

Karianne Sandvik

«Av og til tror jeg det er lurt å gå hjem å tenke seg om, før man begynner å ta tak i ting»

En kvalitativ studie om refleksjoner ledere gjør seg om den vanskelige samtalen.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, Juni 2014

NTNU
Norges teknisk-vitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Pedagogisk institutt

«Av og til tror jeg det er lurt å gå hjem å tenke seg om, før man begynner å ta tak i ting»

En kvalitativ studie om refleksjoner ledere gjør seg om den vanskelige samtalen.

Karianne Sandvik

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, Juni 2014

Forord

Denne oppgaven er avsluttende Masteroppgave i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonsledelse ved NTNU. Arbeidet med masteroppgaven går mot sitt siste punktum. En strevsom men meningsfull reise er snart over. Kursene ved NTNU videre er fantastiske og har gitt meg faglig oppdatering og personlig utvikling. Gode forelesere som har gitt meg motivasjon og inspirasjon som jeg tar med meg videre. Ikke minst møte med mange flotte og kunnskapsrike medstudenter, som har gitt meg nye perspektiver og innsikt i lederrollen. Min interesse på temaet er fordi det skrives en rekke artikler om hvordan gjennomføre den vanskelige samtalen. Hvis det hadde vært å gjennomføre den som var vanskelig, hvorfor viser studier da at enkelte leder ikke gjør dette, og at ansatte opplevde at leder ikke tar forventningsavklaringer med dem?

Det jeg synes er spesielt interessant er refleksjoner leder som ikke opplever denne samtalen som vanskelig gjør, og hva kan jeg lære av dette. Jeg har ulik erfaring som leder og ansatt rundt denne tematikken selv.

En spesiell takk til veileder Anne Torhild Klomsten for god veiledning, raske og gode tilbakemeldinger underveis i oppgaven.

Tusen takk til informantene som stilte opp og delte sine tanker med meg, uten dere ville jeg ikke hatt noen oppgave.

Vil takke studievenninne Fride for motivasjonshjelp og gode diskusjoner underveis, -du hjalp meg til målet, og takk til Kristin for korrekturlesningen

Den største takken går til min kjære mann Jan Gunnar for at du har motivert meg, vært tilstedte og lagt til rette slik at jeg kunne gjennomføre det her studiet. *Det gjelder å velge den rette mannen hjemme!* Til Lone og Marius for at dere har vært tålmodig med mamma mens hun har jobbet med oppgaven. Dere er de beste!

Sammendrag

Formålet med masterstudien var å belyse lederes refleksjoner omkring den «vanskelige» samtalen. Dette ble utforsket gjennom problemstillingen *Hvilke refleksjoner ledere gjør seg om den vanskelige samtalen?*

Syv ledere med personal, drift- og budsjettansvar ble intervjuet om dette tema og informantene har i denne samtalen formidlet sine refleksjoner omkring det de opplever som den vanskelige samtalen.

Resultatene viser at informantene har mange ulike oppfatninger av den vanskelige samtalen. Noen ledere opplever dette som utfordrerne mens andre har opparbeidet seg erfaring og reflekterer helt annerledes rundt dette. Alle er imidlertid opptatt av å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, noe de gjør gjennom å vise respekt og lytte til hva medarbeideren har å si. Funnene tyder på at kommunikasjon er sentralt for å bygge gode relasjoner og unngå situasjoner som vil kreve at du tar en samtale som kan bli vanskelig. Det kommer også frem at det å ta skikkelige forventningsavklaringer er kjerne punkt i forhold til at samtalene ikke trenger å bli så vanskelige. Og det er ikke i tvil om at refleksjon og erfaring vil gjøre deg tryggere i rollen som leder, noe som jeg synes kommer godt frem sett i relasjon av teorien.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Forord..... | iii |
| Sammendrag | iv |
| Innledning..... | 1 |
| Teori..... | 2 |
| Refleksjoner og erfaring | 2 |
| Følelser | 4 |
| Relasjoner..... | 6 |
| Kommunikasjon | 9 |
| Relasjonelt mot..... | 13 |
| Metode..... | 14 |
| Forskningsdesign | 14 |
| Det kvalitative forskningsintervjuet | 14 |
| Utvikling av intervjuguide..... | 14 |
| Informanter og kriterier for deltakelse | 15 |
| Datainnsamling..... | 15 |
| Prøveintervju | 16 |
| Gjennomføring av intervju | 16 |
| Forskerrollen | 18 |
| Kvalitet i forskningen | 19 |
| Etikk | 21 |
| Dataanalyse | 22 |
| Transkribering | 22 |
| Koding..... | 22 |
| Empiri | 24 |
| Følelser | 24 |
| Relasjoner..... | 26 |
| Kommunikasjon..... | 29 |
| Drøfting | 31 |
| Følelser | 31 |
| Relasjoner..... | 35 |
| Kommunikasjon..... | 39 |
| Oppsummering..... | 43 |
| Kilder..... | 46 |
| Vedlegg 1 – Intervjuguide..... | 49 |
| Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet..... | 50 |
| Vedlegg 3 – Meldeskjema NSD..... | 51 |

Innledning

Å være leder i dagens samfunn innebærer mange oppgaver. Det handler om å løse administrative så vel som drifts- oppgaver, ha fokus på økonomiske utfordringer, og i tillegg har mange personalansvar. Ved å ha personalansvar vil det over tid kunne oppstå situasjoner som vil kreve at leder må ta å gjennomføre vanskelige samtaler med sine medarbeidere. Dette kan være samtaler med ansatte hvor temaet er korrigerende tiltak ovenfor en ansatt på manglende levering, ubehagelig adferd, eller at den ansatte har opplevd noe privat som er tøft og vanskelig eller til og med oppsigelser.

Ved hjelp av refleksjon vil ledere kunne øke egen bevissthet omkring seg selv, egen handlemåte i forhold til en vanskelig samtale. Med refleksjon antydes at fokuset blir vendt bakover eller innover for så at det kan vendes utover, slik at noe som er kjent kan sees på en annen måte (Mintzberg,2004). Forskning tyder imidlertid på at dette ikke er vanlig blant ledere. En undersøkelse blant ledere i Danmark viser at en av tre ledere ligger våken natten før de skal ta en vanskelig samtale. En av tre oppgir at de har en vanskelig samtale i måneden. Lederne oppgir at de er redd for reaksjonen til medarbeideren i sånne samtaler (Kaas og Mulvad,2012). Visendi gjorde en undersøkelse som viser at en av tre sier at de har en sjef som unngår å ta tak i problemer av frykt for å skape dårlig stemning (Visendi,2008). Ubefag er en subjektiv oppfattelse på hvilke situasjoner som vi synes er vanskelige og ubehagelige. Da trigges følelsene som setter i gang kroppens forsvarssystem og du kan oppleve blant annet svette, skjelvinger og hjertebank. På et eller annet tidspunkt vil alle ledere oppleve situasjoner som utfordrer deg i forhold til om du tar tak i situasjonen med en medarbeider eller ikke. Vil lederen ta å løfte vanskeligheten, og ta den vanskelige samtalen? Eller er det lett å stikke hodet i sanden, og håpe det går over?

Spurkeland (2010) sier at som leder må du ha relasjoner med dine ansatte. Dette setter krav til å takle ulikt form for press og utvikle en robusthet i forhold til rollen. Dette krever imidlertid at leder må kjenne seg selv, sine styrker og svakheter (Spurkeland,2010). Her er det vi snakker om reell selvinnsikt, selvfølelse og selvbevissthet for å trives som leder på sikt.

Mykland (2011) argumenterer for at ledere ikke bør være konfliktsky og mener at de bør ta tak i utfordringer tidligere. Tre av fire ledere ønsker seg bedre kjennskap til hvordan de virker på andre, og bedre kunnskap om hvordan konflikter kan håndteres. Det kan tyde på at mange ledere unngår den vanskelige samtalen for lenge.

Det er skrevet mange artikler om hvordan man skal ta den vanskelige samtalen, men jeg finner lite forskning som sier noe om hvorfor ledere velger å ikke ta den. I barnevernet er

det utviklet en metode for hvordan man skal ta den vanskelige samtalen. Metoden er en dialogisk samtalem metode for barn (DMC), en spesifikk kommunikasjonsferdighet som brukes i strafferettslig sammenheng. (Gamst og Langballe, 2004) Men i forhold til ledelse har det ikke lyktes meg å finne relevant litteratur. Min oppfatning er at det er gjort lite forskning på dette området i Norge, og med utgangspunkt i dette har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvilke refleksjoner gjør ledere seg om den vanskelige samtalen?*

Teori

Refleksjoner og erfaring

Refleksjon betyr å «vende» (flectio) «tilbake» (re). Her antydes det at fokuset blir vendt bakover eller innover for så at det kan vendes utover, slik at noe som er kjent kan sees på en annen måte (Mintzberg, 2004, s. 301). Hvis ledere benytter anledningen til å reflektere omkring den vanskelige samtalen – kan det innebære at de på sikt endrer oppfatning sånn som Tove sier «så oppdager du at det ikke var så farlig». Hun utfordret seg selv og tok tak i samtaler og ble etterhvert tryggere.

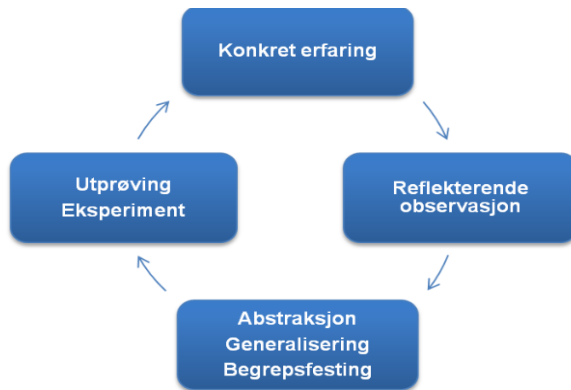
Dewey mener at ikke alle erfaringer fører til endring. Endring er en livslang prosess hos hvert enkelt menneske. Det kan forklares med at enhver opplevelse endrer den som erfarer den. Erfaringen kan påvirke kvaliteten på fremtidige opplevelser, ved bestemte adferdsmønstre, og individets holdninger, og den grunnleggende sensitiviteten for hvordan det møter, oppfatter og responderer på ulike situasjoner i livet. Dewey snakker om erfaringsprosessen som en kontinuerlig spiral. Spiralen handler om kobling mellom nåtiden og fortiden, som vil si at de erfaringer vi gjør oss påvirker fremtidens erfaringer (Ibid). Dewey (1997) bruker et eksempel i forhold til å skjemme bort et barn, spoid, unngår utfordringer og vanskeligheter. Barnet risikerer dermed å utvikle en aversjon mot situasjoner som krever innsats og utholdenhet. Dette påvirker muligheten for nye opplevelser og erfaringer. (Ibid). Dette kan trekkes inn i studiet ved at ledere som ikke oppsøker situasjoner som krever nye utfordringer eller situasjoner, ødelegger muligheten til å utvikle seg selv, samtidig som de kan påvirke muligheten til å utvikle en relasjon til en medarbeider.

Donald Schön har lagt frem en kunnskapsteori for praktisk kunnskap. Han introduserer to begrep han kaller *refleksjon i handling* (*reflection in action*), og *refleksjon over handling* (*reflection on action*). Schön var opptatt av praktisk kunnskap, og spesielt opptatt av situasjonen som praktikerer står i. Han mente at hver situasjon er unik, og opplevelsen er individuell. En handling er knyttet til en refleksjonsprosess som forteller oss hvordan vi skal

handle og at vi vet hva vi gjør. Refleksjon *i* handling skjer når vår handling omformes av vår tenkning samtidig som vi utfører handlingen. Refleksjon *over* handling går på å tenke tilbake på det en har gjort for å se om den kunnskapen en hadde i handlingen var med på å påvirke resultatet. Schön er inspirert av Deweys syn på betydning av erfaringer – «*learning by doing*» (Schön,1983). Schön beskriver knowing-in-action eller viten i handling som den intuitive, spontane viten som ligger i våre handlemønstre og i vår fornemmelse av hva vi skal gjøre i utførelsen av våre handlinger. Situasjoner hvor vi på forhånd ikke behøver å tenke igjennom hvordan vi skal utføre handlinger eller hvordan vi skal bedømme situasjonen, er eksempler på viten i handling. Oppmerksomheten vår er sjelden rettet mot hvordan vi har lært oss å utføre disse handlingene eller gjøre disse bedømmelsene. Det kan imidlertid være noen tilfeller hvor vi tidligere har vært bevisst noen handlinger og bedømmelser som siden har blitt integrert. Både i forhold til disse handlingene og de handlingene vi aldri har vært bevisst er det vanskelig å beskrive den kunnskapen som kommer frem i våre handlinger (Schön,2001). Når våre handlinger gir overraskende endring kan det føre til en «refleksjon i handling». Ved å reflektere over hvilke forståelser som har lagt til grunn for de utførte handlingene. Den videre handling vil komme til å prege refleksjonen og kan i noen tilfeller vise hvordan praktiserende lykkes i sin håndtering av utfordrende situasjoner. Når man beskriver situasjoner hvor man «holdt hodet kaldt» vil det kunne være eksempel på hvordan ledere tenkte eller reflekterte mens de utførte handlingen (Schön,2001). Når en praktiker har gjort seg mange erfaringer innenfor visse områder og reflektert over sin praksisutøvelse, har praktikerer utviklet et visst handlingsrepertoar, og kan sies å mestre sin praksis. Praktikerer har opparbeidet en kompetanse som gir muligheter til å gjenkjenne situasjoner, som medfører at det blir færre situasjoner som setter praktikerer ut av spill. Slik utvider en praktiker sin viten i handling.

Situasjoner som fremkaller refleksjon kan variere i forhold til tidsperspektiv. Noen situasjoner krever raske beslutninger og handling i løpet av sekunder, mens andre situasjoner kan strekke seg over lang tid, opptil timer, dager eller uker (Ibid). Refleksjon over handling beskriver Schön som en intellektuell handling. Dette krever en verbalisering av våre handlinger og refleksjon over de utførte handlingene. Dette kan bidra både til en økt forståelse og en ny tilnærming til de oppgaver som skal løses. Dersom praktikerer fortsetter å reflektere over sitt handlingsmønster opprettholdes en utforskning av situasjonen. Dette kan innebære både et tilbakeblikk som en slags tankeflukt, og også som en forberedelse på lignende situasjoner som kan oppstå (Ibid). Ved å reflektere over våre handlinger, kan vi få en større innsikt som igjen kan hjelpe oss til å gjøre endringer i vår praksisutøvelse slik at den vil være

forent med de ideologier og teorier vi ønsker skal ligge til grunn. Ved tilegnelse av ny kunnskap vil alle nivåene av refleksjon innenfor vår praksisutøvelse ifølge Schön spille en viktig rolle (Ibid).



Kolbs lærings sirkel (etter Kolb, 1984)

Figur 1. Kolbes lærings sirkel

Den lærende skaper mening ut fra egne erfarte hendelser og via kognitive og emosjonelle prosesser (Dewey). Dette læringsperspektivet er hva Kolb (1984) kaller for erfaringsbasert (experiential) læring. Kolb (1984) utformet en lærings sirkel som er en sammenstilling av tre ulike teorier basert på tanker fra Dewey, Piaget og Levin. Kunnskapen er tilegnet gjennom praksis og handling, i en gitt kontekst. Kunnskapen er subjektiv, den utøves og utvikles sammen med andre i et ansikt-til-ansikt-forhold. Læring foregår da som en kontinuerlig, dynamisk prosess. Det at kunnskapen er subjektiv setter et personlig preg på yrkesutøvelsen, noe som er kjennetegnet på en kunnskapsarbeider (Irgens 2007).

Irgens (2007, s. 34) sier at som arbeidstaker er man kompetent når man har:

«Tilstrekkelige kunnskaper om jobben som skal gjøres, når man i tillegg har ferdighetene som trengs for å omsette denne kunnskapen i praktisk handling, og når man også har den holdning eller innstilling som er nødvendig for å få jobben gjort på en etisk forsvarlig måte» Irgens legger altså vekt på erfaringslæring som sentralt.

Følelser

Alle mennesker har egenskapen følelser, uavhengig av etnisk tilhørighet, kultur eller hvor i verden vi befinner oss. Følelsene er en grunnleggende del av det å være menneske, fordi vi alltid er i en eller annen emosjonell tilstand (Håkonsen,1994).

Den psykologiske faglitteraturen omtaler følelser som emosjoner (Ekeland m.fl.2004). Emosjoner har tre forskjellige funksjoner og karaktertrekk ved seg. For det første er de subjektive og knyttes til en bestemt følelsesmessig tilstand. For det andre ledsages de av

kroppslige reaksjoner som først og fremst er nevrologiske og biokjemiske, men også fysisk i uttrykk av for eksempel smil ved glede, eller muskelspenninger ved angst. Tilslutt etterfølges de av spesielle handlingsmønstre eller øker sannsynligheten for bestemte hendelser (Larsen og Buss,2008).

Larsen og Buss (2008) forteller at bevisstheten grunnleggende er bygd på emosjon. De hjernestrukturene som nærmest er knyttet til bevisstheten, behandler kroppssignaler eller emosjoner som økning i pulsen, svette, muskelspenninger eller rødming. Sannheten er at tankene våre fungerer dårlig alene, bevisstheten består av samarbeid mellom tanker og følelser, og er dermed i et tett og gjensidighetsavhengig forhold mellom kropp og hjerne. Bevisstheten bruker kroppssignalene som utgangspunkt for å fortelle oss om beslutninger på hva vi skal si, og hva vi skal gjøre, forberede oss på å flykte eller kjempe. God selvfølelse er å ha god tilgang til signalene og en realistisk måte å vurdere signalene på. Du gir deg selv lov til å ha kroppslige reaksjoner, kjenne på både positive og negative signaler og vite at begge deler er normalt. Det å kjenne på at man blir nervøs før en vanskelig samtale er helt normalt, fordi du ikke vet hvordan den parten du skal snakke med vil reagere (Øiestad,2011).

Følelser er subjektive, og det er kulturelle og sosiale forskjeller på hvordan vi responderer på følelsene (Håkonsen,1994). Følelsene kan også være en kilde til motivasjon og gir oss informasjon som bidrar til om vi mestrer ulike situasjoner (Schibbye,2002).

Larsen og Buss beskriver at mennesket har mellom fem til ti grunnfølelser, men forskerne har aldri kommet til enighet om eksakt hvilke eller hvor mange. Årsaken til denne uenigheten ligger i hva man bruker som kilde for å kartlegge disse, eksempelvis; ansiktsuttrykk eller hjerneaktivitet (Larsen og Buss,2008). Larsen og Buss (2008) gjengir Ekman, Friesen og Ellsworth seks grunnfølelser ut ifra ansiktsuttrykk som følgende; sinne, avsky, angst, glede, tristhet, forbauselse. Øvrige følelser kan så ses på som nyanser av disse grunnfølelsene, et eksempel er å se på opphisselse, fornærmelse og frustrasjon som nyanser av sinne. For å forstå nyansen i ulike emosjoner, kan man grovt sett dele inn følelser i positive og negative, behagelige og ubehagelige som står i kontrast til hverandre (Larsen og Buss,2008). Videre er det å dele opp følelsene som spente (høy energi) eller avslappede (lav energi) for å ytterligere angi egenskapen og plasseringen av en bestemt følelse. I følge Larsen og Buss kan emosjoner enten ses på som tilstand eller trekk ved en person. Emosjonelle tilstander er kortlivede og ofte påvirket av hendelser i øyeblikket. (Larsen og Buss 2008)

Det akademiske miljøet fokuserer på at mennesket motiveres til handling for å realisere seg selv. Et populært utgangspunkt for denne oppfatningen er Mc Clellands behovsteori fra 1985 gjengitt i Ekeland mfl (2007) og (Larsen og Buss,2008). Denne deler inn

menneskets behov i tre hovedgrupper: 1) prestasjon, 2) makt og 3) intimitet (Larsen og Buss, 2008). Behovet for å prestere grunner i menneskets behov for å gjøre ting bedre, være fremgangsrik og kjenne seg kompetent. Behovet for makt, er behovet for å kunne påvirke og styre situasjoner eller andre individer. Behov for intimitet, er menneskets behov for nære og betydningsfulle relasjoner til andre mennesker. De ulike gruppene varierer i styrke fra menneske til menneske og er et resultat av så vel arv som miljø og kultur.

Vi blir kjent med våre reaksjonsmønstre gjennom at vi observerer, evaluerer og reflekterer rundt våre reaksjonsmønstre, og på denne måten blir vi i bedre stand til å ta beslutninger i liknende situasjoner senere. Vi blir heller ikke så overrasket i forhold til tanker, følelser eller andre reaksjoner kroppen presenterer. Begrepene *self-awareness*, *meta-awareness* og *the witness self*, blir brukt for å forklare hvordan bevisstheten vår kan utvikles gjennom faser: *Self-awareness* er når vi reflekterer over egne tanker, handlingsmønstre og følelser. *Meta-awareness* beskriver prosessen og stiller spørsmål ved det en observerer; hvorfor reagerer jeg som jeg gjør nå, og er dette egentlig hensiktsmessig? *The witness self* er frigjort fra følelser, ønsker og mentale tolkninger. Vi vil her gjenkjenne en følelse som fremtrer i kroppen, og vi klarer å ta et bevisst valg på hvordan vi vil reagere ut i fra tidligere erfaring (Jordan,2002). Popovich (2005) skriver at *self-awareness* skjer når vi evner å være i kontakt med våre indre tanker og følelser. Selvbevisstheten vil på denne måten bli styrket. “*The better you know yourself, the more you will be in charge*” (Popovich,2005, s.28). Ved å kjenne seg selv godt, er du ikke så opptatt av deg selv når du skal gå inn i nye relasjoner. Dette er med på at du er oppmerksom og åpen for den andre som er viktig for å bygge sterke og gode relasjoner.

Relasjoner

Spurkeland mener at ledere oppnår respekt og autoritet gjennom holdninger og handlinger i utøvelsen av lederrollen. Dette kommer ikke av seg selv eller gjennom tittelen man har som leder. Tillit utvikles gradvis etterhvert som holdning, handlingen og atferd fra leder blir kjent og forutsigbar for de ansatte. Handlingene bygger tillit stein for stein og må ivaretas hele tiden. Tillit mellom leder og medarbeider er en nødvendighet for å kunne utvikle gode relasjoner. Uten tillit er lederen hjelpeløs, og brudd på tillit lar seg vanskelig reparere. Spurkeland sier at større personlig nederlag enn mistillit finnes ikke. Når det skapes gode relasjoner mellom leder og ansatte kan dette føre til utfordringer i form at det kan være vanskelig ta opp ømfintlige temaer, eller det å gå i konflikt (Spurkeland,2010). Ved etablert tillit kan det raskere oppstå konflikter, ettersom relasjonen har følelsesmessige forbindelser, og man har forventninger til hverandre. Terskelen kan derimot være høyere for

tilbakemelding eller tiltak, fordi vi er redde for å skade relasjonen. Tillit kan altså føre til feig atferd når frykten for å ødelegge en god relasjon gjør at tilbakemeldingen utsettes eller unngås (ibid). Ledere som oppleves som involverende, støttende og engasjerende, og som evner å bygge gode relasjoner med det store flertallet av sine medarbeidere, får de samme medarbeiderne til å prestere bedre på jobben. Samtidig har de det også bedre med seg selv mens de er på jobb (Kuvaas og Dysvik,2012).

Spurkeland beskriver ledelse ut fra to perspektiver. Det første perspektivet er posisjonstenkning, hvor en leder har all makt og gir ordre på arbeidet som skal utføres. Dette mener han er den enkleste formen for ledelse. Det andre perspektivet i ledelse er relasjonstenkning. Da må du være i stand til å involvere deg i andre mennesker og deres følelser. Lederen må bevisst bygge relasjoner til sine medarbeidere gjennom interaksjoner (blant annet: dialog, motivasjon, humor) Dette mener han er med på å skape et godt og produktivt arbeidsmiljø. I relasjonsledelse er det meningen at du som leder skal få kontakt med dine egne følelser og lære om hvordan de påvirker deg i ulike situasjoner. Du arbeider i spenningsfeltet mellom ulike mennesker og da krever det at du har tilegnet deg relasjonskompetanse. Spurkeland understreker at ledelse er å gjøre andre gode, og da må du som leder ha ferdigheter til å skape emosjonelt klima, sånn at de andre lykkes (Spurkeland,2010). I oppgaven som leder forventes det at du blant annet skal veilede, styre/ fordele ressurser og korrigere uønsket adferd. Som leder har du stor påvirkningskraft på de du skal lede. Det er viktig å være bevisst på egen utøvelse av ledelse i forhold til det å kunne påvirke adferd/ handlingsmønster hos ansatte. Utfordringen er å balansere mellom det å være tydelig som leder i forhold til maktmisbruk, og destruktivt lederskap i forhold til mobbing av dine ansatte (Skogstad og Einarsen,2002). Schanke Aasland støtter dette i sin doktorgrad med over 2500 deltakere fra 2012. Dette er ikke typisk norsk, men noe som er utbredt også i andre land. I en del andre land er det mer utbredt at leder utøver makt, og det er toleranse for verbal utskjelling. Med flate maktstrukturer står man i fare for å bli passiv som leder, og det er også i slike arbeidsmiljøer at mobbekonflikter har en tendens til å eskalere. En sjef må våge å ta upopulære avgjørelser (Schanke Aasland,2012).

Spurkeland mener at ledere som lykkes kjenner eget og andres følelsesregister slik at de vet hvordan de skal angripe og håndtere ulike situasjoner som oppstår. Dette kaller han emosjonell intelligens. Ved at ledere ikke utfører de lederoppgaver som forventes ut i fra rollen som leder, blir beskrevet som destruktivt lederskap. Et eksempel kan være det å ikke korrigere uønsket adferd som kan bli kime til konflikt. Ledere som har et handlingsmønster hvor de velger å ikke ta opp åpenbare utfordringer i et arbeidsmiljø, vil miste tilliten som

leder. Det er viktig at ledere vurderer ulike situasjoner i forhold til hvilken handling som kreves ut fra situasjonen og handler der etter (Skogstad og Einarsen,2002).

Goleman skriver en egen teori om relasjonsledelse og emosjonell intelligens. Han presenterer i sin teori ferdigheter han mener gir grunnlag for fremragende prestasjoner i ledelse. Ferdighetene deler han inn i tre kategorier; fagtekniske ferdigheter, kognitive ferdigheter, og emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens er evnen til å forstå andre menneskers følelser. Goleman mener at emosjonell intelligens er den viktigste ferdigheten innen disse tre kategoriene. Han deler emosjonell intelligens inn i fem hovedpunkter: selvinnsikt, selvbeherskelse, motivasjon, empati og sosialferdigheter. (Goleman,1998).

(Glasø,2008) viser i sin studie at lederstilen har betydning for åpenhet om følelser, altså har det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen betydning. Studiet viser hvorvidt ledere og medarbeidere uttrykker og undertrykker følelser under samhandling, opp mot relasjonskvalitet, jobbtrivsel og helseplager. Resultatene fra studien viser at det i en dårlig leder-medarbeider-relasjon uttrykkes færre følelser. *«Et godt forhold preget av gjensidig trygghet, tillit og respekt synes derfor å være en forutsetning for at man tør å vise sine sanne følelser overfor hverandre»* (Glasø,2008 s.244).

Funn i studien til Glasø viser blant annet at emosjonsregulering ble begrunnet med unngåelse av personlig ubehag (Glasø,2008). En positiv innstilling i forhold til den du skal gi korrigerende tilbakemeldinger til må være en forutsetning, skriver Øiestad. Dette utdypes med at den som skal gi tilbakemelding skal være bevist egne følelser og intensjonen før samtalen, og bruker begrepet positive skylapper (Øiestad,2011).

(Ihlen og Ihlen,2003) beskriver at vi intuitivt føler tillit eller mangel på tillit som en bevegelse mot varme eller kulde ut fra ord og kroppsspråk hos personen man «vurderer». Vår egen atferd blir videre en direkte respons på det magefølelsen forteller oss. På denne måten kan vi enten bidra til å bygge tillit eller til å forlenge kuldeperioden. Ihlen hevder at det under enhver samtale pågår to parallelle samtaler: den ene er ordene som blir sagt, og den andre med «magen». Magen vurderer hvilke følelser som utløses av samtalepartners ordvalg, kroppsspråk, interesse for den en snakker med, og for temaet han eller hun omtaler. Summen av de parallelle samtalene utgjør graden av tillit og aksept man gir samtalepartneren i den gitte situasjonen.

Schanke Aasland (2012) viser at mange norske ledere er konfliktsky, og at det ligger i kulturen vår. Lederne er for opptatt av å være godt likt, er redd for å gjøre feil, redd for å fremstå tydelig.

«Det er en nær sammenheng mellom tanker følelser og handlinger tankene våre virker inn på følelsene, og følelsene virker inn på tankene» (Wormnes og Manger,2005 s.84).

Det som er med på å gjøre den vanskelige samtalen som vanskelig er at vi ifølge Øiestad at vi bare setter ord på en brøkdel av de følelsene som skjer inni oss. Det er tanker og følelser vi ikke deler med andre. Du vet heller ikke hva den som mottar korreksjonen fra deg tenker og føler. Derfor er det som skjer inni oss, med på å gjøre den vanskelige samtalen vanskelig (Øiestad,2011). Schanke Aasland mener å finne i sin doktorgradsavhandling at de færreste sjefer opptrer destruktivt med viten og vilje, og at intensjonen med atferden sjelden er å såre noen, men det betyr ikke at atferden er mindre destruktiv av den grunn.

Ledere bør se medarbeiderne som hele mennesker, og ha tid til å snakke med dem når de trenger det.

Kommunikasjon

Et annet sentralt element i relasjonsledelse er å ha kompetanse på kommunikasjon for å bli kjent med og involvere seg i andre mennesker. Eide og Eide (2010) definerer begrepet kommunikasjon som en medfødt evne vi har, og som innebærer utveksling av meningsfylte tegn og signaler mellom to eller flere parter. Dette kan både være verbalt og nonverbalt, signaler man justerer, forandrer eller avslutter kommunikasjonen med. Kommunikasjon kan være samtaler, mail, eller ved møte mellom en eller flere personer. Når man har en samtale gir mottaker tilbakemelding på om budskapet er nådd fram eller ikke, og hvordan dette budskapet blir mottatt. Verbal kommunikasjon er ord som blir sagt og det er her man kan stille både åpne og lukkede spørsmål, speile følelser, oppmuntre, bruke pauser, benytte seg av å parafasere og humor. Den nonverbale kommunikasjonen går på kroppsspråk, ansiktsuttrykk, kroppsholdning, bevegelse, berøring, øyekontakt, stillhet og stemmebruk. Ved nonverbal kommunikasjon responderer vi bekræftende eller avkreftende (Eide og Eide,2010).

Måten man snakker sammen på, har avgjørende betydning for hvordan man utfører jobben. Dialogen er den samtaleformen som best bygger gode relasjoner, og den må bygge på likeverd selv om man har ulike posisjoner i organisasjonen. Spurkeland anbefaler at det skapes balanse og likeverd i samtalen, og på denne måten mener han at det skapes et felleskap med positivitet mot og med hverandre. Moxnes (2000) skriver at måten vi oppfatter og forholder oss til andre vil være avgjørende for kommunikasjonens kvalitet, og da selvutvikling gjennom selvbevissthet. Gjensidighet hvor begge parter er genuint interessert i hverandre og ser på interaksjonen som verdifull for begge, er en nødvendig betingelse for at dialog skal finne sted. Mange dialoger er i virkeligheten monologer, hvor begge parter møter hverandre som objekter med ønske om å få tilfredsstilt personlige behov. Det er gjennom

dialog vi vokser og utvikler oss, og dette krever gjensidighet (Kvalsund og Allgood,2008, Spurkeland,2010).

Kunnskap om egen non eller ikke verbal kommunikasjon er en nødvendig betingelse for læring. Best læring oppnår vi som følge av tydelig informasjon om hvor relevant og effektiv ens atferd er på andre. Erfaringene må følges opp ved at vi stiller spørsmål ved hva som skjedde, slik at vi får en forestilling om hva vi kan make, i tillegg til at vi kan oppdage forskjellen på det vi virkelig utførte og det vi trodde eller ønsket at vi utførte, altså sammenhengen mellom innsats og resultat (Moxnes,2000).

Kommunikasjon deles inn i ulike funksjoner i forholdet mellom lederen og medarbeidere. Mål og arbeidsoppgaver skal klargjøres gjennom god dialog. Dette kan gjøres i en medarbeidersamtale eller gjennom toveis dialog i arbeidsdagen. God kommunikasjon kan forsterke samspillet og samarbeidet mellom ledere og medarbeidere. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger skapes utvikling og jobbytelse, som igjen skaper tillit, som igjen vil være med på å redusere usikkerheten lederen og medarbeideren kan ha. (Kaufmann og Kaufmann,2003). Å avklare forventninger er sentralt i lederskapet sier Colbjørnsen. Strategier og overordnede mål brytes ned i delmål og konkretiseres i handlingsplaner som igjen kan danne grunnlag for å utarbeide egne avtaler med den enkelte medarbeider (Colbjørnsen,2004).

Samtaler kan oppleves som vanskelige og sårbare, som for eksempel når vi erkjenner noe om oss selv som går imot våre verdier eller når vi får ubehagelig informasjon om oss selv. Samtidig er det de hendelsene og erfaringene vi opplever der og da som mest utfordrende, og som kan være av størst betydning for oss i et lengre løp (Skau,2011).

Den laveste formen for dialog (*ikke-selv*) kjennetegnes av at temaet handler om noe ufarlig, noe utenfor oss selv, som været, nyheter og lignende, og er i modellen kalt (intellektuell) *debatt*. På neste nivå, *kaffeslabberas*, kjennetegnes kommunikasjonen av å være litt mer personlig, og vi setter ord på det som er kjent av tidligere følelser, tanker og hendelser. Nivået «betroelser» er i større grad personlig, med avsløring/deling av holdninger og følelser, men temaene for samtale er godt gjennomarbeidet og oppleves ikke som så farlig. Samtaler på de to sistnevnte nivåene hører til det *kjente selvet*, hvor samtaletemaene ikke vekker sterke ubehagelige følelser. Samtaler på de neste nivåene kan potensielt føre til endring, da minst en av partene får innsikt i en ny sannhet, reflektert først ved nivået feedback og så det private selvet. Her kommer nye og ikke så godt gjennomarbeidede selvbetroelser til uttrykk. Vi kan føle at vi åpner oss og stiller oss sårbare, og samtaler her er derfor ofte knyttet til sterke følelser og høyt angstnivå. Det er områder ved det blinde selvet som er tema her. De to neste nivåene handler om det skjulte selvet, og kommer til uttrykk gjennom nivåene

encounter og transcendens. Her blir forhold eller sider som tidligere tilhørte det skjulte selv kjent ved hjelp av andre, og vi kan oppleve sterke aha-opplevelser og økt innsikt (Moxnes,2011).

Videre er god og effektiv kommunikasjon kongruent, noe som innebærer at en persons ord, følelser og handlinger står i samsvar med hverandre. Dette er et spørsmål om teknikk, men i enda større grad selvbevissthet. For å kommunisere godt må vi altså lære oss selv å kjenne (Kvalsund,2005b). Å være kongruent krever en bevissthet omkring seg selv, og det kan derfor oppleves som enklere å være kongruent på lavere kommunikasjonsnivå. Kongruent kommunikasjon krever at vi er i kontakt med oss selv og våger å gi uttrykk for den vi er. Det kan for eksempel oppleves som ubehagelig dersom vi tror det kan utløse sinne, sorg eller avvisning hos andre. Sånn sett kan et ønske eller behov for samspill preget av harmoni være en barriere mot vekst og god kommunikasjon (Skau,2011).

I Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole sin leder undersøkelse fra 2002 ble lederne spurt om hvor hyppig de avklarer forventninger, samt har oppfølgingsamtaler med medarbeiderne. Der svarer 50 % av lederne at de gjennomførte samtaler med medarbeiderne der de avklarte hva de forventer av disse i forhold til arbeidsoppgaver og resultater. 2 av 3 ledere tok tak i medarbeidere som ikke gjorde en tilfredsstillende jobb (Colbjørnsen,2004).

Målet med å gi tilbakemelding bør ifølge Spurkeland komme fordi du ønsker å hjelpe/veilede den andre. Han sier at den verste formen for tilbakemelding er ingen tilbakemelding i det hele tatt. Han går langt i det å si at noe av det verste du kan gjøre mot en medarbeider er å neglisjere den enkelte. Det å unngå å ta hånd om en situasjon kan komme av at vi ikke vil såre eller sette noen i forlegenhet. Dette kan komme av at vi er redd for at vi selv eller den andre ikke har herredømme over situasjonen. Det handler om å ha mot til å se hva som skjer, erkjenne- og ta på alvor det mange av oss bruker mye krefter på å skjule, i redsel for å måtte forholde oss til ubehagelige følelser. Det handler om å være ærlig og å gi tydelig tilbakemeldinger på handlinger (Spurkeland,2010). Personen som får tilbakemeldingen skal ikke unngå å skjønne den tilbakemeldingen du gir. Likevel er han klar på at negativ tilbakemelding aldri skal oppleves som en straff. Hvis du ikke er i stand til å gi tilbakemeldinger som leder, har du heller ingen påvirkningskraft i forhold til dine medarbeidere. Relasjonen spiller en viktig rolle, hvis du ikke har noen god relasjon til dine ansatte, vil personene ha vanskeligheter å ta innover seg det du har sagt. Spurkeland mener at norske bedrifter har lite kultur for tilbakemelding (Spurkeland,2010).

Som leder må du utvikle varhetskompentanse og observere effekten kritikken har på mottakeren, og om nødvendig følge opp på en ivaretagende måte (Øiestad, 2010). Det er av betydning å nevne at en leder bør vurdere hva som er nødvendig å korrigere og ikke. Som Øiestad sier det: *«Noen ganger er både du og fellesskapet tjent med at du holder munn. Selvsagt skal du ikke henge deg opp i og påpeke alle mulige småting»* (Øiestad,2010 s.184).

McClure 2010 beskriver at ubehaget ved å gå inn i en konflikt kan være så stort at tilbakemeldinger unngås. Konflikter er ofte forbundet med emosjonelle uttrykk som sinne og aggresjon, noe som kan være vanskelig å møte og derfor velger vi å unngå dette. McClure sier videre at det ikke er emosjonene som skader relasjonen oss imellom, men undertrykkelsen av disse (Ibid) *«Erfaring som er smertefull når ubehagelige følelser vekkes til live, kan være til nytte når vi blir bevisst hvordan de påvirker oss, våre valg og relasjoner. Slike erfaringer kan åpne for nye valg og større handlingsrom»* (Kvalsund og Mayer, 2005 s.69).

Frykt kan ses i forbindelse med både det å skulle gi og det å motta tilbakemeldinger. Selv om tilbakemeldinger i utgangspunktet handler om å forholde seg aktivt til og være i samspill med andre mennesker, kan det ofte oppleves som utfordrende i mange sammenhenger. Ved tydelig å vise hva du mener og gi tilbakemelding, kan du risikere at den andre blir berørt og får en reaksjon. Kvalsund og Meyer (2005) hevder at vi har lett for å føle skyld i forhold til andres reaksjoner, selv om dette i utgangspunktet er en nedvurdering av den andres evne til å ta ansvar for seg selv. Redselen for den andres reaksjon og sårbarhet, kan gjøre at noen gruer seg for å si fra.

Spurkeland (2010) sier at bevisstgjøring og selvrefleksjon hos mottaker sannsynligvis vil påvirke hvordan det oppleves å gi tilbakemelding til vedkommende. Dette kan føre til at frykten for den andres reaksjon ikke føles som et like stort hinder. Grenness (2009) beskriver at tilbakemeldinger er et sensitivt området og har vist ved forskning at tilbakemeldingen ikke gir de positive resultatene man kan forvente seg. Tilbakemelding påvirkes av evne til den som gir tilbakemeldingen, samt innholdet i tilbakemeldingen, relasjonen og troverdigheten. For mottakeren påvirkes dette blant annet av kognitive-, og emosjonelle evner og ferdigheter (ibid).

Damasio (2011) skriver at bevissthet og tenkning ikke kan skilles fra følelser og kroppen, og Branden oppfordrer oss til å bruke bevisstheten åpent, være nysgjerrig og fleksibelt åpent ovenfor hendelser og personer som skremmer eller sårer oss. Impulsene våre sier at vi skal lukke øynene og rømme. Han sier at frykt og smerte er signaler for at vi skal åpne øynene mer og jobbe bevisst med refleksjoner og kontrollere våre egne antagelser. Dette

vil styrke oss å møte dem istedenfor å stikke av fra dem, for liknende situasjoner vil komme flere ganger (Øiestad,2011).

Relasjonelt mot

Relasjonelt mot handler om psykisk styrke, evne og vilje til å møte andre i ulike situasjoner som for eksempel i konfliktsituasjoner og vanskelig samtaler. Ledere med relasjonelt mot vil kunne få både lojalitet og tillit tilbake (Spurkeland,2009). Disse lederne er opptatt av å gjøre de riktige tingene. Fikse (2013) argumenterer for at ledere som er harmonisk og konfliktsky leter etter nye ledelsesverktøy. De stoler ikke på egne ressurser og prøver å finne nye verktøy for å løse oppgavene. De mangler mot til å være autentiske. Lederne med harmonisk lederstil, opplever det ubehagelig å gi tilbakemelding og føler de ikke håndterer konflikter og leter etter verktøy til å håndtere dette på en bedre måte.

Øiestad (2011) hevder at vi alle av og til trenger å bli korrigert, ettersom vi ikke alltid er klar over hvilken effekt handlingene våre har på andre. Videre sier hun at det å skulle si fra om ting og kanskje være uenig med andre, kan i enkelte tilfeller være utfordrende og kreve mot. Spurkeland (2010) kaller dette relasjonelt mot, og beskriver det som en styrke å kunne gi tilbakemeldinger på noe som oppleves utfordrende. Lederen må ikke unngå situasjonen og håpe at problemet går over. Lederen må gripe fatt i situasjonen og be om en samtale. Han sier at det krever mye av en person å være ærlig i vanskelige situasjoner. Dette kan også komme til uttrykk ved at lederen ikke klarer å formidle budskapet sitt på en konstruktiv måte, ved for eksempel å være utydelig eller fraskrive seg ansvaret for å si i fra (ibid).

Begreper som selvstøtte og berettigelse er noe Øiestad (2011) bruker når hun beskriver hva som ligger til grunn for motet i sånne handlinger. Selvstøtte er den kontakten vi har med oss selv, våre behov, styrker og svakheter. Denne kontakten gjør at vi kan føle oss berettiget til å ta plass i verden, og at våre meninger og tanker oppleves som like viktige og verdifulle som andres. Evnen til å gi og motta kritikk bygger på en grunnleggende opplevelse av å være berettiget, skriver hun. Grunnlaget for dette legges i barndommen, ved at et barns ønsker, meninger og ideer blir tatt hensyn til. Denne trygghet kan utvides og bygges opp også i voksen alder. Voksne er selv ansvarlige for å utvikle selvstøtten ved å aktivisere og bruke den (ibid).

Manglende relasjonelt mot blir av Spurkeland beskrevet som relasjonelt feighet. Du unngår å gi tilbakemelding og unngår konflikter. Dette blir beskrevet som konfliktsky ledere. Det kan ut i fra teorien se ut til at ledere må kjenne seg selv og eget følelsesliv for å klare å kommunisere og bygge gode- trygge relasjoner til sine medarbeidere. Dette vil gi en god basis for å kunne møte utfordringer som oppstår i arbeidslivet. Hvis de er bevisst på å reflektere og

lære av det som skjer i hverdagen vil de kunne oppdage at det som før ble oppfattet som vanskelig vil være overkommelig og en naturlig del av det som autentisk leder.

Metode

Forskningsdesign

Fokus i denne studien er lederes refleksjoner omkring den vanskelige samtalen. For å belyse denne problemstillingen betraktes kvalitativ forskningsmetode som hensiktsmessig. Gjennom kvalitativ tilnærming få økt kunnskap om å forsøke å forstå informantene og deres erfaringer ut i fra deres virkelighet og opplevelser, perspektiver, tanker og følelser. (Thagaard,2009). I denne oppgaven er det lederes refleksjoner omkring en vanskelig samtale. Er det slik at ledere unngår den vanskelige samtalen eller har de erfaring og trygghet til å ta tak i den vanskelige samtalen. Målet er at informantene skal formidle sine tanker, følelser og opplevelse rundt dette fenomenet ut fra sin virkelighetsoppfatning og perspektiver.

Gjennom denne tilnærmingen oppnår jeg å få dybde informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannessen, Tufte og Chrisoffersen,2011).

Studien er inspirert av fenomenologisk tilnærming. Selv om den ikke tilfredsstill alle krav som stilles til denne metodikken. Å få frem betydningen av folks erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden, ut i fra situasjonen de er i (Johannessen m.fl,2011). Et annet likhetstrekk med fenomenologi er at intervju benyttes for å samle data.

Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervju er en samtale med en faglig tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2010). Jeg har en delvis deduktiv tilnærming i forhold til at jeg har en antagelse av at noen ledere opplever enkelte samtaler som vanskelige og kanskje unngår dem. Jeg skal samle data for å få bekreftet empirien. I tillegg støtter jeg meg på teorien som skal understøtte mine funn. Jeg ønske å gjøre et delvis strukturert intervju. (Thagaard,2009). Det innebærer at noen av spørsmål var forhåndsdefinert, og utarbeidet sånn at de skulle belyse problemstillingen. I tillegg er det trygt for meg som ny forsker å ha struktur og hjelp med en intervjuguid. Med tema og forhåndslagde spørsmål kunne jeg forsikre meg om at jeg fikk spurt om alt jeg hadde planlagt.

Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden inneholdt spørsmålene som var laget på forhånd (se vedlegg 1). Rekkefølgen på spørsmålene ble bestemt underveis etter som samtalen skred frem. Slik kunne jeg følge

informantens fortelling, og samtidig sørge for å få informasjon om de temaene som var fastlagt i utgangspunktet. På denne måten blir en fleksibel og åpen for informantens egne bidrag til å ta opp temaer som forskeren ikke har planlagt på forhånd (Thagaard,2009).

Problemstillingen dannet grunnlaget for intervjuguiden. Jeg hadde en delvis induktiv tilnærming til undersøkelsen. Dataene ble samlet inn uten for mange antagelser på forhånd. Jeg brukte tid på å finne litteratur som omhandlet dette med den vanskelig samtalen for å lage intervjuguiden. Det var mange artikler og bøker om forberedelse og gjennomføring av den vanskelig samtalen. Det var lite litteratur som hadde noe om hvordan ledere reflekterer rundt samtalen i forkant og i ettertid. Jeg har derfor brukt sentrale teorier om relasjonsledelse, kommunikasjon og emosjoner som bakgrunn for videre utvikling av intervjuguiden. Spurkeland sier at uten tillit er ledere mer eller mindre hjelpeløse, hvordan bygger de relasjoner, skaper tillit, og hvordan kjennes dette ut for informantene?

Informanter og kriterier for deltakelse

Utvalgsriteriet for deltakelse i denne studien var at informantene hadde formell lederutdanning, og at de hadde erfaring med personal, drift- og budsjettansvar. Videre skulle de ha mer enn tre års erfaring som leder. Årsaken til dette var en antakelse om at ledere i løpet av en treårsperiode gjerne har vært i situasjoner som har medført en vanskelig samtale.

Antall deltakere i studien er syv. Dette anser jeg som tilstrekkelig for denne mastergradsoppgaven. (Johannesen m.fl,2011) Deltakerne var fire menn og tre damer i alderen 36-58 år gamle. Informantene representerte både offentlig og privat sektor. Min antakelse er at det oppstår situasjoner som krever vanskelige samtaler både i privat og offentlig sektor. Det er universelt fenomen som vil kreve oppfølging fra ledere i forhold til den vanskelige samtalen.

Datainnsamling

Tema i denne studien anser jeg som både personlig og emosjonelt. Thaggard (2009) beskriver at det kan være vanskelig å finne personer i kvalitativ forskning som er villig til å stille opp som informanter på tema som kan oppleves som vanskelig. Jeg var derfor spent på hvordan det var å få deltakere til dette studiet. Tilgangen på informanter var god, så jeg trengte ikke reise for å få til å gjennomføre intervjuene, dette gjordet at jeg kunne gjennomføre intervjuene uten kostnader. Utvalget av deltakere ble gjort på grunnlag av tips fra venner og bekjente som hadde kjennskap til ledere som kunne la seg intervju. Mine venner spurte de aktuelle deltakerne, om jeg kunne ta kontakt med de og deretter tok jeg selv formell kontakt med dem

på telefonen. Jeg sendte en mail med avtale om tidspunkt og sted, samt informasjon om tematikken i intervjuet. Dette kalles rekruttering gjennom snøballmetoden (Johannessen m.fl. 2011).

Fem av informantene tok jeg direkte kontakt med selv og spurte om de kunne stille som informanter i studien. Dette var personer jeg allerede hadde en relasjon til, og som jeg viste fylte kriteriene for deltakelse i studien. Da de bekreftet deltakelse, avtalte vi tid og sted for intervjuet. Alle informantene fikk tema om intervjuet, og jeg ba de sette av 60-90 minutter til intervjuet.

Prøveintervju

I forkant av selve intervjuene ble det gjennomført et prøveintervju. Jeg er en uerfaren forsker og ønsket gjennom et prøveintervju med en leder å utforske om de spørsmålene jeg hadde utarbeidet ledet meg inn mot problemstillingen. Videre ønsket jeg å teste ut om lydopptakeren fungerte, og hvordan det var å være i forskerrollen. Prøveintervjuet varte i en time, og i etterkant snakket vi om gjennomføringen og spørsmålstillingene. Vi ble enig om at enkelte av spørsmålene var personlige, og at det var viktig at jeg i intervjuet var oppmerksom på dette i forhold til intervjuobjektet. Jeg merket under intervjuet at jeg lett ble sterkt involvert som deltaker, da det var vanskelig å ikke avbryte på tema som var viktig i forhold til problemstillingen.

Det var nyttig med prøveintervjuet fordi da jeg hørte igjennom intervjuet var det klart at jeg måtte snakke roligere, og stille bare et spørsmål om gangen. Jeg burde nok også ha gitt intervjuobjektet mer tid og pauser for å kunne tenke seg mer om, og gitt mer tid til refleksjon rundt spørsmålene. Dette kunne jeg ha løst ved å noterte meg noen tanker og innspill underveis, noe jeg ikke valgte å gjøre fordi jeg var redd at jeg mistet fokuset fra intervjuobjektet. Det var nyttig med et prøveintervju fordi jeg måtte justere litt på intervjuguiden, og være bevisst på å stille klare og konsise spørsmål underveis.

Gjennomføring av intervju

Møteplassen for intervjuene ble bestemt av informantene etter deres ønske og praktiske forhold. Møteplassen var av liten betydningen, bortsett fra at det skulle var en plass hvor det var mulig å snakke uforstyrret, og ha nok tid. Seks av intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass på et møterom. Et intervju ble gjennomført på et konferanserom på et tilfeldig hotell. Varigheten på intervjuet var fra 40-90 minutter. De ble gjennomført i medio desember, og primo januar. Det ble gjennomført et intervju i uka i desember, før de to siste i januar 2014.

Intervjuet startet med en muntlig informasjon om studiet. Informantene fikk i tillegg utdelt en samtykkeerklæring (se vedlegg nr.2) med informasjon om studien, at deltakelsen var frivillig, at deres anonymitet ville bli i varetatt, og at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Informantene ble gjort oppmerksom på at jeg kom til å ta opp intervjuet på lydopptaker, og at den ville bli slettet etter transkribering. Ingen hadde innvendinger mot dette. Alle opplysninger var på passordbeskyttet PC.

Intervjuet fulgte traktprinsippet (Kvale og Brinkmann,2010). Informanten ble først intervjuet om «ufarlige» spørsmål som utdanning, hvor mange de var leder for, hvordan det var å være leder. Dette for å skape en god dialog i starten av intervjuet. Etter hvert som samtalen skred fram brukte jeg spørsmålene fra intervjuguiden. Jeg opplevde at informantene veldig ofte kom inn på problemstillingen om den vanskelige samtalen før jeg selv stilte spørsmålet. Da de kom inn på problemstillingen forsøkte jeg å holde dem der og få dem til å utdype sine refleksjoner. På denne måten sirklet jeg meg inn mot det som kunne bli oppfattet som sensitive tema for informantene. Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, men rekkefølgen kunne variere. På bakgrunn av hva de fortalte måtte jeg følge intervjuguiden min i forhold til hva som ble neste naturlige spørsmål *«de temaene forskeren skal spørre om, er i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis»* (Thagaard,2009 s 89). Jeg ønsket å få så ærlige svar som overhode mulig i studien min, derfor prøvde jeg å stille åpne spørsmål som ga informantene mulighet til å fortelle fritt ut ifra egne opplevelser. Jeg utarbeidet oppfølgingsspørsmål for å kunne støtte meg på som uerfaren forsker. Dette kan være spørsmål som *«Kan du utdype dette», «Kan du si mer om», «fortell om», «Hva følte du da»?* (Thagaard,2009). Disse brukte jeg når jeg syntes de var inne på kjernen eller sensitive tema, og trengte mer utfyllende informasjon som sikret at jeg forstod det som ble sagt (Thagaard,2009). Det var viktig for meg å følge med på hva informantene mine svarte sånn at jeg ikke i neste øyeblikk stilte spørsmål om noe de allerede hadde vært inne på og besvart. Det ble da heller viktig å parafrasere for å sjekke ut at jeg hadde forstått det de hadde sagt og med det vise at jeg hadde lyttet og ville ha en bekreftelse fra dem om at jeg hadde forstått.

Helt nederst på intervjuguiden hadde jeg et sett spørsmål som jeg kunne stille til de lederne som ikke opplevde noen samtaler som vanskelig. Disse kom også til nytte, og resulterte i at vi berørte temaet med en annen vinkling. Avslutningsvis spurte jeg om det var noe de selv kunne tenke seg å si om temaet. Informantene kunne da få komme med noe som de selv opplevde som vanskelig som jeg ikke hadde spurt om eller de selv ikke hadde fortalt om (Thagaard,2009).

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) skal et velfungerende forskningsintervju oppleves som berikende og en fin opplevelse også for informantene. Dette var noe jeg opplevde ved at vi fortsatte diskusjonen rundt det å være leder også etter at intervjuet var ferdig.

Forskerrollen

Som forsker mener jeg selv at var jeg bevisst på at informantene mine skulle føle seg velkommen i møte med meg Spurkeland (2010). Derfor var det viktig for meg å møte informantene med å hilse, ha blikk-kontakt og vise interesse for dem som informanter og ikke minst være takknemlig for at de hadde satt av tid til min studie. Jeg ville opprette gjensidig tillit sånn at det ble trygt å snakke om de vanskelig situasjonene Min opplevelse var at flere av informantene stilte godt forberedt, hadde brukt tid på å tenke gjennom tematikken ved at de hadde med seg dokumenter og tidligere referater fra medarbeidersamtaler for å vise til eksempler

Hver enkelt historie var forskjellig og unik på sin måte. Det dukket ofte opp tema som måtte følges opp med nye spørsmål, og som var særskilte for akkurat deres historie. Samtlige informanter fortalte med innlevelse og engasjement, og jeg var vitne til et spenn i følelsesregisteret; fra melankoli til latter, fra frustrasjon, irritasjon til entusiasme, og glede.

Jeg kjente fem av de syv informantene, to av dem er lederkollegaer på samme nivå som meg selv. Dette kan ha påvirket intervjuet ved at jeg tidligere har snakket mye med dem om tematikken, og på den måten kanskje ikke lyttet like godt til hva de formidlet. På den andre siden, ved at de kjenner meg, er det ikke sikkert det var like lett for dem å dele sine tanker og følelser med meg som en kollega. Jeg opplevde i det ene intervjuet at det var en fordel å være nær kollega da vi raskt kom inn på kjernen i temaet, og informanten da delte etter det jeg oppfattet åpent og ærlig med meg hvordan det kjentes i vanskelige situasjoner. To av informantene hadde jeg aldri møtt tidligere. Der brukte jeg nok litt mere tid på å bli kjent. De siste av informantene er i min bekjentskapskrets. Jeg har utført tre intervjuer på egen arbeidsplass, men jeg er ikke leder for noen av dem jeg intervjuet. Dette er fordi jeg er på fjerdelinjenivå og er ikke leder for ledere selv.

Jeg har selv erfaring og mange ganger opplevd situasjoner hvor jeg i ettertid har tenkt at her burde jeg ha sagt noe eller handlet i forhold til situasjoner med ansatte. Jeg finner gjerne en unnskyldning ved at jeg bare må sjekke ut noe annet først. Jeg kjenner det knyter seg i magen, blir kvalm, og begynner å konsekvensanalysere, hva kan skje hvis jeg handler. Andre ganger er det ikke noe problem i det hele tatt, og når jeg da har utført samtalen føles det veldig greit. Det føles riktig, selv om den andre både ble sint, såret og lei seg. Jeg vet at det var riktig, det skjer en endring, og jeg ser at den andre tar til seg det jeg sier, og tenker. Jeg

blir mest fornøyd hvis jeg opplever og ser at min medarbeider er trygg på meg og lytter til det jeg formidler. Det føles som en seier etterpå, ikke fordi jeg hadde rett, men fordi samtalen ble god. Både min medarbeider og jeg fikk ny kunnskap og innsikt etter samtalen. Etter hvert kom det tydelig frem for meg at jeg hadde en forutinntatthet om at de aller fleste ledere opplever at det er utfordrende å ta en vanskelig samtale. Samtidig så hadde jeg en oppfattelse om hva det dreide seg om. Dette gjorde at jeg tidlig i prosessen plasserte informantenes informasjon under feil kategori for å få dem til å stemme med mine egne oppfatninger. Jeg har brukt mye tid og ressurser på å være objektiv og lese informantenes uttalelser mange ganger for å få et nyansert og mer riktig bilde av deres egentlige meningsytringer rundt temaet. Min forforståelse i forhold til tema kan være at jeg selv er leder og har unngått vanskelige samtaler, lyttet med filter og vært forutinntatt i situasjonen. Det er ikke sikkert jeg har lyttet godt nok til informantene til å plukket ut det som er nytt for meg ved at jeg noen ganger har kjent meg igjen og vært litt forutinntatt i forhold til hva informantene har fortalt. På denne måten ikke fulgt opp med oppfølgingsspørsmål som ville ha fått de til å utdypet enda mer.

Kvalitet i forskningen

I denne delen vil jeg redegjøre for oppgavens forskningsmessige kvalitet. Jeg vil først beskrive oppgaven med tanke på reliabilitet og validitet. Deretter vil jeg gjøre rede for min rolle som forsker og til slutt beskrive de etiske problemstillingene i oppgaven.

Begrepene reliabilitet og validitet blir brukt for å vise at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, vise hvordan dataene er samlet inn og behandlet. Kvalitativ forskning er gjerne verdistyrt, noe som påvirker håndteringen av informasjonen vi får. Et annet moment som utfordrer reliabiliteten er at det er vanskelig for en kvalitativforsker å kopiere en annen kvalitativ forsker. I et kvalitativt studie bruker forskeren seg selv som instrument, og ingen har samme bakgrunn og erfaring som vil kunne påvirke måten dataene ble presentert på (Johannessen m.fl,2011) I denne forbindelse har jeg redegjort for utvalg av informanter, forståelse for feltet, og hvordan data er samlet inn og utviklet gjennom forskningsprosessen. Jeg har derfor i metoddelen forsøkt å forklart detaljert om hvordan ulike prosesser i studien har foregått sånn at leseren kan gjøre seg opp en formening om forskningen tilfredsstillende kravene. Jeg har prøvd å beskrive det sånn at det skal være mulig for andre forskere kan også gjennomføre det samme studien som jeg selv har gjort. Studien skal være transparent (Johannessen) 2012 det opplever jeg at studien er gjennom åpne beskrivelser av spørsmålene, intervjuguide, beskrivelser av hvordan prosessen ble gjennomført og presentasjon av de funn i direkte sitater som informantene kom frem med.

For å øke reliabiliteten kan member-check utføres for å sjekke ut at jeg hadde forstått informantene rett ved at de leser gjennom sine tekster. Ingen av informantene har gjort dette i denne studien på grunn av tiden. Hvis dette hadde blitt gjort ville det ha styrket kvaliteten på studien. (Kvale og Brinkmann,2009).

Validitet blir definert som sannhet, riktighet og styrke (Kvale og Brinkmann,2009) Validitet handler om hvorvidt forskningen er, og den metodiske refleksjonen er et viktig grunnlag for denne reliabiliteten Validitet er knyttet til om undersøkelsen er gjennomført på en tilfredsstillende og troverdig måte og representerer den virkeligheten som jeg har studert (Thagaard,2009). Begrepsvaliditet handler om jeg gjennom studien klarer å måle det jeg faktisk søker å måle. Dette er litt vanskelig fordi jeg forsøker å finne informantenes meninger og opplevelser. Det er individuelt om hva hver enkelt informant legger i- og opplever som den vanskelige samtalen.

For at forskningen skal bli troverdig er det for det første viktig å stille relevante spørsmål knyttet til studiens problemstilling. For å få frem informantenes ærlige opplevelse, og ikke at informantene holder igjen sine opplevelser i forhold til meg som forsker. En svakhet kan være at informantene kan ha svart annerledes hvis jeg hadde gjennomført intervjuet på nytt. (Kvale og Brinkmann,2010). Dette kan komme av at de etter første intervju ville ha reflektert mer over egen praksis, som hadde gitt meg andre svar ved et nytt intervju. Spørsmålene i intervjuet er stilt åpent for å få så mye informasjon som mulig fra informantene, informantene regulerer selv hva de vil fortelle. Jeg opplevde at informantene delte mange vanskelige situasjoner med meg, men de fortalte mindre om hva de selv følte og hvordan de reflekterte rundt dette. Forskeren har ansvar om å fremstille det som kommer fra informantene, og være bevisst på dette i forhold til eget bakteppe gi tolkning av informasjonen som kommer, så det ikke skaper fremmedgjøring hos informantene (Thagaard,2009).

Fire av informantene hadde jeg en relasjon til, dette kan ha vært med på å påvirke resultatene i studien. Svarene deres kan være farget av relasjonen vår, og det kan være vanskeligere å få ærlige svar. Noen vil kunne «pynte» på sannheten for ikke å vise sin sårbarhet i lederrollen, eller med fare for «å miste ansikt». På den andre siden kan det være en fordel at de kjente meg, har tillit til meg, og forteller åpent og ærlig. Jeg ser at det svares lettere når informantene snakker om fenomenet og forholder seg som tredje person. Jeg har presentert informantens svar i tolkningen ved direkte sitat for å belyse og fremstille deres opplevelser.

Relasjonen forskeren har til informantene og data vil påvirke tolkningen som kommer frem i rapporten. I forhold til validiteten må forskeren derfor være kritisk til egne tolkninger,

og se om tolkningene er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. Validitet knyttes dermed til at tolkninger fra ulike studier kan bekrefte hverandre, og om studien også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard,2009).

Validitet kan også knyttes til overførbarhet, også kalt generalisering (Thagaard,2009). Overførbarhet er knyttet til spørsmålet om tolkningene som er basert på denne enkelte undersøkelsen også kan gjelde i andre sammenhenger. I denne studien vil antall informanter være for få til å kunne generalisere til andre men håper å kunne finne frem til interessante forståelser og fellestrekk om den vanskelige samtalen. Vil funn på mine informanter kunne gjelde alle ledere. Det tror jeg ikke, det er for få informanter til dette. Jeg vil anta at det kan være momenter og erfaring man kan ta med seg, det er jeg rimelig sikker på. En kan dermed si at overførbarhet kan knyttes til gjenkjennelse. Når personer med erfaring fra fenomenet som studeres kan gjenkjenne seg i tolkningene som formidles i teksten. Videre skal tolkningen gi en dypere mening til tidligere kunnskaper og erfaringer, men samtidig overskride leserens forståelse (Johannessen m.fl.2011). Jeg vil også tro at det er forskjellig i forhold til ansiennitet, modenhet og erfaring i forhold til hvilke informasjon informantene gir.

Etikk

Studien er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) (se vedlegg3).

Det var viktig å sikre anonymiteten til informantene i samsvar med etiske retningslinjer for god forskning (Johannessen,2011) For å sikre anonymitet er informantene gitt fiktive navn i oppgaven og ingen arbeidsplass oppgis. Det er derfor ikke mulig å spore tilbake til hvem de er.

Videre er alle intervjuene skrevet om fra dialekt til bokmål. Innsamlet datamateriale er oppbevart forsvarlig underveis i studien, og det er kun samtykkeerklæringen som viser informantenes egentlige navn. Samtykkeerklæring ble ansett som viktig og er et sentralt kriterie for å ivareta informantene i en forskningsstudie.

Det har vært frivillig deltakelse i studien, ved at informanten har gitt sitt samtykke om deltakelse i studien. Lydopptak var ikke tilgjengelig for andre enn forskeren, og slettes når studien er avsluttet. Videre vil det være viktig å bruke informantens utsagn i konteksten de hører hjemme, slik at det ikke oppstår misoppfatninger eller misbruk av informantens uttalelser. Det er forsker sitt ansvar å beskytte informanten mot uheldige konsekvenser av forskningen (Thagaard,2009).

Dataanalyse

Transkribering

Intervjuene ble transkriberte rett etter at intervjuene var gjennomført. Det transkriberte materialet utgjorde i alt 75 sider tekst (Johannessen m fl, 2011). Det var ulikt hvor mye informantene fortalte og som gjenspeilte seg i mengde tekst for hver enkelt informant fra 11 til 22 sider med tekst. Noen var dirkete på tema, men andre informanter fortalte mer om historien og bakenforliggende hendelser for å komme til temaet. Transkribering var et møysommelig arbeid som tok lang tid. Jeg har skrevet ned nøyaktig det som har blitt sagt i intervjuet, med pauser, og latter. Det var ulike dialekter som gjorde at det kunne være vanskelig å få frem hvert ord riktig, få frem entusiasmen, følelsen og stemningen i samtalen. Det ble mye spoling i intervjuet for å få frem alle ord og meninger i intervjuet. Utfordringen i transkriberingen var stor når det ble halve setninger og oppstart av nye setninger i forhold til å klare å frem meningen

Etter transkriberingen ble intervjuene strukturert, og klargjort for analyse. Dette for at det i tekstform blir enklere å få oversikt over innholdet i intervjuene, og strukturere sånn at analysen ble enklere (Kvale,2005).

Koding

Med utgangspunkt i teksten på 75 sider redusere teksten gjennom å bruk analyse fra Malterud (2011) som består av fire trinn

I første trinn er hensikten å få et helhetsinntrykk av materialet og meningsinnholdet, derfor startet jeg prosessen med å lese og lytte til intervjuet mange ganger. For å være i stand til dette forsøkte jeg i denne fasen å legge vekk egne teoretisk referanser og forståelse, for å klare å fange opp det som informantene formidler under intervjuet. Etter at all teksten var lest og kjent startet jeg med å jobbe fram tema. Det var mye data som kunne passe under flere tema, så jeg brukte litt tid på å nå frem til gruppene som jeg tilslutt tematiserte under følelser, relasjoner og kommunikasjon. De foreløpige temaene ble markert med ulike farger. Den første følelser ble markert blå. Den andre kategorien relasjoner markerte jeg rosa, Kommunikasjon ble grønn. Andre trinn går ut på å finne meningsbærende enheter hvor jeg fant den teksten som jeg mente kunne belyse problemstillingen i studien. Analysens tredje trinn består i å hente ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene ved å bruke teksten fra trinn en og systematiserte dataene ytterligere. Dette kalles koding, ved at data blir sortert i kodegrupper. Kodene ble stadig endret underveis, en vurdering jeg

gjorde da jeg fant en mer riktig kode for sitatet som passet overens med den teorien jeg hadde. Jeg jobbet med data og teori vekselvis for å arbeide fram kategorier i materialet.

Det fjerde trinnet er å sammenfatte hvert tema og sammenheng for å presentere de som funn i en tekst. (Malterud,2011). I denne tok jeg utgangspunkt i faglig kunnskap og erfaringer jeg hadde gjort meg (Malterud,2011).

Jeg valgte denne analysen fordi jeg skulle fordype meg og finne mening og forståelse for hva informantene formidlet til meg. Det var viktig å finne like meninger i det materialet jeg hadde plukket ut. Jeg hadde navn på sitatene hele veien så hvis jeg ikke klarte å finne mening gikk jeg tilbake for å få helheten igjen. På denne måten fikk jeg redusert mye av materiale, samtidig som jeg satt igjen med en trygghet om at jeg bare kunne hente det opp igjen ved behov. Analyse og koding førte til følgende kategorier:

Kategori

Følelser

Relasjoner

Kommunikasjon

I analysemodellen prøver jeg å gjenfortelle det som er funnene i studien blant informantene. Her er det viktig å være lojal til informantene å formidle innholdet slik de fortalte det. Målet er å formidle hva undersøkelsen viste i forhold til den problemstillingen forskeren har laget seg. Jeg har derfor presentert sitater direkte fra informantene (Malterud,2011).

Jeg har bare en problemstilling i min studie. Ut ifra de tre kategoriene var det viktig å presentere det som informantene fortalte sammen med teorien, for å vise hva som var likt og hva som var ulikt. I arbeidet med å presentere mine funn, hadde jeg to dataskjermer, og jeg hadde disse stående åpen hele veien. Etter hvert som jeg jobbet meg videre gjennom teorien, var det flere åpenbaringer underveis i forhold til hva informantene hadde formidlet av sine opplevelser. Det som skjer blir tolket ut fra ens oppfatning. Forskeres forforståelse kan dermed påvirke hva som observeres og hvordan data vektlegges og tolkes (Johannessen m.fl,2011). Jeg har jobbet bevisst med utfordringene slik at informantenes oppfatninger skal komme riktig frem. Kategoriene ble derfor følelser, relasjoner, kommunikasjon. Refleksjon var lenge et eget tema men jeg fant ut at dette med refleksjon gjenspeilet seg på alle temaene.

Empiri

Hensikten med denne studien var å finne ut hvordan ledere reflekterer rundt den vanskelige samtalen. Her presenteres de funn som ble gjort i studien på bakgrunn av syv intervju. Funnene presenteres i form av direkte sitater fra informantene. Jeg har tilstrebet at alle informantene har blitt presentert så likt som mulig i studien.

Resultatkapittelet er strukturert på bakgrunn av tema informantene selv har vektlagt i samtalen, gjennom følgende kategorier: *følelser, relasjoner og kommunikasjon*. Jeg vil beskrive kategoriene og eksemplifisere med sitater fra informantene.

Følelser

Når informantene snakket om den vanskelige samtalen ble det tydelig for meg at det var de ubehagelige og vanskelige følelsene som dominerte beskrivelsene av den vanskelige samtalen. Informantene brukte beskrivelser av hendelser med grunnfølelser vi har i oss, redsel og engstelse nyansert av fysisk ubehag, stress, usikkerhet, nervøsitet, ubehagelig, Sinne og nyanser av dette som frustrasjon, irritasjon, og tristhetsfølelse nyansert som maktesløshet og oppgitthet. Dette var følelser som ble beskrevet i forkant- underveis og etterkant av situasjoner i forbindelse med hendelser.

- «Da følte jeg at jeg hadde mislyktes» (Pia).
- «Jeg blir utålmodig» (Erik).
- «Jeg blir irritert» (Bernt).
- «Jeg blir forbanna» (Olga).

Jeg spurte informantene direkte om de opplevde seg selv som personer som tok tak i den vanskelige samtalen. Alle informantene bekreftet at dette var beskrivende for dem, men at de handlet i ulikt tempo. Ingen av informantene mente at det var riktig å unngå den vanskelige samtalen, og mente at de raskt ville mislykkes i rollen som leder hvis de ikke handlet.

Dette er interessant i forhold til at studier viser at en av tre ikke tar tak i den vanskelige samtalen (Mykland) og undersøkelse av Viesendi. En forklaring kan selvsagt være at mine informanter har svært god erfaring, er trygge personligheter, og faktisk ikke lar seg stoppe av ubehaget og konsekvensene. Alle informantene innrømmet at de var opptatt eller hadde vært opptatt av å være godt likt eller respektert, noe de mente var grunnleggende behov i oss mennesker.

Det at en vanskelig samtale oppleves som vanskelig og ubehagelig for mange ledere, er nok hevet over enhver tvil og trigger grunnfølelsene våre på ulik måte.

- «Det er klart at det er ubehagelig, alle sammen som vil bli likt i utgangspunktet, ja sett på som rettferdig og alt mulig, for det å ta å ta inn til vanskelig samtala har noe med

trygghet å gjøre og det har også noe med de konsekvenser du får i ettertid. Alle handlinga du gjør som leder enten kan det bli et positivt utslag av det eller så kan det vær et negativt det er rett og slett på selvfølelsen din på hvordan du føler deg selv som leder og hva du kan stå i.... men ja, så jeg tenker det er bare noe man må ta med seg –det er en del av lederjobben, ja det synes jeg....»(Bernt)

Som sitatet viser medfører det å være leder at man må ta ubehagelige avgjørelser i jobben, og disse kan tenkes å påvirke relasjoner. Da jeg spurte hva som skjedde med dem under en vanskelig samtale beskrev flere av informantene grunnfølelser som ble aktivert slik som Erik gjør her:

«Det er klart at det utløse en stressreaksjon, det er helt klart, kjenner at jeg blir varm, at det ja anspent. Jeg blir nervøs for at jeg ikke skal ordlegge meg riktig og det kan gjør at jeg tenker for mye på hva jeg skal si. Redd for at ting skal sies på feil måte og at det blir oppfattet på feil.....alle stressreaksjoner du har, du kan få vondt i magen og du kan få hjertebank og ordene kan stokke seg og man kan bli nervøs...» (Erik)

Følelsene til informantene kommer frem når de tenker på hva slags konsekvenser dette vil få for dem selv og andre sånn som Erik og Bernt presenterer herunder.

Beskrivelse av frykt og sinne, som viser at man er redd for hvordan de vil håndtere følelsen som oppstår og dermed innrømmer at de ikke har helt kontroll på de følelsene som oppstår i en situasjon hverken hos deg selv eller hos den andre.

«Før var jeg veldig redd for at noen skulle bli sint på meg. Hvis dem ble sint ble jeg mer opptatt av å forsvare eller gå i forsvarsposisjon, jeg har vært redd for min egen reaksjon» (Erik)

«Nei for det første så tenker du selvfølgelig, er det nødvendig å ta den samtalen her? Du blir jo litt usikker, en blir jo det. Så er det sånn at enn tenker med seg selv at det her har en egentlig ikke så veldig lyst til, lyst til å ta! Ditt eget rykte som leder det kan bli ganske hardt ramma når du tar inn til sånne samtaler» (Bernt)

Utsagnet fra Bernt kan tyde på at utfordringer kan bli oversett på grunnlag av redsel for konsekvensene det vil få. Redsel for konsekvenser kan nemlig indikere at terskelen for å ta opp utfordringer blir høyere og at man ønsker fred og ro med lite støy rundt egen person og arbeidsplass. Carl var redd for at for mye støy på egen enhet ville bety at han ble oppfattet som en leder som ikke hadde kontroll og var til bry. Han var redd at dette kunne skade eget renommé som en velfungerende leder. Erik kom også inn på at mye støy påvirke mulighet for karriereutvikling i egen organisasjon.

Dette kan være en indikasjon på at ønske om å opprettholde relasjonene blir viktigere enn å ta tak i en vanskelig situasjon på arbeidsplassen. Erik sin frykt i forhold til å ta inn til samtale dreide seg også om at historien kunne speiles med et liv, og dette var fra arbeidstakeren sitt perspektiv. Uten at han som leder på noen som helst måte kunne fortelle

den andre siden av saken. Han var redd for at konsekvensen av dette, i form av at det kunne bli vanskelig å bygge relasjoner til nye ansatte, hvis historien fra andre medarbeidere ble basert på et rykte om en vanskelig leder og at dette ville skape frykt i personalgruppa og kunne være tilskade på et helt arbeidsmiljø.

To andre informanter, Olga og Pia bekymrer seg ikke for å såre ansatte og har ikke frykt for eget omdømme eller hva relasjonene vil gjøre med dem i etterkant,

«Jeg får ikke pulsøkning engang.» (Olga)

« hvis du ikke kan ta tak i det som er kime til en konflikt, men lar du det bare gjære, syre og koke så for du både bråkmakere og konflikter..» (Pia)

Tove påpekte at hvis hun ikke tok den vanskelige samtalen, var det ikke alltid fordi hun ikke hadde lyst, tid, eller hadde andre presserende oppgaver. Hun hadde tillit til at medarbeideren korrigerer seg selv ved å skjønne at adferden ikke var akseptabel. Dette viser at Tove har en forventning til medarbeideren om at de må være var ovenfor signaler og tilbakemelding. Grunnfølelsene som lederne satte ord på i den vanskelige samtalen er faktisk nesten utelukkende samlet under ubehagelige og anspente følelser. Likevel var alle informantene tydelig på at det er en del av lederjobben å ta de vanskelige samtalen. Tristhet over å ikke lykkes er også en av følelse som Pia beskriver:

«Det forsterker bare nederlaget mitt.....du skal ta vare på alle medarbeiderne og alle bør bli og det følte jeg egentlig veldig tungt som leder.....Alle var fornøyd å sa: at det her har du løst på en god måte, men jeg personlig følte jeg hadde mislyktes» (Pia)

Jeg kommer i neste kategori til å presentere hvordan informanten presenterte dette med relasjoner og den vanskelige samtalen

Relasjoner

Relasjonskapitelet er delt inn i to deler hvor den første delen handler om det å bygge relasjoner og tillit mens neste delen tar for seg relasjonelt mot. Dette er for å skape en bedre oversikt over funn i studien og presentasjon av disse.

Informantene snakket mye om det å ha evnen til å være til stede i situasjonen, klare å oppfatte situasjoner og hendelser som oppstår på arbeidsplassen. De nevnte da uhensiktsmessig adferd, at medarbeidere ikke leverte som avtalt på arbeidsoppgaver, resultat og kvalitet. Informantene var klare på at det var mange ulike mennesketyper de er ledere for, og derfor er det viktig å ha evne til å være nysgjerrig på medarbeiderens perspektiv for å kunne forstå deres standpunkt. De opplevde å være ledere for mange ulike individ, med ulik personlighet, familiebakgrunn, fritidsinteresser utdannelse og politiske preferanser. Det skulle være plass til alle.

Flere av informantene kom inn på at som leder var det viktig å være trygg på egne standpunkt og behandle alle likt for å få tillit. Bernt beskriver at han er bevisst på å ikke utøve «jo-jo» ledelse. Han utypet dette med at alle skulle behandles likt og med forutsigbarhet. Det skal gjøres forskjell etter hvilken relasjon leder og ansatt har i forhold til hverandre. Han erkjente at dette kunne være vanskelig fordi han hadde bedre kjemi med noen, og den dagen det oppstår uenigheter ville det bli problematisk. Tove beskrev at det noen ganger var utfordrende å bygge relasjoner til dem man ikke likte så godt.

Jeg forstår sitatet fra Carl slik at informanten er klar over viktigheten av å utvikle relasjonskompetansen og at dette kommer til uttrykk ved at informanten bruker tid sammen med ansatte for å skape et autentisk møte – jmf sitat.

«Jeg bruker tid på å få treff med dem så ofte som mulig, ofte gjør jeg meg ekstra ærend med dem jeg merker jeg ikke hatt nok øye til øyekontakt med over tid.Hopp og sprett, gjør seg ærend med dem du vet du nesten ikke har snakka med på 14 dager Finn på ærend som kanskje ikke er tilstede, for å få øye til øye praten for å sjekke hvordan stoa er».(Carl)

Samtlige av informantene var opptatt av egen adferd i forhold til å bygge relasjoner og tillit til medarbeiderne ved uttrykk som: «det tuftes på åpen- og ærlighet» og «du må oppføre deg som et skikkelig menneske» Dette viser at informantene er klar over sitt ansvar om å bygge relasjoner, og få tillit som leder, kjenne sine sterke og svake sider, og et ønske om å fremstå som en autentisk leder.

Informantene mente at dette var noe de måtte gjøre seg fortjent til. Carl var opptatt av at når du ble kjent med den enkelte, så ville det være lettere å fange opp endret adferd. Dette utypet han ved å kjenne dem ville han raskt merke hvis tilbakemelding ble gitt med «dobbel bunn» og om de var vel krass i forhold til hva de brukte å være. Dette vil kreve som Spurkeland sier relasjonelt mot å gå inn i for å sjekke ut endret adferd.

Det fremkommer i studien at informanten var opptatt av å sette seg ned, bruke tid på å lytte og være nysgjerrig på medarbeideren. Informantene kom frem til at på denne måten kunne de med empati og innlevelse ta del i den ansatte forståelses og erfaring.

«Det å lytte er viktig, men først og fremst læreriktikke bare tenke svart hvit men tenke at i en regnbue er det mange fasetter, vi (yrket) kan fort bli svarthvit , enten så er det sånn eller så er det sånn, men verden er ikke sånn iallfall ikke i dag.»(Pia)

Uten at jeg hadde et spørsmål om tålmodighet eller la opp til det, ga informantene meg forståelse av hvor viktig dette med tålmodighet var i forhold til å bygge relasjoner.

Tålmodighet er også noe som blir trukket frem som et kjennetegn på en god leder.

«Av og til tror jeg det er lurt å gå hjem å tenke seg om, før man begynner å ta tak i ting»
(Bernt)

Et annet perspektiv

«det som gjør det så interessant å være leder også at du skal ikke bare levere innenfor et fag men også levere og løse de menneskelige relasjonene som er en kjempe utfordring... først og fremst det å skape trygghet og tillit for åpenhet» (Pia)

Erik hadde også gjort seg erfaring på dette med relasjonsbygging og nysgjerrighet, og uttrykker det på denne måten:

«Kanskje jeg burde lært at jeg burde bygd enda nærere relasjon til dem som jeg syntes var enda mer utfordrende» (Erik)

Flere av informantene opplevde at de hadde mange oppgaver de skulle løse i løpet av en dag. Dette krevde at de som ledere organiserte seg og prioriterer oppgaver. Noen ganger kunne det oppstå samtidighetskonflikter og situasjoner som krever ad hoc problemløsning og at de da måtte velge mellom administrative- og relasjonelle oppgaver. Flere av informantene innrømmet at de av og til valgte å prioritere administrative oppgaver foran en samtale med en av de ansatte som de viste kunne bli vanskelig.

«At man kommer lett inn i et spor hvor man rasjonaliserer på mailkontakt, gir enveisordre. I mailkontakt så får du ikke dem ærlige svara, du for ikke dem relasjonelle svara» (Carl)

Tre av informantene kom inn på at de tidligere eller nå hadde ansatte i stillinger som ikke burde vært der, og dette skapte problemer. Risikoen ligger, ifølge informantene, i lederens natur, og å ha mot til å gjøre noe med det. Ledere må ha mot, mot er nærmest en del av stillingsbeskrivelsen for ledere mente flere av informantene, å ha mot til å gå inn i vanskelige saker.

Informantene fremhevet at den direkte dialogen fokuserer på en god arbeidsrelasjon fremfor nære vennerelasjoner, der det verdsettes å ha god dialog med forventningsavklaringer. Gjennom denne dialogen mente informantene at det skulle avklares forhold rundt arbeidsrelasjonen. Det ble fremhevet at det som kunne oppleves som vanskelig, ikke skal holdes tilbake, fordi man vil slippe ubehageligheter, og det vil gi mindre rom for usikkerhet knyttet til arbeidsoppgaver og ansvarsforhold. Informantene mente at målet med den vanskelige samtalen var å få avklart hendelser, korrigert adferd, skjekke ut når som man ikke helt visste hva som har skjedd. Ta samtalen for å unngå å gå rundt med en oppfattelse av, sjekk ut hva som stemmer. Dette innebærer en åpenhet i forhold til det som sies å tørre å gå inn på brennbare eller sårbare område.

«Min erfaring i noen situasjoner er at du faktisk har fått en enda sterkere relasjon etterpå hvis vi har fått avklart en del forventninger til hverandre» (Erik)

«Jo samtalen blir vanskelig i det øyeblikket vi begynner å tru noe. Med engang at jeg tror at du tenker, føler, mener og ikke vet og du ikke har fått mulighet til å utale deg» (Olga)

Jeg tolker det slik at Olga er villig til å ta en belastning for det som hun ser som en del av det å være leder. Hun handler etter det som forventes av henne og tar ingen popularitetshensyn selv om kanskje ubehaget kan være stort. Dette indikerer at det er viktig å ha et nært forhold til sine ansatte sånn at ingen skal gå rundt å lure på om hva som er greit og ikke greit. Det å bli kjent med og bygge relasjon til medarbeideren sånn at når man kom opp i utfordrende situasjoner kjenner man hverandre og handler deretter.

Tre av informantene kom inn på at det kunne være utfordrende å få medarbeiderne til å trekke i samme retning. De hadde gjort seg erfaring om at det viktigste de gjorde var en forventningsavklaring til hverandre. Det ble fremhevet blant informantene at hvis en slutter og kommunisere på en god måte, så stopper en også med å relatere seg til hverandre som leder og ansatt. I perioder med mye stress og endringer var det ekstra viktig å bruke tid sammen som leder og ansatt, hvis ikke kunne resultatet bli at man ikke lenger jobbet mot de samme målene og leveringen på oppgavene ble dårlige. Carl nevner at i store personalgrupper kan det noen ganger gå lang tid mellom treffpunktene, eller at han ikke havner på samme lunsjbord. Hvis han ikke har naturlig treffpunkt, så oppsøker han de medarbeiderne det er lenge siden han har hatt et treffpunkt med. Han mener dette er spesielt viktig hvis personen alltid slår ned blikket når han kommer inn i rommet, noe som viser at han er oppmerksom på sine medarbeidere.

«Jeg kjører ikke på nei, hvis jeg ser at personen som komme rinn i rommet og ser at personen allerede er under torva og så begynner å gråt, da kjører jeg ikke på. Så det tyder vel på at man endrer strategi eller taktikk eller hva man skal kalle det.» (Carl)

Relasjoner bygges opp gjennom kommunikasjon som sitatene viser og jeg vil derfor her presentere hvordan informantene presentere hvordan de så på kommunikasjonen i forhold til den vanskelige samtalen.

Kommunikasjon

Pia uttrykker at det er krevende, men en helt nødvendig balansegang mellom å hengi seg til nerven i samtalen og å holde et vaktstomt blikk på rollen du selv spiller –ikke minst i forhold til egen integritet.

«jeg er usikker på om han innerst inne var enig eller fikk vi fram det som egentlig lå og gnagde på hjerte hans nå» (Tove)

Alle informantene i studien kom inn på at tydelighet ovenfor ansatte var viktig, få en avklaring om hva forventingen til den ansatte var, måtte komme klart frem, for hvis ikke kunne dette i seg selv være med på å skape utrygghet for de ansatte, ved at de ikke var klar over hva de skulle forholde seg til eller ikke.

Flere av informantene nevner dette med å tørre å gå inn der du har følelsen av at noe ikke stemmer. Der du har mest lyst til å snu og gå videre, men da å ha mot til å gå inn å finne ut hva er dette.

«Så jeg er tydelig og klar på at det skal opp Jeg er en type som ikke kvier meg for å gå inn i dette. Jeg er rimelig sterk og klar og jeg aksepterer ikke konflikter». (Pia)

Det er et ønske om å kommunisere ut det som kan bli vanskelig. Utsagnet fra Pia forteller her om en tydelighet og at utfordringene ikke kan unngås på grunnlag av redsel for konsekvensene det vil få. At det finnes redsel/frykt for konsekvenser har kommet frem tidligere i studien, som kan indikere at terskelen for å ta opp utfordringene blir høyere i forhold til prisen å betale med ubehaget blir for høy. Her forteller Pia om sin opplevelse ved å gå inn i en personalgruppe hvor de skulle løse opp i en konflikt.

«Dere kan rett og slett kaste meg ut, si gå, eller dere kan velge å ha meg her. Og da sier alle sammen Bli! Så det er egentlig en ganske sterk situasjon.» (Pia)

I forhold til kommunikasjonen til ansatte mener mange av informantene at denne bygger på en direkte og god dialog, hvor ingenting forblir usagt eller at det eksisterer manglende opplevelse av å skille mellom sak og person. Dialogen har som mål å styrke relasjoner i etterkant av utfordringene, noe en av informantene hadde erfart. Alle informantene i studien kom inn på at tydelighet ovenfor ansatte var viktig. Det å få en avklaring om hva forventingen til den ansatte var, måtte komme klart frem. Hvis ikke kunne dette i seg selv være med på å skape utrygghet for de ansatte ved at de ikke var klar over hva de skulle forholde seg til eller ikke.

Informantene påpeker at leder må ha evnen til å fange opp det som skjer, stemningen, snakke om det som de ansatte formidler enten verbalt eller nonverbalt. En av informantene kom inn på begrepet «kos med misnøye» kultur. Informanten mente at dette er lederens jobb å fange opp og rydde opp i.

«Jeg har helt klart unngått samtaler hvor jeg ser i etterkant at jeg burde ha tatt en forventningsavklaring» (Erik)

Ved spørsmål om hva de kunne ha tenkt seg var annerledes i forhold til den vanskelige samtalen, kom informantene inn på at det hadde vært nyttig med en eller annen form for støtte. Bernt, Pia og Erik nevnte spesifikt at støtte i egen organisasjon i form av opplæringsprogram/trainee eller rådgivere var viktig for dem, for kunnskapsoverføring og veiledning. Carl utdypet dette nærmere ved å si at han alltid sjekket oppover i linja si om hvor mye støtte han hadde, før han satte i gang med å ta de vanskelige samtalen. Tove fremhevet at de hadde eget opplæringsprogram i hennes organisasjon som kurset sine ansatte i

formidling- og ta vanskelige samtaler med medarbeidere. Informantene kom inn på at det kunne utvikle seg til at det bli alvorlige personalsaker ut av samtaler med ansatte og derfor viktig med støtte.

«det er helt klart at det krever erfaring å ta de virkelige vanskelig samtalene, og det kan etterhvert som man får erfaring så er man tryggere på seg selv, men i en tidlig fase av lederrollen så mangler man både trygghet og erfaring i relasjonen som gjør at man kanskje ikke har tillit i relasjonen heller.»(Erik)

Det virket som om informantene i denne studien etter hvert hadde tilegnet seg så mye erfaring at frykten ikke lenger rammet dem på samme måte som når de var nye i jobben sin. De understreket at det å være ærlig ikke var det samme som å si fra om alt som irriterte dem eller som ikke var bra. De var opptatt av å lytte til det som ble sagt, og tenke over det før de valgte å handle.

Drøfting

Følelser

Selv om følelser blir presentert som et eget funn, så spiller følelsene inn på de to andre kategoriene i relasjoner og kommunikasjon også. Dette mener jeg kommer tydelig frem da Carl beskriver en vanskelig samtale og hvordan han reflekter underveis. «Det skjer i blikk-kontakten. Gråt er sjølsettenes. Man kan ikke late som man ikke ser det man må registrere, observer det og si ja jeg registrerer at det er tøft. Men jeg avslutter ikke med mindre folk sier at jeg kan ikke. Da må man ha respekt for det. Jeg kan ikke noe mer fordi du ser at jeg gråter. Jo vi kan mer, jeg ser du gråter, men vi kan mer Du velger å avslutt, vi må i så fall ta samtalen videre når du er mer fatta, når du er ovenpå nok til å ta den. Men vi kan godt fortsett, det gjør ingenting!» (Carl)

Det er helt tydelig at den vanskelige samtalen vekker ulike følelser. Informantene beskriver følelser som ubehagelige eller negative følelser som beskrives som å grue seg, være redd for, irritere seg, være frustrert som peker på grunnfølelsene våre (Larsen og Buss,2008). Erik beskriver at han blir nervøs og at det aktiveres fysiske reaksjoner som hjertebank, kvalme og uvelhet. Når fysiske symptomer oppstår vil det være større utfordringer å gjennomføre en vanskelig samtale, og dette vil kunne påvirke utfallet av samtalen. Ihlen (2003) beskriver at emosjonene i kroppen fungerer som en termometer som signaliserer og styrer hvordan vi håndterer situasjoner. Ledere som er bevist på dette og reflekterer rundt dette, kan bevist bruke det som et verktøy. Det betinger at de bruker erfaringen i situasjonene og reflekterer over hva som skjedde i tråd med Kolb sin læringssirkel.

Olga forteller at hun ikke har vanskelige samtaler, og hun presenterer heller ikke negative følelser i forbindelse med den vanskelige samtalen, Dette kommer tydelig frem ved at Olga påpeker at hun ikke får pulsøkning engang når hun må ta en konfrontasjon. Olga bruker kroppen bevisst til å kjenne etter om dette er en ubehagelig og krevende situasjon. Dette kan bety at Olga har mye og lang erfaring med samtaler og derfor blir ikke følelsene like sterkt aktivert. Hun presenterer at hun har reflektert og lært i forhold til å endret handlingsmønster. «Da hadde magen min kommunisert med hodet mitt, om vedkommende hadde det eller ikke, for du skal ikke behandle folk sånn! NEI. Det reflekterte jeg ikke over som 26 åring» (Carl) Fikse (2013) fant ut at ledere som opplevde det vanskelig å si i fra ønsket seg et verktøy å bruke når det oppstå ubehagelige situasjoner. Det kan tyde på at ikke alle informantene i studien bruker tid på refleksjon i handlingen. Kongruens fordrer at lederne jobber med bevisstgjøring av egen atferd. Et steg i bevisstgjøringen kan være å observere seg selv og sine reaksjoner (Jordan, 2002, Popovic,2005). Jeg opplevde ikke at informantene var bevisst på dette når situasjonen oppstod, men at det var en erfaring de hadde gjort seg underveis i sin leder karriere. «Så er det ikke sånn at jeg kjøre like tøft nå som jeg gjorde før. Fordi jeg har skjont at det er litt mer enn et hardt håndtrykk, et klart blikk og noen kloke ord.» (Olga)

Det som kom frem var at når følelsene oppstår i en situasjon så var de nødt til å ta et valg, enten ved å gå inn i situasjonene, eller velge den bort. Det var to av informantene som hadde gjort seg helt klare refleksjoner rundt dette med å ikke gå inn i alle situasjoner. De valgte ut det som de mente at det var mulighet for å løse. De bruker da erfaringen sin fra tidligere opplevde situasjoner til å vurdere om de skal gå inn i aktuell sak. Erik forteller at han i mange sammenhenger har vært redd for sin egen reaksjon. «I mange sammenhenger, har jeg vært redd for min egen reaksjon i forhold til hvordan ting kan utvikle seg i samtalen og om jeg faktisk har klart å takla det som har kommet opp.» Reaksjonene som Erik beskriver er såkalte flykt- eller kjemp-forsvarsmekanismer. Reaksjoner hvor kroppen forbereder seg på handling (Larsen og Buss, 2008). Håndtering av følelsene som kommer er viktig for å kunne handle rett i situasjonen (Schibbye,2002). I forhold til hvordan Dewey beskriver det med erfaring på situasjoner kan det se ut til at Olga har gode erfaringer som ikke aktiverer kamp/flukt situasjoner som gjør henne trygg i situasjoner som andre kan oppleve utfordrende og vanskelige. Aktivering av de primære systemene i hjernen skaper typiske atferdsmønstre, fysiologiske reaksjoner, og de er knyttet til spesifikke biokjemiske prosesser og hormoner i hjernen. De er ikke viljestyrte så vi kan ikke kontrollere dem. Frykten aktiveres uten at vi kan kontrollere den, noe som kan oppstå når tilbakemeldinger skal gis av negativ art (Larsen og Buss, 2008). Erik beskriver at han var redd for at medarbeiderne skulle bli sinte: «jeg var redd dem skulle bli sint på meg, og da

var jeg mer opptatt av å gå i forsvar.» Når informantene er klar over disse følelsene og får trening i å håndtere dem vil det være lettere å kontrollere dem ved å bruke tidligere gode erfaringer (Schibbye,2002). Jeg tolker det slik at dette kan være et eksempel på at Erik brukt refleksjon av eget handlingsmønster i tråd med Schøn som har endret hans handlingsmåte ved at han nå mener at han ikke går like lett i forsvar, og merker at han ikke er redd for at dem skal bli sint på han lenger på samme måte som før. Hva han gjør annerledes nå spurte jeg ikke om og ser at det hadde vært interessant i forhold til å finne ut hvordan han hadde brukt erfaringen sin til endret handlingsmønster. Faren er når at forsvarsmekanismene slår inn på denne måten kan gjøre det vanskelig å lære, og evaluere innspill til forbedringer vil effektivt siles ut som enten irrelevant eller oppleves som angrep. Slik var erfaringen til Tove: «så merker man at det ikke var så farlig» Emosjonene læres i det sosiale miljøet vi lever i, selv om de har en forankring i hjernen. De erfaringene vi tar med oss, enten de er gode eller mindre gode, kan hjelpe oss til å bli profesjonelle kunstnere som Schøn beskriver ved å bruke dem bevist i liknende situasjoner vi kommer opp i. Erfaringen kommer til nytte aller best når den endrer vår handlingsmåte.

På den ene siden så kan ikke emosjoner styres (Larsen og Buss,2008) på den andre ser det ut til at erfaringen ledere gjør seg er med på å dempe emosjonene som oppstår ved at de får erfaring, noe Pia har gjort seg erfaring på. Hun hadde en mindre god opplevelse på konflikthåndtering. Hun har gjennom erfaring funnet ut at det er lurt å gå tidligere inn i situasjoner hvor hun merker at det er «kime» til konflikt. Dette er i tråd med Deweys erfaringsteori, at all erfaring du har gjort deg endrer handling og påvirker kvaliteten på etterfølgende erfaringer. Dette er motstridene til det som Aasland fant i sin doktorgradsavhandling om konfliktsky ledere. For at ledere ikke skal bli oppfattet som konfliktsky, kan det se ut til at de må skaffe seg erfaring ved å tørre å gå inn i situasjonene (Øiestad,2011), som senere vil komme til bruk i andre situasjoner. Ledere må være villig til å stoppe opp å tenke igjennom hva var det som skjedde her. Ved å evaluere seg selv kan dette være med på endring av handlingsmønster og gi endret adferd ved senere anledninger. Ved å ha en bevissthet, mål og trygghet om hva samtalen skal inneholde, vil du som leder kanskje ha mindre å frykte for hva som kommer ut i arbeidsmiljøet i etterkant av en samtale, samt ditt eget renommé i ettertid som enkelte av informantene snakket om.

Det ser ut til at følelsene gir oss informasjon som påvirker vår(e) og andres helse, tanker og handlinger. Med grunnlag i teorien kan det se ut til at lederens emosjonelle kompetanse og affektive bevissthet kan ha stor betydning for lederskapets suksess og andres ve og vel. En av informantene snakket om magefølelsen i forbindelse med den vanskelige

samtalen. Det kan være sann at vi ikke alltid klarer å sette ord på følelsene våre, men at følelsene er med på å styre handlingen vi velger. Bernt beskriver at magefølelsen bygges på erfaring og aktiverer følelsen som han baserer sin beslutning på. Det samme nevnte Olga, men hun legger til at erfaringen er viktigere enn hva magefølelsen forteller. Altså ser det ut til at de biokjemiske prosessene i hjernen, er med på å styre beslutninger hvis vi ikke er oppmerksom på at det skjer. Noen ledere kan være bevisst på at det er magefølelsen som er med på å tar beslutninger, for andre kan det være ubevisst og vi blir selv et offer for følelsene istedenfor å stå i et ubehag for å tenke gjennom å komme frem til en beslutning som ikke er tatt på bakgrunn av følelsene.

Når noe blir ubehagelig styrer vi gjerne unna. Vi liker ikke å bli kritisert eller å si noe som kan såre andre (Glasø,2002). Alle informantene kunne beskrive en vanskelig situasjon de hadde vært i, men ikke alle hadde opplevd fysisk ubehag i forbindelse med dette. Bernt påpekte at det var ubehagelig å ha vanskelige samtaler, men at det var en del av jobben, så det måtte ledere bare ta med seg. Når Bernt sier at det er ubehagelig, så er det følelsen som oppstår i han og kan bety at han ikke er godt nok kjent med sine egne følelser i forhold til ubehaget. Tove påpeker at de ubehagelige følelsene er noe hun må lære seg å takle. Kommer dette ubehaget fordi vi er ulike som individer og ikke helt klarer å ta innover oss hvordan den andre tenker omkring ulike hendelser? Så begynner vi å anta hvordan den andre tenker, føler og opplever situasjonen. Noe jeg kommer tilbake til under forventningsavklaringen. Spurkeland er opptatt av at ledere må kjenne seg selv og eget reaksjonsmønster. Han viser til eksempler der ledere som har vist seg sårbare og emosjonelle, får mer tillit og påvirkningskraft blant sine ansatte. Han hevder videre at evnen til å være helhjertet tilstede og vise seg som et medmenneske, er god lederatferd (ibid). Dette understøttes av Øiestad som sier at vi bare setter ord på en brøkdel av følelsene våre, og dermed blir enkelte samtaler vanskelig.

Det kan være lurt at leder sjekker ut hvorfor ubehaget blir så stort, og hvorfor du ikke har lyst til å stå i situasjonen. Kan dette dreie seg om hensynet til den enkelte medarbeider, som du er usikker på om takler den korrigeringen du mener det er riktig å gi. Eller er det andre dyptliggende grunner i deg selv som er utfordringen. Kjenner du selv at du er på bristepunktet følelsesmessig, og av den grunn velger bort ubehaget ved å unngå det. Går du direkte til aksjon mot medarbeideren basert på følelsene som kommer opp, kan dette skade deg som leder fordi du er full av emosjoner som kanskje svekker evnen og dømmekraften din. Du får ikke tid til refleksjon i situasjonen, og etterpå vil du gå rundt å tenke på hva du burde

ha gjort annerledes. Noe som viser at Pia har reflektert rundt dette med konflikter og har endret handlingsmønster i etterkant.

Flere av informantene kom inn på at det var ubehagelig, kjente motstand, var redd for at noen skulle bli sint på dem, og bli stående alene i etterkant av en vanskelig samtale. Dette understøttes av at informantene innrømmet at de var opptatt av eller hadde vært opptatt av å være respektert eller likt. Mennesker har et grunnleggende behov for tilhørighet (Baumeister og Leary,1995). Vi må gjenkjenne følelser hos oss selv og andre (Spurkeland,2010). For å klare dette er det en fordel at lederne har jobbet med bevisstgjøring på hvordan de takler det å stå i ubehag, og er bevisst på at det faktisk er kilder til utvikling (McClure,2010). Ved å bli kjent med egne reaksjonsmønstre, kan en jobbe mot å ta bevisste valg på egen atferd, istedenfor å reagere instinktivt (Popovic,2005). Tove sier: «det koster litt å være leder for dem du ikke liker» Samspillet mellom omgivelsene og kroppen påvirker hva vi føler og tenker om oss selv og andre. Det påvirker relasjoner og stemninger på jobb. En leder bør alltid gå i seg selv og spørre seg om han liker sine medarbeidere eller ikke. Under intervjuet var det mange av informantene som hadde endret handlingsmønster på bakgrunn av erfaringen. Det som ikke kom frem var om dette var gjort gjennom bevisst refleksjon, eller om det var ubehaget i erfaringen som hadde medført endringen. Dette var noe jeg kunne fulgt bedre opp i intervjuet om det var en aktiv bevisst endring. Alle kategoriene som presenteres under påvirker hverandre. Relasjoner, følelser og kommunikasjon har direkte innflytelse på hverandre. Her er tankene Bernt gjorde seg om refleksjon i forhold til den vanskelige samtalen om hvordan både følelser, og relasjonen, til den andre har betydning i forhold til ivaretagelse ved kommunikasjon i en vanskelig samtale gjensidig påvirker hverandre «Gjordet ikke det til å begynne med når jeg var fersk leder ikke i det hele tatt. Da var jeg nok mye mer opptatt av min egen følelse. Men nå er det sånn at jeg tenker at det nå at jeg kan reflektere over hva jeg kunne ha gjort annerledes. Mye mindre personlig og da tenker jeg mye mer på hvordan den andre parten har hatt det og har det i ettertid» (Bernt)

Informanten peker her på kjernen i erfaringslæring slik Kolb (1984) ser det, hvor læringsprosessen ofte starter med en konkret opplevelse eller erfaring. I neste steg inntar den lærende en reflekterende observasjon av den konkrete opplevelsen og endrer seg.

Relasjoner

For å kunne identifisere hvordan medarbeidere har det, må lederen bruke tid på å snakke med medarbeiderne, og på denne måten vil de lære hverandre å kjenne. Spurkeland mener at en av basisferdighetene som ledere har, er å utvikle relasjoner til medarbeidere. Finne ut hva som er medarbeiderens styrker og svakheter, gleder og bekymringer. Som leder vil du spare deg selv

og andre for mye usikkerhet, ineffektivitet, konflikter og manglende måloppnåelse om du kommuniserer tydelig og åpent, ansikt til ansikt med dine medarbeidere. Medarbeideren opplever å bli sett ved at ledere snakker med og ikke til deg. Carl er inne på dette med øye kontakten han trenger med medarbeideren, for å utvikle relasjoner til hver enkelt av dem i tråd med teorien til Spurkeland. Det må oppleves som gjensidighet i kommunikasjonen for å utvikle gode relasjoner, sier Moksnes, og dette vil bety at du må tørre å by på deg selv. Olga sier «du må rekke ut hånda først». Ved å bli kjent med medarbeideren vil du gjenkjenne kroppsspråket, forstå hvordan de har det og om de henger med i svingene. Dette dreier seg om det Moksnes kaller den ufarlige kommunikasjonen. Slå av en prat ved kaffemaskina, spørre hvordan ting går hjemme, kjenne navnet på noen nære familiemedlemmer. «Hvis du ikke bryr deg om menneskene rundt deg, og har glede av det, så vil du aldri lykkes som leder» (Pia). Ved å ikke kjenne og bruke tid på medarbeideren, og bare rasjonalisere på mail, er det ikke sikker du oppdager utfordringene og det er ikke sikkert du får de ærlige svarene som Carl sier. Han var opptatt av å investere i relasjonen, og når folk blir godt kjent og har det bra så slipper folk opp og er seg selv. Da kommer de ærlige tilbakemeldingene. Det kan også gi utfordringer når leder og ansatte blir godt kjent, da dette kan medføre at begge blir redd for at relasjonen skal bli skadet ved å ta opp noe som er vanskelig. På den andre siden så skal ledere balansere å vise respekt for at alle ikke har like lyst til å dele like mye privat hverken med leder eller kollegaer.

Lytting og tålmodighet er noe informantene legger stor vekt på rundt den vanskelige samtalen i forhold til å forstå andre mennesker, utvikle fleksibilitet og søke samarbeid. Dette krever høy grad av oppmerksomhet i forhold til den andre. Dette sammen med en interesse for å faktisk ville utnytte dette, for selv å få større kunnskap og innsikt for å bli en bedre leder, og til å ta den vanskelige samtalen. Goleman, Boyatzis og McKee (2002) nevner at *Self-awareness, self-management, social awareness* og *relationship management* er den emosjonelle kompetansens fire dimensjoner. De mener videre at disse kan utvikles. Likheter er helt klart at store deler av det som vektlegges av forfatterne, dreier seg om egen evne til å lede seg selv og evne til å forstå relasjoner og sosiale kontekster, herunder kunne kjenne til egne følelser og andres påvirkning av disse. Carl sier det skjer noe når gråten kommer i en samtale, du kan bli oppfattet som en ikke medfølende og ydmyk leder. Han forteller at han ikke hindres i å utføre jobben sin i frykten for å såre, og er tydelig på at dette er en del av lederansvaret, men at det gjør noe med han. Dette trenger ikke å bety at han har manglende sosiale ferdigheter eller empati som Goleman beskriver i sin teori. Carl gjør vurderinger underveis i samtalen, og gjør fortløpende vurderinger om han skal fortsette (Dewey) og har et

bevisst forhold til at følelser setter i gang prosesser i kroppen. Han sier ingenting om det har endret måten han håndterer liknede situasjoner på i etterkant. Han påpeker at han tviler seg igjennom helga. Det er tydelig at han tenker igjennom hvordan samtalen gikk. Jeg burde ha fulgt opp her med spørsmål om dette endret han i lignende situasjoner. Informantene tar ikke lett på å måtte såre eller fornærme andre, men ansvaret og plikten deres som ledere kommer først. Dette er også i tråd med Spurkelands teori om å ha rollen som leder. Refleksjon skaper rom for å tenke seg om, hva er rett og hva kunne ha vært gjort annerledes. Det er ikke bestandig lett å se dette når du står midt oppi en situasjon, men tankene kommer gjerne i etterkant.

Relasjonelt mot handler om psykisk styrke, evne og vilje til å møte andre i ulike situasjoner som for eksempel i vanskelige samtaler. Ledere med relasjonelt mot vil kunne få både lojalitet og tillit tilbake (Spurkeland,2010). Ihlen og Ihlen (2003) beskriver at du føler intuitivt om du har tillit eller ikke. Du opplever en varme eller kulde følelse i forhold til den andre. Det motsatte, ved å ikke ta den vanskelig samtalen som av Spurkeland omtales som relasjonelt feighet, kjennetegnes ved at du unngår å møte noen på grunn av ubehaget du kjenner på. Du tilpasser deg situasjoner hele tiden, og kan bli oppfattet som utydelig leder. Informantene beskriver er de er redde for hva relasjonen gjør med forholdet i etterkant av vanskelige samtaler. Tre av informantene beskrev at de hadde valgt å ta administrative oppgaver istedenfor å gjennomføre en vanskelig samtale. Dette er sammenfallende med en undersøkelse fra Danmark med 1.998 ledere i kommuner. Denne viser at en av tre ledere ligger våken før de skal ta en vanskelig samtale med en medarbeider. Det viser seg at det er medarbeiderens reaksjon under samtalen de frykter mest. En tredjedel av alle lederne oppgir at de vurderer å ha en vanskelig samtale hver måned. (Kaas og Mulvad,2012). Når du kjenner at motet svikter, unngår du personen, situasjonen og samtalen. Da må du finne ut om problemet ligger hos deg selv eller medarbeideren. Noen vil kunne hevde at en leder ikke har gjort det som skal til med å følge opp med jevnlig dialog, og på denne måten kunne ha unngått at det ble ubehagelig og vanskelig ved å reflektert over egen praksis. Ihlen sier at vi ikke må la følelsene bestemme for mye, slå av autopiloten, lære av våre egne feil og bygge opp relasjoner som tåler hardt vær. Forskning fra Kuvaas og Dysvik 2013 viser at det er lønnsomt med lederstøtte, bry seg om sine medarbeidere, og at det å bruke tid sammen med medarbeideren er både nyttig og lønnsomt (Kuvaas og Dusvik,2013).

Flere av informantene forteller om at det relasjonelle har blitt satt på prøve når de har måttet veilede medarbeidere ut av sine stillinger, korrigert i forhold til adferd, manglende levering eller andre hendelser som har krevd vanskelige samtaler. Informantene la vekt på at

de ønsket at medarbeideren skulle forstå at selv om jeg tar opp dette med deg, og det er ubehagelig, så vil jeg deg vel. Informantene forteller om ulike erfaringer etter slike konfrontasjoner. Tove forteller at vedkommende i ettertid har kommet og takket henne for at hun gjorde medarbeideren oppmerksom på hvordan han påvirket arbeidsmiljøet sitt. Lederen mener ved dette eksempelet å vise til at troverdighet også bygges ved å ta tak i ting som ikke fungerer. Det avgjørende for utfallet blir at hun klarer å vise at hun vil medarbeideren vel, selv i en situasjon som oppleves som svært vanskelig. Dette vil igjen skape tydelighet for andre ansatte, ved å vise at her er det en leder som tar opp hendelser og på denne måten bli troverdig. Ledere som følger opp det de lover, og er til å stole på vil skape tillit. Ledere blir troverdige når medarbeiderne tror på lederen. Troverdighet skaper oppslutning om lederen og hans eller hennes styring. En annen informant fortalte om en situasjon hvor utfallet medførte at lederen følte at hun hadde mislyktes i jobben. Utfallet av situasjonen var at medarbeideren sluttet i arbeidet sitt, og en annen sluttet å snakke og forholde seg til henne. Målet for begge informantene var at det skulle komme noe godt ut av det for flere. Derfor kan det være sånn at erfaringer ledere gjør seg underveis, er med på å forme hvordan de håndterer liknende situasjoner i etterkant. (Dewey) Gode forutsetninger for kloke valg skapes gjennom selvinnsikt og refleksjon i egne mulige feilslutninger og mangler.

Relasjonsledelse er en menneskeorientert leder stil, og blir beskrevet som blant annet ferdigheter og evner til å utvikle relasjoner mellom mennesker. Det handler om å bry seg om andre mennesker, (Spurkeland) noe alle informantene var innom mange ganger i intervjuet og kom inn på dette med å bygge tillit for å utvikle gode relasjoner. Olga sier: «Så må man være et godt menneske». Denne leder stilen bygger på respekt for andre mennesker og du opparbeider deg tillit på hvordan du opptrer i rollen som leder, og ikke noe du får fordi du innehar en stilling. Det handler om hvordan du behandler menneskene rundt deg. Spurkeland (2010) beskriver det så sterk som at lederen er hjelpeløs uten tillit. En av informantene mente at hvis du bygget en god relasjon og medarbeideren hadde tillit til deg, opplevde at du stilte opp for dem, så var enkelte villig til «gå planken» for deg. Dette viser at ledere opplever stor grad av tillit og lojalitet i forhold til medarbeideren.

En av informantene tok frem dette med at det var ingen popularitetskonkurranse å være leder. Sett i lys av dette vil det si at ingen mennesker er gode på alt, og det er det heller ingen som forventer. Det betyr likevel ikke at en leder kan unngå å påpeke mangler eller problemområder i frykt for hva det betyr for relasjonen i etterkant, som er i tråd med hva Mykland kommer opp med. Blir ledere for opptatt av at relasjonen blir satt på prøve, kan dette medføre at man ikke behandler alle medarbeidere likt. Flere av informantene kom inn på at de

ville bli oppfattet som rettferdige ledere, og at alle ble behandlet likt. Blir relasjonen styrende, kan dette med å behandle medarbeidere likt bli en utfordring. For nære relasjoner til enkelte medarbeidere vil problematisere ytterligere når det oppstår situasjoner som krever korrigerende eller at lederen må ta upopulære avgjørelser. Spurkeland trekker frem i sin relasjonsledelse at lederen gjennom sin tilnærming til den enkelte ansatte, møter dem, viser forståelse og innlevelse, evner å ta tak i vanskelige ting og setter tydelige rammer for atferd for både den enkelte og hele gruppen. Det å arbeide for et positivt læringsmiljø som er preget av trygghet, humor og respekt blir viktig, som er sammenfallende med det mange av informantene trekker frem i intervjuet. Schanke Dalland (2012) mener at om intensjonen ikke var ment dårlig så kunne det like gjerne være destruktivt. Dette kan komme frem når du skal gi en tilbakemelding til en ansatt, og du ser at den andre blir påvirket av dette. Det kan da være at du trekker den tilbake, tydeligheten forsvinner ved at du pakker den inn i «bomull» fordi du kjenner ubehaget ved å ta det opp. Det ender opp med at du ikke har fått tatt opp det du ønsket, og medarbeideren skjønner ikke hva som var det egentlige budskapet. Dette kan påvirke tilliten og skape en usikkerhet for fremtidig samarbeid. Og andre samtaler som kan være krevende som for eksempel en medarbeidersamtale.

Relasjoner bygges gjennom å bli kjent med hverandre, tørre å by på deg selv. Da må du kunne kommunisere, vise at du bryr deg. Dette bygger tillit og gode følelser ovenfor hverandre. Da er det viktig å bruke de gode erfaringene fra et godt møte tidligere. God positiv sirkel (Kolb) Hvis ikke lederen bygger gode relasjoner til ansatte kan ansatte oppleve at leder ikke bryr seg. Leder og ansatt fortolke hverandre ved at det ikke er gode møter, og da heller ikke gode følelser som gjør at de unngår hverandre.

Kommunikasjon

Tilbakemeldinger er en nødvendig og naturlig del av ledelse. Vi gir alle tilbakemeldinger til våre omgivelser hver dag, verbalt eller non verbalt. Gjennom et nikk, et smil eller en kommentar. Å gi tilbakemelding kan innebære mange utfordringer for deg som leder, spesielt når du må gi negative tilbakemeldinger. Dette er erfaringer informantene hadde gjort seg i forhold til relasjoner. Ved å korrigere noen, utsetter man seg for risikoen for at den andre tar det personlig, og avviser deg som person (Kvalsund og Meyer, 2005). Som leder må du tåle at noen blir fornærmet på deg, og at du kan bli upopulær. Det kan tenkes at frykten noen ledere har for å gi tilbakemeldinger, ligger at i det å såre andre, også ligger en redsel for å bli mislikt. Dette er sammenfallende med at vi har et behov for tilhørighet jmf det som ble skrevet tidligere i oppgaven i forbindelse med relasjoner. Branden sier at frykt og smerte er signaler

for at vi skal åpne øynene mer og jobbe bevisst med refleksjoner og kontrollere våre egne antagelser, og styrke oss til liknende erfaringer (Øiestad,2011). Ved å ta den vanskelige samtalen vil vi bli konfrontert med den andre sin sannhet, og den kan gå på tvers med egne oppfattelser og den kan i tillegg såre oss. Spesielt hvis det kommer overaskende og går på vår personlighet. Tar du det som personlig kritikk eller er det en gave som du kan gjøre noe med, trene på håndtere rett for egenutvikling og endret perspektiv. Ved å ta imot og lytte kan dette medføre en utvikling av relasjonen mellom dere og utvikling skjer ifølge Kvalsund og Allgood. Det er viktig som leder å ha forståelse og respekt for at mennesker oppfatter virkeligheten forskjellig. Verden er full av fasetter som Pia sier, og skaper rom for mangfold og læring. En og samme hendelse får ulik historie ut fra det enkelte menneske som er tilstede. Min opplevelse er med andre ord ikke mer riktig enn din opplevelse av hendelsen, eller omvendt. Vi oppfatter virkeligheten gjennom sansene- og erfaringen vår som nevnt tidligere i oppgaven. Vi påvirkes av de erfaringer, minner, verdier, tro og hvilke overbevisninger vi har. Hva den enkelte vektlegger som viktig og riktig blir dermed forskjellig. Derfor blir det som informantene var inne på mange ganger, det å lytte til medarbeideren som er viktig. Lytte for å få en dypere innsikt i den andres oppfattelse. Flere av informantene kom inn på at det var viktigere å lytte enn å snakke.

Alle informantene kom inn på dette med forventningsavklaringer. Olga tok dette første dag med nyansatte, for ikke å komme i en situasjon hvor hun bare trodde at den andre hadde forstått. Avklare hva forventer du av meg, og hva forventer jeg av deg, utover det som står i en arbeidsavtale. Det er også viktig og avklare hva som skal dokumenteres, for det kan fort bli et juridisk dokument som en av informantene påpekte. Dette med forventningsavklaringer underbygger Schanke Aasland i sin studiet at ansatte vil bli sett, og vil få klare tilbakemeldinger på jobben de gjør. Forskeren påpeker at ledere som fremstår som utydelige og redde for å gripe inn i konflikter, skaper stor usikkerhet. Ansatte ønsker forutsigbarhet. AFF (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole) sin leder undersøkelse fra 2002, viser at bare 50% av ledere tar en forventningsavklaring med sine ansatte. Informantene hos meg hadde god erfaring og trakk frem at det var opptatt av å ta forventningsavklaring med ansatte. En beskriver at relasjonen ble bedre mellom de etter at forventningsavklaringen var tatt. Det dreier seg om å sette grenser for hva en liker og ikke liker, sånn at dette blir klart og tydelig for begge parter. Det er umulig for en annen å vite hva som foregår inni hodet til den andre. Tove kom inn på at hun ikke alltid ga direkte tilbakemelding til den ansatte. Dette fordi hun forventet at den ansatte selv skjønnte at denne adferden ikke er akseptabel, og endrer dette

selv uten at det måtte korrigeres fra leder. Når det så hadde gjentatt seg mange ganger, så sier Tove at hun burde ha tatt det tidligere i form av en samtale.

I noen situasjoner så er nok- nok. Som leder har du prøvd ulike måter å si ifra på, veiledet, hatt samtaler med en ansatt, bedt om endring, men ikke oppnådd forventet resultat. En av informantene sier: «Jo, samtalen blir vanskelig i det øyeblikket vi begynner å tro noe eller ikke fått noe «early warning» (Olga). Når flere korrigerende tilbakemeldinger er gitt uten at forbedring skjer, kan konfrontasjon være nødvendig. Hensikten med en konfrontasjon, som med en korrigerende tilbakemelding, er å bevisstgjøre og deretter påvirke til endret atferd. Kravet om endring og forbedring kommer om mulig enda sterkere frem i en konfrontasjon, noe som kan gjøre det ekstra utfordrende (Kvalsund,2006).

Så lenge den ansatte opplever at intensjonen er god, mener Spurkeland at tilbakemelding aksepteres i større grad (Spurkeland). Tove sier at det forventes at lederen skal si ifra. Det kan hende at medarbeideren selv ikke er klar over hvilken effekt adferden hans/hennes har på et arbeidsmiljø. Med et sånt tenkt eksempel, vil både den enkelte og arbeidsmiljøet ha gleden av dette. Hvis medarbeideren og leder har en god relasjon vil kanskje medarbeideren se på det som tillit at lederen har tro deg og dine evner til å bli bedre, du blir sett.

Når ubehaget er sterkt kan det være fare for at vi svarer litt rundt for å komme oss vekk fra situasjonen og ubehaget. Dette kan skape usikkerhet og forvirring i en personalgruppe, og ikke minst kos med misnøye kultur som Pia tar opp og ikke akseptere i sitt arbeidsmiljø. Alle informantene så på seg selv som personer som tok tak i den vanskelige samtalen, men at de handlet i ulikt tempo. Olga tok samtalen med en gang hun kjente (følelsene og erfaringen) at her var det noen galt. Hun var tydelig på at den eneste måten det kunne bli verre på, var å ikke sjekke det ut. Ledere kunne ikke gå rundt å tro og mene noe om medarbeidere, som de selv ikke fikk muligheten til å si noe om. Dette er motsetningen til hvordan Bent og Pia tenkte om samtalen. De ville gå hjem å tenke seg om før de handlet. Ved at de bruker litt tid på handlingen, kan det være at de ønsker å vurdere personen de har foran seg. Er dette en tander person som må håndteres på sin måte som Grennes (2008) beskriver som evne til den som gir og mottar et budskap når det gjelder kognitive-, og emosjonelle evner og ferdigheter. Bevisst refleksjon kan gi bedre beslutninger og bedre ledelse. Ved å gripe fatt i handlingen umiddelbart vil leder og medarbeider få skværet opp med engang, og kunne gå videre uten noe mer konsekvenser enn det. Da slipper en å gå rundt og lure på, og tolke hva dette kan bety. Faren er at både leder og medarbeider er preget og lar seg styre av følelser som kan påvirke utfallet av samtalen og beslutningen. Her kommer informantene igjen tilbake til hvor viktig det er å bruke lytteegenskapen sin, og ikke være forutinntatt på

hendelsen før du tar en beslutning. For som det er sagt tidligere er det frustrerende for en medarbeider å ikke bli lyttet til, og dette kan bli oppfattet som makt ubalanse som vil kunne påvirke tilliten og relasjonen.

Hvis ledere skyver samtalen foran seg, er det nok lurt å spørre hvorfor gjør jeg det? Er jeg usikker på egne ferdigheter, eller beror det på noe annet. Flere av informantene trakk frem dette med å ha noen å snakke med, som de kalte en kritisk venn. Tove hadde erfaring fra dette fra egen arbeidsplass, hvor de hadde kurs om den vanskelige samtalen og hvordan andre mennesker kunne reagere på tilbakemelding. Det er garantert mange som har vært i samme situasjon som deg. Ikke nøl med søke støtte hos tidligere ledere eller andre du stoler på for å sjekke ut dine tanker og følelser. Kanskje vil de kunne stille deg noen gode spørsmål som du ikke har tenkt på, og dermed endre perspektiv, tilnærming og kunne stille forberedt og tydelig frem for medarbeideren i samtalen. Flere av informantene sa at de brukte familie og venner til å drøfte og diskutere vanskelige saker med. For ansatte kan det være lettere å forholde seg til et avslag som er begrunnet, enn et uklart svar. Dersom du er usikker, vær tydelig og si heller det. Ledere trenger ikke å kunne alt, innrøm det heller enn å gå rundt å late som. Dette skaper trygghet hos den enkelte og ansvar i forhold til å gjøre forbedringer. Dette understøttes av forskningen til Fikse (2013) som sier at ledere leter etter verktøy for å kunne håndtere konflikter.

Det kan også være at ledere opplever at de ikke har mulighet eller tid til å reflektere i øyeblikket til å se hvordan man håndterer en situasjon i forhold til å bli opplevd som tydelig, autentisk og troverdig. Ofte kan det være sånn at muligheten for refleksjon kommer i etterkant av situasjonen, og da ser klart hva som burde ha vært gjort annerledes (Spurkeland,2010). I følge Schön så vil alle ledere ha mulighet til å utvikle seg og få erfaringer på dette med å ta den vanskelig samtalen. Alle erfaringer er ifølge Schön med på å forandrer deg hele livet og gir deg et større perspektiv, avhengig av hvor mye du trener på det og utsetter deg for erfaringer som gjør noe med deg. Hvis kommunikasjonen er god bygger dette gode relasjoner mellom ansatte og leder. Da tar leder med seg tidligere erfaringer som har fungert og gir en god følelse, for så å bruke dette videre i sitt arbeid. Hvis ikke kommunikasjonene er god, skaper dette ofte dårlig følelser for å gå inn i situasjoner som krever kommunikasjon. Ved å ikke kommunisere bygges det heller ikke god relasjon mellom arbeidstaker og leder. Dette skaper en utrygghet og dårlig følelse mellom partene. Da blir det viktig å bruke Kolb sin læring sirkel for å reflektere over eget kommunikasjonsmønster og hvordan de gode erfaringene kan brukes.

Oppsummering

Mitt utgangspunkt var en nysgjerrighet om hvorfor det er skrevet så mange artikler om hvordan leder kan/bør gjennomføre den vanskelige samtalen. Det kan se ut for at utfordringer er at ledere er redde og opplever så mye ubehag i forbindelse med den vanskelige samtalen så de unngår den. Hvordan reflekterer ledere selv om den vanskelige samtalen, og hvordan opplever ledere som ikke opplever å ha vanskelige samtaler reflekterer. Denne studien har vist at behovet for å kjenne seg selv og eget følelsesmønster, er et av funnene under følelser som kommer frem for å håndterer den vanskelige samtalen. Et annet funn som kom frem var evne til å bygge relasjoner ved å bry seg om medarbeiderne og skape gode møter. Det tredje funnet var kommunikasjon i form å ta skikkelige forventningsavklaringer, være tydelighet, samt evnen til å ha tålmodighet og egenskap til å lytte til andre. Lederens evne og vilje til å reflektere over eget handlingsmønster vil kunne ha personlig utvikling i forhold til den vanskelige samtalen.

Mine funn kan ikke uten videre generaliseres til alle ledere fordi studien har begrenset antall informanter. Funnene er resultat av en her og nå situasjon, og kunne vært annerledes om jeg gjorde den med andre ledere eller om jeg hadde gjort den på nytt om et år. Dersom man gjentar studiet på et annet tidspunkt og i større skala, eventuelt en kvantitativ studiet, vil resultatet kunne være annerledes ved tydeligere funn. Studiet gir likevel et inntrykk av hvordan noen ledere reflekterer rundt dette med den vanskelige samtalen på bakgrunn av de opplevelsene de har. Det er vanskelig å definere hva en vanskelig samtale er. Dette fordi vi lederne er alle ulike, har ulik erfaring på dette området, og ulik personlighet som er med på å farge de opplevelsen hver og en har. Det en leder opplever som utfordrende og vanskelig, trenger ikke en annen å tenke på som vanskelig i det hele tatt.

I tillegg kan mitt studieprosjekt bære preg av at jeg på en eller annen måte hadde kjennskap til flere av deltakerne Hvis jeg hadde gjort den samme studien på bare ukjente mennesker, ville dette ha kunnet gitt et annet resultat enn hva jeg har presentert i denne oppgaven. Jeg hadde nok ville hatt kortere intervju med færre og kanskje enda mer spissede spørsmål opp imot deres egne tanker og refleksjoner før den vanskelige samtalen. De fikk kanskje fordype seg for mye i situasjonene de hadde opplevd, og ikke omkring egne følelser i forkant av samtalen. Dette er selvfølgelig også utfordrende ved at de da må ha tillit til forskeren, og i tillegg kan det oppleves som de blottlegger sine svakheter som leder. I tillegg kunne jeg ha hatt observasjon som metode, for å se hvordan dette utspilte seg i den virkelige verden.

I denne studien har jeg ønsket å undersøke hvilke refleksjoner ledere gjør seg om den vanskelige samtalen. Undersøkelsen fra Visendi viser at fire av ti norske ledere oppgir at de er så opptatt av å være populære at de har tatt avgjørelser som er bedre for dem selv enn for bedriftens lønnsomhet. Konklusjonen til Proffice er entydig: Norske ledere er nødt til å bli tøffere. Med tøffe menes det her å være tydelig, åpen, direkte og ærlig. Dette underbygger funn i forhold til en bevissthet om at ledelse er en modningsprosess i forhold til å lære seg å stå alene og være litt upopulær, men at dette på sikt gir trygghet og tillit til de du er leder for. Tre av informantene sa tydelig at det ikke var alle konflikter de valgte å gå inn i. Det kom helt an på støtten de hadde i egen organisasjon, og ikke minst muligheten for at konflikten lot seg løse. Det som var felles for alle, var å bruke tid med ansatte i forhold til å bygge gode relasjoner og bli kjent med medarbeiderne. For å bli kjent med og forstå medarbeideren, la de vekt på at det å lytte var viktig. Et annet sammenfallende tema som kom frem i forhold til den vanskelige samtalen, var å ta forventningsavklaringer med ansatte, og dette krevde relasjonelt mot. Ellers viser funn i studien at følelser påvirker de valgene ledere tar, og at det er erfaringen som er gjort som påvirker videre handlemåter.

Jeg vil anta at en leder med liten erfaring og større usikkerhet, handler mest ut fra egne følelser, uten at de har en varhet for hvordan medarbeideren har det, eller er mottakelig for signalene til den andre. Jeg vil videre anta at den erfarne lederen i større grad vil gi rom til den ansatte ved at lederen selv har utviklet en trygghet på egne følelser, og over hva som har fungert og hva som ikke har fungert tidligere. Lederen har som Dewey sier blitt en profesjonell kunstner, som da slipper å stikke hodet i sanden, eller ligge våken om natten før en vanskelig samtale. Tilliten og relasjonene til medarbeiderne er der, at det er naturlig og at det er rom for å ta de vanskelige samtaler. Kanskje det er bra at lederne kjenner det litt på kroppen, som en sikkerhetsventil før de griper fatt og tar samtalen.

I min studie kan en svakhet være at informantene kanskje ikke hadde lyst til å avsløre det de selv opplever som svakheter på sensitiv tematikk om sin evne til å håndtere vanskelige samtaler. Spesielt ovenfor en person som de ikke kjenner.

For mitt studie betyr det at å sette av tid til refleksjon er viktig. Reflektere over de erfaringene hver og en gjør seg for på denne måten kunne skape endring og opplevelsen av det som oppleves som vanskelig og ubehagelig blir mindre. Det å tørre og være ærlig med deg selv om hvorfor skjedde dette og hva kunne jeg gjort annerledes for så å prøve det ut i praksis. Vi er alle nye i noen i mange situasjoner men det å klare å bruke da de ulike situasjonene til å lære på godt og vondt vil kanskje medføre at vi bruker mindre tid på å grue oss for å komme

opp i ubehagelige situasjoner. Fordi vi vet av har verktøy som erfaring og emosjoner til å rettlede oss.

Det kan ha vært fare for at jeg underveis i intervjuene har stilt oppfølgingsspørsmål, bekreftende både med ord- og kroppsspråk, i forhold til egen erfaring som kan påvirke dataene i studiet. Dette er noe som i tilfellet har skjedd ubevisst.

Forskeres forforståelse kan påvirke hva som observeres og hvordan data vektlegges og tolkes (Johannessen m.fl,2011).

Forslag til videre forskning

Denne studien som kun fokuserer på refleksjoner på en liten gruppe ledere om fenomenet den vanskelige samtalen. Det som imidlertid ikke kommer frem i denne studien, er om medarbeideren som disse menneskene er ledere for opplever at de tar tak i situasjoner og tar vanskelige samtaler, eller unngår å ta vanskelige samtaler. Hvis jeg skulle ha gjort en ny forskning ville jeg ha skilt ut mellomledere i forhold til toppledere, privat versus offentlig, og kanskje ville sett på om det er kjønnsforskjeller innenfor temaet. Da ville jeg ha gjort en større kvantitativ studiet, med mål om å kunne gi råd til ledere om hvordan håndterer situasjoner som medfører en vanskelig samtale.

Kilder

- Aasland, M.S. (2012). «*Destructive Leadership: Conceptualisation, measurement, prevalence and outcomes*», Doktorgradsavhandling. Universitetet i Bergen
- Eide, H. og Eide, T.(2010). *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning, etikk*. 2. utg. 4. opplag Oslo: Gyldendal akademisk
- Einarsen, S., Skogstad, A., Schanke Aasland, M. og Sand Bakken Løseth, A.M. (2002). *Destruktiv lederskap: Årsaker og konsekvenser*. I A. Skogstad, og s. Einarsen. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s233-254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Strand, T. (2002). *Å lede er å bruke makt*. I Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*(s.196-211). Bergen: Fagbokforlaget.
- Grendstad, Nils Magnar. (2010). *Fantasi og følelser: praktisk mentalhygiene i hverdagen*. Kristiansand: I kommisjon hos Didakta.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Goleman, D., Boyatzis, R., og McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., og Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Harvard Business School Press. (2006). *Giving Feedback*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ihlen, Bente-Marie, og Ihlen, Heidi. (2011). *På seg selv kjenner man ingen andre: om kommunikasjon og teambygging*. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg 2 opplag.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Jordan, Thomas. (2002). Self-awareness, meta-awareness and the witness self
Developing awareness of ego processes Lastet ned 20.02, 2014,
[frawww.perspectus.se/tjordan/](http://www.perspectus.se/tjordan/)
- Kaas og Mulvald, 2012. *Undersøkelse for Væksthus for ledelse*.
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju, 2. utgave, 2. opplag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalsund, R. (2009). *Coaching Metode:Prosess:Relasjon*. Trondheim: Synergy Publishing.

- Kvalsund, R. (2009). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2010): Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.
- Malterud, Kirsti (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning, en innføring*. Tano Aschehoug
- McClure, B., A. (2005). *Putting a New Spin on Groups: The Science of Chaos*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Mayer, R. K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Mykland, Solfrid (2011): En studie av mekleradferd i norske rettsmeklinger. Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole
- Peters, S.L., & Linton, C. (2001). *Feedback: newsroom employess want it, managers avoid itareport*: Media Management Center, Northwestern University.
- Popovic, Nash. (2005). *Personal synthesis: a complete guide to personal knowledge*. London: Personal Well-Being Centre.
- Schibbye, Anne-Lise Løvlie (2002). En dialektisk relasjonsforståelse i psykoterapi med individ, par og familie. Oslo: Universitets forlaget
- Schøn Donald A (1983/2001)Den reflekterende praktiker –Hvordan professionelle tænker, når de arbejder Århus: Forlaget Klim Dansk utgave)
- Schøn, Donald (1987) *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser* (4. utg.). Cappelen Damm
- Spurkeland, J. (2010). *Relasjonskompetanse, 3.opplag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3. utgave.Bergen: Bokforlaget Vigmostad / Bjørke AS.
- Øiestad, Guro. (2010). *Kritikk*. Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag AS.
- Øiestad, Guro. (2011). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Wormnes, B., og Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veien til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Internettlenker

Fikse, Camilla (2013) «Emosjoner i ledelse» Magma

<http://www.magma.no/emosjoner-i-ledelse>

<http://www.ntnu.no/documents/10440/0/DN+2013-08->

[05_Camilla+Fikse+om+lederkapasiteter.pdf/fe3efd8c-13ec-4053-8a5e-007fb70f1bed](http://www.ntnu.no/documents/10440/0/DN+2013-08-05_Camilla+Fikse+om+lederkapasiteter.pdf/fe3efd8c-13ec-4053-8a5e-007fb70f1bed)

Lest 15 mai.2013

Proffice(2008)

http://www.proffice.no/Documents/PAMA%20norge/PAMA8_des_2008_konfliktsky_ledere.pdf

Lest 10 okt.2013

Skaar, Marthe (2008) Dagens Næringsliv.

<http://e24.no/naeringsliv/7-av-10-ledere-er-konfliktsky/2806541>

Lest 2 nov.2013

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide i forbindelse med Master oppgave om:

Hvilke refleksjoner gjør ledere seg om den vanskelige samtalen med sine medarbeidere

Formål med intervjuet er å få tak i den enkelte leders refleksjoner rundt utfordringer rundt den vanskelige samtalen. Jeg vil ta intervjuet opp på en diktafon som deretter skrives ned.

Lydopptaket vil deretter bli slettet. Du vil anonymt behandlet under intervjuet og i oppgave. Det blir ikke mulig for andre å kunne spore utsagn til deg eller din arbeidsplass.

Har du spørsmål før vi starter?

- Hvor lenge har du vært leder,
- Hvor mange er du leder for

HVORDAN ER DET Å VÆRE LEDER?

Oppfølgingsspørsmål: Hva er lett, hva er vanskelig

– HENDER DET AT DU MÅ TA OPP NOE SOM ER VANSKELIG MED DINE MEDARBEIDERE.

- Hva er en vanskelig samtale for deg?
- Hva er med på å bestemme om du tar tak i en situasjon eller ikke - og hva skal evt til for at du gjør det?
- Har du eksempel på hva som avgjortet om du tok tak i situasjonen, eller ikke gjort det
- Eller var det noe som skjedde inni deg som avgjortet det
- Hvor lang tid tar det før du tar den vanskelige samtalen?
- Vil du beskrive deg selv som en person som tar tak i vanskelige situasjoner/samtaler?

Hvis intervjuobjektet ikke opplever samtalen som vanskelig:

- Har du en hendelse i karrieren din som har vært spesielt krevende?
- Gjør han/hun det? Hvorfor gjør han/hun det? Hvorfor gjør han/hun det eventuelt ikke. Det kan jo være ledere som ikke tar den vanskelige samtalen, og det er jo like viktig for deg å belyse i oppgaven.
- Hva skjer med deg i ubehagelig situasjoner, hva kjenner du da?
- Hva gjør det lett å ta tak i en situasjon-hva er dine styrker/svakheter?
- Hva er det som vanskelig gjør dette.
- Hvordan håndtere du dette? Evt. eks.
- Hva påvirket deg i situasjoner hvor du står ovenfor ubehagelige situasjoner?
- -«Kjente du det på kroppen»? Fortell hvordan?
- -Hva tenker du om utsagnet å gjøre seg upopulær?

Relasjonsledelse

Hva er viktig i relasjonen til medarbeiderne

- Hva mener du påvirker relasjonen mellom deg og dine ansatte
- Hvilke tanker gjør du deg om den du skal ha samtale med?
- Tenker du på hva den andre tenker om deg som leder under og etter samtalen?

Tillit:

Hvordan opplever du å ha tillit i personalgruppa, og på hvilken måten merker du dette?

- Hva gjør du for å bygge/bevare tillit.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvilke refleksjoner gjør lederen seg om den vanskelige samtalen”

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet i organisasjon og ledelse på NTNU videre i Trondheim. Jeg ønsker å undersøke hvilke refleksjoner ledere gjør om den vanskelige samtalen med sine ansatte, eller hvorfor de velger og ikke ta denne samtalen.

Det blir satt av inntil 90 minutter til dybdeintervju hvor spørsmålstillingen dreier seg om relasjoner til ansatte, og om du har opplevd situasjoner som krevende i forhold til den nødvendige samtalen.

Selve intervjuet kommer jeg til å ta opp på lydbånd, og deretter skrive ned det som blir sagt under intervjuet. Lydfilene og teksten som blir skrevet ned og brukt i oppgaven vil ikke være tilgjengelig for noen andre. Hele prosessen og innholdet i oppgaven vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Dersom jeg bruker dine sitater vil dette bli anonymisert sånn at det ikke kan spores tilbake. Prosjektet skal være avsluttet 01.06.14 Da vil alt materialet som omhandler deg bli slettet og makulert.

Frivillig deltakelse Jeg er veldig takknemlig for at du stiller deg positiv til å delta på intervju og dele dine tanker og opplevelser med meg. Jeg vil informere deg om at det er frivillig å delta og at du når som helst kan trekke deg, også etter intervjuet er gjort og trekke ditt samtykke uten grunn. Dersom du trekker deg vil alt materialet om deg bli slettet og selvfølgelig ikke brukt i oppgaven. Hvis det er noe du lurer på er det bare å ta kontakt med meg Studiet er også meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S (www.snd.no) Du har også muligheter til å kontakte veileder Anne Torhild Klomsten hvis du har spørsmål. Kontaktinformasjon er anne.torhild.klomsten@svt.ntnu.no Tlf 73591962.

Min kontakt Karianne.sandvik@loqal.no Tlf 4775 3225

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjueren, Karianne Sandvik, har informert skriftlig og muntlig om masteroppgaven og den aktuelle bruken av intervjuet.

Hun vil gjennomføre intervjuet og bruke denne informasjonen

Dato/Signatur: _____

Vedlegg 3 – Meldeskjema NSD

| | | | |
|---|--|--|-------------|
| Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES | |  | |
| Anne Torhild Klomsten Pedagogisk institutt NTNU | | Hauk Hellviges gate 29 N-5007 Bergen Noreg Tel: +47 55 58 21 17 Fax: +47 55 58 96 90 red@nsd.uib.no www.nsd.uib.no Orgnr: 985 311 884 | |
| 7491 TRONDHEIM | | | |
| Vår dato: 29.10.2013 | Vår ref: 35890 / 2 / MSS | | Deres dato: |
| TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER | | | |
| Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet: | | | |
| <i>35890</i> | <i>Hvilke refleksjoner gjør lederen seg om den vanskelige samtalen med sine medarbeidere</i> | | |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i> | | |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Anne Torhild Klomsten</i> | | |
| <i>Student</i> | <i>Karianne Sandvik</i> | | |
| 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/personvern/meldeplikt/skjema.html . Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet. | | | |
| Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, http://pvo.nsd.no/prosjekt . | | | |
| Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger. | | | |
| Vennlig hilsen | | | |
| Vigdis Namtvedt Kvalheim | | Marie Strand Schildmann | |
| Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52 | | | |
| Vedlegg: Prosjektvurdering | | | |
| Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDa rutiner for elektronisk godkjenning. | | | |
| Anderleggekontor / Dataet Office OSEO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. red@uo.no TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7801 Trondheim. Tel: +47 73 58 19 07. kjpro@uio.no TRONDHØI NSD, SVU, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 35. red@uio.no | | | |

