bruke personlig utstråling skaper de entusiasme og begeistring, noe jeg kjenner igjen fra ledere i vår organisasjon. Slik ledelse kan forklare at intervjupersonene opplever nærhet, tilstedeværelse og bidrar til opplevelsen av å være verdsatt i relasjonen.

Konsekvensen ved en innstilling om å skape gode møter her-og-nå (og de tre belyste kvalitetene som kan kompensere for lite samværstid), kan være at lederne forbinder kvalitet i møtene med å skape god stemning, uten konflikter. Utsagn fra informantene synliggjør hvordan de blir beveget i LM kontakten. Informant H1 sier for eksempel han kjenner velbehag og positive følelser som glede, S3 sier hun blir glad og sprudlende og C5 kjenner på oppstemthet og glede. Beskrivelsene leder til tanker om at det etterstrebes å skape god stemning og at man unngår alvorlige og vanskelige tema i møtene.

Å etterstrebe ærlighet i interaksjoner og tilbakemeldinger er vesentlig for utvikling av relasjonen. Partene må tørre å åpne seg for hverandre, hvis ikke kan relasjonen forbli på tøysestadiet eller overflatisk (Spurkeland, 2013). En konsekvens av ensidig fokus om å skape gode LM relasjoner er at det kan lede til kameraderi og innholdsløse overflatiske relasjoner (Strand, 2001).

Faren for at LM møtene forblir overflatiske mener jeg er tilstede. Mange medarbeidere har jobben som en bijobb eller hobby og ønsker å trene og ha det kjekt sammen med medlemmer

og ansatte. Lederen kan vegre seg for å ta opp forhold i frykt for å svekke den ansattes glede og positive innstilling til jobben. Det å risikere å frarøve motivasjon til den ansatte vil i ytterste konsekvens lede til oppsigelse. Personlig mener jeg det er tillitsfremmende å etterstrebe ærlig kommunikasjon i møtene og at det styrker relasjonen. I denne sammenheng må leder være bevisst på at mottakers følelser påvirkes i kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 1997 og Svare, 2006). Formidling av budskapet vil således ha relevans for den ansattes opplevelse av å føle seg betydningsfull og likeverdig.

5.5.2 Tillit

I sammenheng med dette forskningsspørsmålet er det verdt å merke seg at funn i undersøkelsen viser generelt god tillit i LM relasjonen i vår organisasjon. Informant H1 forteller at han treffer sin leder en gang i uken gjennom korte og tilfeldige treff. I utgangspunktet fremstår det som lite tid sammen for å skape god kvalitet og tillit i forholdet. H1 forteller imidlertid at han den siste perioden har opplevd å få mer tillit og respekt fra sin leder, noe som gir grunnlag for undring og behov for å se nærmere på parameter som tillit baseres på. Spesielt relevant er det å drøfte hvor essensielt samværtid er sett opp mot forhold som har sammenheng med den *grunnleggende plattformen* i relasjonen (se 5.4.1)

Tillit beskrives som grunnleggende holdning i samhandling (Kvalsund og Meyer, 2005). Vi er avhengige av relasjoner og tillit er nødvendig for å skape disse relasjonene. Kvalsund og Meyer sin forklaring av begrepet gir ikke svar på hvor avgjørende samværstid er for å oppleve god tillit, men vektlegger heller innstillingen partene har til hverandre som utgjør fundamentet i relasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at opplevelsen av tillit og å bli sett og verdsatt formes av måten leder tilnærmer seg den ansatte med. Tilnærmingen bør være med velvilje og en empatisk holdning. Funn i undersøkelsen min når det gjelder tillit, bærer budnettopp om at innstillingen, tilnærmingen og kvaliteten i møtene er like viktige faktorer som antall minutter og timer leder har sammen.

Høy bevissthet på hva som fremmer og svekker tillit både i etablerings og vedlikeholdsfasen, tenker jeg kan skape gode retningslinjer i målsetningen om at den deltidsansatte skal oppleve å bli sett, hørt og verdsatt. I alt samspill er tillit en grunnleggende faktor (Skau, 1998) og først og fremst må partene i en slik sammenheng ha tiltro til at den andre handler ut fra fellesskapets beste og ikke ut fra egne interesser (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Slik tiltro mener jeg gir trygghet i relasjonen. Utsagn fra en av informantene viser imidlertid hvor skjør slik tiltro og trygghet er. Dette kommer jeg tilbake til, men ser først nærmere på innholdet og essensen ved tillitsbegrepet. Jeg finner det relevant for å få mer kunnskap om

hvordan våre ledere oppnår tillit, bevarer og tilslutt unngår å svekke relasjonen og tilliten til medarbeiderne. Fem kjerneelementer *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet* (Kaufmann og Kaufmann, 2009) er verifisert som betydningsfulle og jeg omtaler nærmere tre som er relevante knyttet til funn i denne undersøkelsen. *Konsistens* kan forklares med at tidligere erfaringer legges til grunn for forventet fremtidig adferd. Lederens adferd blir forutsigbar basert på historiske hendelser i relasjonen. Intervjupersonene beskriver i stor grad positive erfaringer i samspill med sin leder, noe som kan bidra til god tillit også knyttet til fremtidig adferd. Den neste ingrediensen i tillitsbegrepet, *integritet*, fordrer samstemthet mellom det leder sier og gjør. Kongruens eller samsvar gjør kommunikasjonen ekte og entydig (Skau, 1998). For å kunne kommunisere på en ekte måte – med *integritet* - må lederen må være bevisst på seg selv og tilstede i møtene, noe jeg mener bidrar til opplevelsen av å bli sett og tatt på alvor. Kongruens har med kvaliteten på tilstedeværelsen å gjøre (Skau, 1998) Et eksempel fra min undersøkelse er informant H1 som sier: ”I møtene ja, i helhet så er nærværet og tilstedeværelsen veldig stor”. Han beskriver videre at lederens fokus er på ham i møtene og relasjonen at er preget av likeverdighet og tillit.

Av hensyn til omfang i denne undersøkelsen utelater jeg nærmere beskrivelser av to av tillitsingrediensene, men omtaler *lojalitet* knyttet til skjørheten jeg nevnte ovenfor. Informant S3 forklarer sine erfaringer med lederen i en periode hvor S3 hadde konflikter med en kollega. Kollegaen er en god venn av S3 sin leder. Utsagn fra informanten som beskriver konfliktperioden, tyder på at hun ble mistroisk til lederens villighet til å stille opp og støtte henne i situasjonen. Eksempelet illustrerer at når en part i relasjonen utsettes for adferd som skaper usikkerhet i et av kjerneelementene, kan tillitsplattformen mellom leder og ansatt trues. Minst en ingrediens innen tillitsbegrepet (denne gangen *lojalitet*) ble truet og kunne fått store konsekvenser for informanten og samarbeidet med leder. Dersom medarbeideren fikk sin mistro bekreftet gjennom lederens adferd ville et tillitsbrudd vært fakta. I lys av forskningsspørsmålet og drøfting omkring tillit, mener jeg eksempelet til S3 tyder på at mistillit av slik karakter ikke bare kan føre til tillitsbrudd, men også til destruktive tanker, energitap, lavere motivasjon og opplevelsen av at leder og bedrift ikke ser og verdsetter deg.

5.6 Hvordan kan lederne våre bidra til at den enkelte deltidsansatte utvikler seg faglig og personlig?

5.6.1 Relasjonsdimensjonene

Under forrige forskningsspørsmål fremhevet jeg at intervjupersonene opplever likeverdighet i samspill med sin leder. C2 setter pris at lederen ikke er ”oven-i-fra- og- ned”. Informant C5 uttrykker at hun i møtene med leder ikke blir sett ned på og opplever likeverdighet og gjensidig respekt i relasjonen.

Opplevelsen av gjensidighet og likeverd som ansatte har i møtet med leder synes å være positivt i utviklings og læringssammenheng. Kvalsund (2014) forklarer at en persons erfaringer i et ”jeg og du” møte skaper utvikling. Eksempelet som nevnes videre synliggjør hvordan slik utvikling kan forklares gjennom relasjonsdimensjoner som er i dynamisk bevegelse mellom begrepene avhengighet, gjensidighet og uavhengighet (Kvalsund, 2014). Informant H1 deler i intervjuet at han opplever økt respekt fra leder den siste tiden og får stadig utvidet sine ansvarsområder. H1 vil, når han gis nye oppgaver befinne seg i avhengighet, men ha et ønske og en drivkraft om å utvikle seg tilbake i uavhengigheten. Bevissthet på relasjonen sitt ståsted og teorien om relasjonsdimensjoner kan nyttiggjøres av lederen. Hun kan legge til rette for at H1 oppnår ønsket tilstand tilbake i uavhengighet (Kvalsund, 2014). Når begge parter erkjenner at H1 er uavhengig, moden og har kompetanse til å ta egne avgjørelser knyttet til nye arbeidsoppgaver, oppnås slik uavhengighet og gjensidighet.

Relasjonsdimensjonene bidrar til å forstå gjensidighetens betydning i relasjonserfaringene som skaper utvikling. Det å bli behandlet som likeverdig og med gjensidig respekt, virker inspirerende for informantene når det gjelder utvikling både faglig og personlig. Eksempelet som H1 nevner tyder på at når gjensidighet erkjennes i riktig dimensjon av leder og medarbeider (uavhengighet, gjensidighet eller avhengighet) bidrar det til vekst og forbedring av jobbprestasjoner. Kunnskap om hvor i relasjonsdimensjonene den enkelte ansatt befinner seg i forhold til leder, er krevende og samtidig en metode og mål å strekke seg etter for våre ledere for å sikre vekst og utvikling i organisasjonen. H1 fremstår som en person som er trygg på å bli tildelt større oppgaver. I motsatt tilfelle hvor den ansatte er usikker og avhengig av oppfølging fra leder, vil også det skape utfordringer for den ansattes utvikling dersom leder ikke er tett nok på og ser den ansattes behov.

5.6.2 Tilbakemeldinger

Intervjupersonene i denne undersøkelsen ble spurt om de får bekreftelser av sin leder og hvordan. Funnene tyder på at det å få tilbakemeldinger er en form for bekreftelse som har betydning for intervjupersonene når det gjelder å forbedre eller utvikle seg. Tilbakemeldinger beskrives i stor grad å virke inspirerende og bidrar til opplevelsen av det å være verdsatt

(Kaufmann og Kaufmann, 1996) og at de i møtet og samspill med lede oppdager seg selv og utvikles som mennesker (Svare, 2006).

Kommunikasjon er den overordnede faktoren for suksess i en organisasjon og er helt sentral i ledelse (Hargie, Dickson, Tourish, 1999). Et eksempel fra S3 viser at kommunikasjon er viktig også for å få tilbakemeldinger på jobbytelse og nødvendig for å regulere adferd (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Hun sier at når lederen gir konkrete tilbakemeldinger får hun lyst til å jobbe enda hardere for å forbedre seg. Gjennom tilbakemeldingene opplever hun å gjøre en god jobb og at jobben trenger henne. Mitt syn er at tilbakemeldingene inspirerer til læring og utvikling i vår organisasjon. Leder meddeler et budskap som informantene tolker (Jacobsen og Thorsvik, 1997) som positiv anerkjennelse i dette tilfellet noe som tydelig bidrar til å øke opplevelsen av å være viktig, ha tillit og å være verdsatt (også belyst under 5.5) av lederen og organisasjonen. Informant C2 gir uttrykk for at hun savner mer oppfølging og tilbakemeldinger fra sin leder, noe som tyder på at behovet for bekreftelse ikke er tilfredsstillt en gang for alle.

5.6.3 Persepsjoner

I tidligere avsnitt (5.4.1) beskrev jeg lederadferd og tendenser i væremåten som har betydning i møtet mellom leder og ansatt. Tre elementer, *handlinger* (adferd), *persepsjoner* (egne tolkninger og forestillinger) og en *grunnleggende plattform* ble synliggjort for å sette lys på kompleksiteten i det totale bildet av LM møtene.

I analyse av datamaterialet i undersøkelsen ble det tydelig at informantenes persepsjoner eller tolkninger av samspill og kommunikasjon med lederne påvirker opplevelsen av hvordan de blir møtt av sin leder. Vi selv er sterke bidragsyttere til vår opplevelse av verden gjennom aktive fortolkningsmekanismer (Einarsen og Skogstad, 2005). Jeg har kjennskap til mekanismer som fører til at vi tar utgangspunkt i tidligere erfaringer og legger til egne strukturelle oppfatninger av det vi observerer, referert til som den perseptuelle syklus (Einarsen og Skogstad, 2005). Likevel ble jeg overrasket over funnet som indikerer at egne tolkninger i opplevelsen av LM møtene og relasjonen, er svært fremtredende. Informant C5 forteller om sms kommunikasjon med sin leder ”hvis det bare står ok så er det så mye rom for tolkning fra min side”, mens det å få *ok, jeg forstår eller ok, det er greit* gjør at informanten kan legge det dødt. Informanten forklarer også følelsen av hvor mye mer det betyr å få et smilefjes i tillegg til ok. Hun sier ”så er jo det mye mer som ligger i det smilefjeset enn bare et ok punktum på grunn av at da viser man på en - eller jeg får en følelse av at det er vennlig ok på en måte”.

Informantenes utsagn viser også mer komplekse tolkningsmekanismer og en tendens til å oppfatte at leder er fornøyd med jobbprestasjonene dersom det er mangel på tilbakemeldinger i relasjonen. M6 sier ”Når det skurer og går av seg selv så tar jeg det som en bekreftelse på at da gjør man noe som er greit eller innafor, da kan man bare fortsette for man hadde jo blitt korrigert hvis man ikke var på riktig kurs”. Så lenge leder delegerer ansvar og stoler på den ansatte vil medarbeider tolke at leder er fornøyd med arbeidsprestasjonene (Spurkeland, 2012). Utsagnet til M6 og Spurkeland sine teorier kan ytterligere forklares gjennom et fenomen knyttet til selvsjansjon som er observasjoner knyttet til vår egen adferd. Fenomenet bidrar til å opprettholde vår egenverdi gjennom at fortolkninger av situasjoner hvor disse beskytter og ivaretar vår integritet (Einarsen og Skogstad, 2005).

5.7 Kan et godt møte her og nå veie opp for at den deltidsansatte møter sin leder sjelden?

5.7.1 Tilbakemeldingsprosessen

Flere forhold som er relevante for forskningsspørsmålet og hovedproblemstillingen er belyst i tidligere avsnitt. I siste del av diskusjonskapittelet ønsker jeg å trekke frem et nytt perspektiv som jeg finner relevant for dette forskningsspørsmålet.

I en tilbakemeldingsprosess må leder ha kikkertsyn, bruke sansene sine til først å registrere og deretter formidles det man har observert (Øiestad, 2004). Jeg mener den todelte prosessen og effekten som tilbakemeldinger synes å ha, kan hemmes, ikke bare av forhold som at leder og medarbeider har lite samværstid eller at møtene preges av støy (i vår organisasjon). M6 forteller om situasjoner hvor hun tolker lederen i mangel på tilbakemelding. Om dette uttaler hun ”jeg tenker heller at den..eh..bekreftelsen kunne kanskje vært mer tilstede”. Også forhold ved lederen, i form av ulike psykologiske mekanismer, kan hindre videreformidling av positiv feedback gjennom ros. Lederen kan mangle mot til å formidle det som er observert, eller være redd for avvisning fra mottaker basert på tidligere erfaringer med å gi ros. Noen kan ha utfordringer med å glede seg over andres prestasjoner eller ha mangel på godhet for medarbeideren (Øiestad, 2004). I vår ledergruppe diskuteres samværstid, men med bakgrunn i nevnte psykologiske mekanismer mener jeg vi bør løfte også dette temaet og øke den enkelte leder sin innsikt på egne utfordringer. Konsekvenser som at lederen registrerer et forhold (positivt eller negativt) og unnlater å videreformidle mener jeg vil hindre ekte og tilstedeværende møter og medarbeider vil tolke seg frem til en mening ved møtet. Møter med andre preges av hvordan vi ser, hører og forstår den andre personen (Hostrup 1999) og når

utveksling av følelser, ord, blikk og handlinger skjer så skapes det en bestemt mening for partene. Ved at bekreftelser ”er mer tilstede” som M6 nevner, kan den totale opplevelsen ved kontakt eller møtet påvirke partene og bli mer betydningsfulle og leve i partene i ettertid (Skau, 1998).

6.0 Avslutning

Nysgjerrighet omkring LM relasjonen og undring på om våre ledere skaper nærhet og kommer inn i medarbeider sin verden (Spurkeland, 2012) til tross for begrenset samværstid var utgangspunktet for denne undersøkelsen. Jeg ønsket å finne viktige faktorer som bør være tilstede i møtet her-og-nå for å fremme trivsel og opplevelsen av å være verdsatt. Opplevelsene som informantene har i møte med sin leder er subjektive, men i avslutningen samles funnene i et overordnet og mer helhetlig bilde og presenteres som resultater. Den rommer kjernen av undersøkelsens utfall relatert til problemstillingen hvordan blir du møtt av din leder?

Et sentralt funn i undersøkelsen knytter seg til ledelse i vår virksomhet og viser at informantene blir møtt med delegerende lederadferd. Arbeidsoppgaver utføres selvstendig (selvledelse), informantene vises tiltro av lederne og informantene har selv tro på kompetansen sin. Det fremkommer skyggesider omkring funnet som er uheldige for organisasjonen. Blant annet mangel på oversikt og kjennskap til den enkelte ansattes kompetanse og evner til å utøve arbeidsoppgaver tilfredsstillende, ser ut til å være tilfellet i vår organisasjon. Konsekvensen affiserer i liten grad den ansatte som opplever at leder inspirerer og synliggjør tillitt og likeverd gjennom å gi frihet til å løse arbeidsoppgaver. Likevel uttrykker funn behov for oppfølging og tilbakemeldinger i LM relasjonen, men informantene har forståelse for at leder på bakgrunn av organisasjonens kontekst, ikke har anledning til grundig oppfølging. Funnet indikerer således at lederne i organisasjonen bør innta en kritisk holdning til delegerende lederstil, være oppmerksomme på positive og negative konsekvenser og være fleksible i å kunne skifte lederstil ved behov. De må sikre at selvledelse og delegerende adferd benyttes når medarbeider befinner seg i relasjonsdimensjonen gjensidighet. I denne dimensjonen erkjenner begge parter at den ansatte er moden for selvstendighet (Kvalsund, 2014).

Et annet kjernefunn i undersøkelsen er at ledernes væremåte og personlighet påvirker informantenes trivsel på arbeidsplassen. Medarbeideren foretrekker lederadferd og kommunikasjon som tolkes som genuin og ekte. Nærhet og tilstedeværelse i selve møtet er viktige faktorer i så henseende. Opplevelsen av nærhet og tilstedeværelse beskrives av informantene med variasjoner fra møte til møte – alt fra god til flakkende tilstedeværelse.

Trivsel fremmes av en væremåte hvor leder gir av seg selv, er vennlig og avslappet i møtene. Skau (1998) forklarer at et møte skjer *her og nå*, det kan ikke planlegges. Leder kan imidlertid ha en intensjon eller et ønske om å skape gode møter.. En slik intensjon mener jeg kan skape gode møter og bevissthet på egen adferd i hvert eneste møte med ansatte.

Resultatene i undersøkelsen synliggjør videre at småpratmøter er en omgangsform som foregår hyppig mellom leder og deltidsansatt. Her snakkes det både om personlige og faglige temaer. Småpratmøtene er korte, tilfeldige og uformelle og funn viser at effekten øker når leder realiserer adferd som oppleves ekte og tilstedeværende. Potensialet for å benytte småpratet som verktøy mer effektivt mener jeg er stort i vår organisasjon. Gjennom møtene kan relasjonen bygges og overføring av informasjon og læring kan foregå (Ekman, 2004).

Et annet viktig funn er at informantene opplever ledere som møter dem med tillit og respekt. De beskriver likeverdighet og at plattformen i relasjonen er god. Funnene viser at tillitsforholdet er skjørt og kan svekkes på bakgrunn av lederadferd som oppleves uberegnelig. Slik adferd fra leder skaper ubehag og mistro hos den ansatte og endrer opplevelsen av kvaliteten i her-og-nå møter og LM relasjonen. Omfanget av utsagn knyttet til tillit og likeverd var overraskende omfattende i undersøkelsen, det samme var den signifikante betydningen kvalitetene har for opplevelsen av LM møtet og medarbeiders totale vurdering av relasjonen. Spesielt tillitsbegrepet fikk større plass i undersøkelsen enn forventet innledningsvis.

Det siste funn jeg trekker frem i avslutningen har uventet stor aktualitet for problemstillingen hvordan blir du møtt av din leder. Resultatene viser at informantene tolker sine ledere og er selv aktive deltakere når det kommer til den totale opplevelsen av møter med sine ledere (Einarsen og Skogstad, 2005). Persepsjoner og andre psykologiske mekanismer i individet som blant annet ivaretar egenverd er i vigør. Likeledes blir mekanismer i leder synliggjort gjennom funnene, også disse kan hemme eller fremme kvaliteten i møtene og relasjonen. At lederne velger å delegerer mener jeg kan handle også om andre forhold enn organisasjonens kontekst. Psykologiske mekanismer i lederen selv kan bidra til både nærhet og avstand i LM relasjonen. Jeg hadde på forhånd ikke tenkt gjennomgående på viktigheten av faktoren. Det finnes mange mekanismer som kan svekke relasjonen, eksempelvis at leder grunnet egen frykt eller mangel på å glede seg på andres vegne, holder tilbake ris og ros. Konsekvensen er at medarbeider selv tolker seg frem til organisasjonens verdsettelse av innsats.

6.1 Undersøkelsens betydning fremover

Med kunnskap fra denne undersøkelsen mener jeg organisasjonens fremtidige langsiktige målsetninger må sikre at lederen er nær nok til å gjøre medarbeideren dyktig (Jacobsen og Thorsvik, 1997). På bakgrunn av min kjennskap til forskningsstedet er inntrykket at vi intuitivt har funnet en lederstil som er formålstjenlig. Jeg mener det er nyttig å bygge videre på delegerende adferd og selvledelse, men med økt fokus og kunnskap om konsekvensene og større nærhet i LM relasjonen til å avdekke antydninger til lederstilenes negative konsekvenser.

Videre vil kompetanseheving i temaer knyttet til relasjonsledelse og bevisstgjøring i ledergruppen være nyttig. Større bevissthet og økt selvinnsikt omkring adferd kan heve lederprestasjonene i møtene og bidra til å nå målsetningen om at alle de deltidsansatte skal oppleve vår virksomhet som en givende arbeidsplass. Benytt gjerne småprat og vær uformell, men etterstrebe ærlighet, ekthet og tilstedeværelse i møtene.

I og med at undersøkelsen foregår i egen virksomhet og med kun seks informanter har resultatene begrenset overførbarhet. Jeg mener likevel den bidrar med kunnskap som er nyttig i den relasjonelle utøvelsen av ledelse og i å bygge en høy kvalitets leder-medarbeider relasjon.

Referanseliste

- Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/4/4-3/>.
18/02-2017.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bang, H. (2007). Delegering – en nøkkel til effektivt lederskap. Oslo: *Fagtidsskriftet Magma* 5/2007. Hentet fra: <https://www.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>. 08/07-2018.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009). *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Norsk Gyldendal Forlag AS.
- Deci and Ryan (2017). Self-determination theory. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>. 01/05-2018.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ekman, Gunnar. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Glasø, L. & Martinsen, Ø.L. (2014). Lederens personlighet: Hva sier forskningen? Oslo: *Fagtidsskriftet Magma* 5/14 (s. 24-36). Hentet fra: <https://www.magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen2>. 05/02-2018.
- Hargie O. Dickson D. & Tourish D. (1999). *Communication in management*. Hampshire: Gower Publisher Limited.
- Hostrup, H. (1999). *Gestaltterapi- indføring i gestaltterapiens grundbegreper*. København: Hans Reitzels Forlag as.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen A., Tufte P.A., & Christoffersen L. (2003). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale S. & Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalsund, R. (2014). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Nielsen J. & Repstad P. (2006). *Når mauren skal være ørn* (kap 8) i Nyeng F. og Wennes G. (red). *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ Metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Risan, H. (2012). Dyadisk ledelse, Oslo: *Fagtidsskriftet Magma 2/2012* Hentet fra <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap> (s. 67-74) 10/09-2018.
- Rogers (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103.
- Skau, G. M. (1998). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (1998). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen. Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Tveiten, S. (2008). *Veiledning- mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD

Ragnvald Kvalsund Institutt for pedagogikk og livslang læring
NTNU

7491 TRONDHEIM Vår dato: 16.06.2017 Vår ref: 54332 / 3 / LB Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.05.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54332 Behandlingsansvarlig Daglig ansvarlig Student

Ansattes opplevelse i møte med sin leder NTNU, ved institusjonens øverste leder Ragnvald Kvalsund Sissel Tangerås

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

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

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.02.2018, rette

en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf: 55 58 89 26 Vedlegg: Prosjektvurdering

Lene Christine M. Brandt

Kopi: Sissel Tangerås sissel@aktiv365.com

English text below

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Vi viser til statusmelding mottatt: 13.03.2018.

Personvernombudet har nå registrert ny dato for prosjektslutt 31.10.2018.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.
Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny statushenvendelse.

Hvis det blir aktuelt med ytterligere forlengelse, gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Vennlig hilsen,
Øyvind Straume - Tlf: 55 58 21 88
Oyvind.Straume@nsd.no
Personvernombudet for forskning,
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS
Tlf. direkte: (+47) 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informantene – informert samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Meg i møte med min leder”

Bakgrunn og formål

I forbindelse med min mastergrad i relasjonsledelse søker jeg kandidater/informanter som kan bidra i forskningsstudien. Masteroppgaven gjennomføres ved NTNU i Trondheim. Veileder, professor Ragnvald Kvalsund er tilknyttet NTNU ved fakultetet for pedagogikk og livslang læring.

I vår organisasjon har vi et overordnet mål for de ansatte. Vi ønsker å være en givende arbeidsplass og i tillegg etterstrebe muligheter for personlig og faglig utvikling for den enkelte arbeidstaker. Relasjonen mellom leder og ansatt er viktig i så henseende. Formålet med denne studien er å undersøke nærmere informantens opplevelse som ansatt i møtet med leder. Problemstilling for studien: ”hvordan blir du møtt av din leder” bærer budskap av nysgjerrighet rundt relasjonen mellom deg og din leder, sett fra ditt perspektiv.

Informantene jeg ønsker å forespørre er valgt ut fra at de er og har vært deltidsansatt i ett år eller mer. Kandidatene er over 18 år. Utvalget består av 5-6 personer og ønsket er at de forholder seg til forskjellige avdelingsledere i organisasjonen. Dette for samle inn best mulig grunnlag av data til oppgaven.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som informant i studien må du delta i et ”en til en intervju” som tar ca 1-2 timer å gjennomføre. Intervjuet utføres i perioden mellom 10 og 30 juni 2017 i Bergen, ved avtalt sted. Kun informant og student er tilstede og informanten bestemmer selv den tiden som passer. Spørsmål besvares av kandidat muntlig etter beste evne og så utfyllende som mulig. Dette fordi studien ønsker å belyse og forstå et fenomen grundig og se etter en dypere mening med informantens erfaringer. Fenomenet som ønskes belyst omhandler dine erfaringer og opplevelser i selve ”møtet” her og nå med din leder. Aktuelle hovedtema er blant annet: samtalen, kvalitet i relasjonen, anerkjennelse og nærvær/tilstedeværelse. Det legges stor vekt fra forsker på å skape en så behagelig og trygg intervjusituasjon som mulig.

Svar fra intervjuene vil systematiseres og analyseres senere i prosessen og utgjøre kjernen i oppgaven for å kunne besvare problemstilling "hvordan blir du møtt av din leder". Analysene pågår høsten 2017 etter at alle data er innsamlet.

For å kunne huske og benytte data og viktig informasjon fra informantene videre i analysearbeid vil forsker ta opp samtalene på diktafon og dessuten føre notater. Begge deler oppbevares privat hos forsker og informasjon er kun tilgjengelig for student og veileder. Den ferdige masteroppgaven skal også gjøres tilgjengelig og vurderes av sensorer fra NTNU.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Studien gjennomføres av studenten på eget initiativ og ikke på oppdrag fra organisasjonen. Det foreligger ingen formell avtale om utveksling av informasjon til bedriften om resultater. Det vil imidlertid være naturlig å samarbeide med bedrift og utveksle generell informasjon. Opplysninger direkte knyttet til kandidater vil ikke formidles videre, men være belagt taushetsplikt.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 1 februar 2018. Etter dette vil lydopptak og notater bevares til sensur har falt. Ved bestått oppgave vil all innhentet informasjon knyttet til intervju slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dette er en direkte forespørsel om du ønsker å delta. Har du ytterligere spørsmål til studien, ta kontakt med Sissel Tangerås tlf 92218018.

Ansvarlig veileder for oppgaven: Professor Ragnvald Kvalsund tlf 90730009.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Intervjuguide

Vedlegg 3

Nr.	Hovedtema	Hovedspørsmål:	Teori/notat/forankring	Relevans for studien
1	Innhold i samtalen	Kan du si noe om hvordan du opplever at leder snakker med deg?	Dialog - Martin Buber Helge Svare - den gode samtalen	Avdekke type kommunikasjon som pågår i møtene.
	Oppfølging /stikkord:			
	Tema for samtalen? /Hva snakker dere om?			
	Monolog/dialog?			
	Tilbakemeldinger /kritikk - opplever du å kunne gi tilbakemeldinger og hvordan mottas det?			
	Stiller leder spørsmål og er nysgjerrig på deg?			
	Måltrettet samtale eller åpen?			
2	Kvalitet i relasjonen	Hvordan vil du beskrive kvaliteten i møtene mellom deg og din leder?	Coaching: Ragvald Kvalsund Jan Spurkeland Div artikler	Få synliggjort sider ved relasjonen mellom ansatt og leder.
	Oppfølging/stikkord:			
	Generell kvalitet i relasjon?			
	Opplever du å få tillit? Har du tillit til leder?			
	Hvordan er samspill og samarbeid mellom dere?			
	Respekt?			
	Hva ønsker du i denne relasjonen?			
	Trygghet i møtet med din leder?			
3	Anerkjennelse	Kan du utdype på hvilken måter du opplever å få bekreftelser fra din leder?	Anerkjennelse - Axel Honneth, Anne Lise Shibbye Løvlie	Avdekke om ansatt opplever å være viktig for bedriften med det arbeidet vedkommende gjør.
	Oppfølging/ stikkord:			
	Inotekommende - bli sett og hørt.			
	Ikke behov og ønsker			
	Viktigheten av din jobb i et større perspektiv			
	Motiveres og inspireres du av møtene?			
	Opplever du å få støtte fra din leder?			
4	Nærvær / tilstedeværelse	Hvordan opplever du leder sitt nærvær og tilstedeværelse i møtet med deg?	Gestalteorier - Mellom oss - trening av kommunikasjon i gestaltperspektiv. Erling Kokkersvold og Heidi Mjelve.	Synliggjøre om ansatt opplever at leder har fullt fokus og tilstedeværelse på ham/henne i møtet.
	Oppfølging/ stikkord:			
	Lytter leder interessert til deg? Aktiv lytting.			Her og nå opplevelse
	Opplever leder som oppriktig og empatisk i møtet?			Awareness
	Stemmer kroppspråk og ord sammen?			Nærvær
	Utstråling? Stemmen? Glød?			
5	Følelser	Kan du beskrive hvilke følelser du opplever å ha etter møter med din leder?		Få informasjon om følelser i møtet med leder som kan påvirke den ansatte i arbeidet
	Oppfølging/stikkord:			
	Blir ditt humor og stemning på jobben preget i møtene med leder?			