

Gro Marte Strand

Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv

En Q-metodologisk studie av medarbeideres subjektive opplevelse av møtet med
leder

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, våren 2013

Veileder

Ragnvald Kvalsund

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Sammendrag

Utgangspunktet for denne mastergradsoppgaven er temaet relasjonsledelse. Hensikten med studien er å studere hvordan medarbeidere opplever relasjonen til sin nærmeste leder.

Forskningsmaterialet er samlet inn ved bruk av Q-metodologi. 24 medarbeidere i en og samme bedrift har gjennomført en såkalt Q-sortering av 48 utsagn som handler om ulike erfaringer eller opplevelser av relasjonen til leder. Disse utsagnene er dannet ved hjelp av en forskningsdesign basert på relevant teori som kan knyttes til leder-medarbeiderrelasjonen. Gjennom sorteringen har medarbeiderne slik gitt et bilde av sin subjektive opplevelse av denne relasjonen. Ved hjelp av dataprogrammet PQMethod er datamaterialet analysert, og fire ulike faktorer eller syn har kommet fram. De fire faktorene er: Faktor 1: «En opplevelse av gjensidig tillit og åpenhet», Faktor 2: «En opplevelse av å holdes litt på avstand», Faktor 3: «En opplevelse av selvstendighet og uavhengighet» og Faktor 4 «En opplevelse av usikkerhet og manglende støtte».

Faktorene er drøftet med utgangspunkt i de oppdagelser som er gjort i arbeidet med dem. Fokus i drøftingen er blant annet hvordan den relasjonelle opplevelsen i hver faktor kan ses i lys av den hjelpende relasjonen i relasjonsledelse, situasjonsorientert ledelse og implikasjoner for medarbeideres vekst og utvikling. Medarbeideres ansvar for relasjonen diskuteres også.

Abstract

The focus of this thesis is the role of relational leadership in workplace management. The objective of the thesis is to study how staff members experience the relationship with their line manager.

The research material was obtained using a q-methodological approach. 24 members of staff from the same company each carried out a so-called q-sort of 48 statements concerning their relationship with their line manager. These statements were derived previously using an experimental design based on relevant theory. Through this q-sort process each members of staff provided a subjective account of their experience of their relationship with their line manager. These data were analysed using PQMethod software, and through this process of analysis four different perspectives or factors were revealed. These four factors are 1) "An experience of interdependent trust and openness ", 2) "An experience of being held at a distance", 3) "An experience of autonomy and independence" and 4) "An experience of insecurity and a lack of support".

A discussion of these factors is presented, based on findings defined through the process of the data analysis. The discussion is primarily focused on the extent to which the relational experience characterised under each factor can be thought of as contributing to a helping relationship in relational leadership, situational leadership and the implications for employees' professional growth and development. The employee's responsibility for the relationship is also discussed.

Forord

Omtrent 20 år har gått siden jeg bestemte meg for å gjennomføre et masterstudium innenfor det pedagogiske feltet. Etter endt allmennlærerutdanning ble jeg imidlertid fristet til å jobbe en liten periode før jeg studerte videre. En liten periode ble som det gjerne gjør til mange år. Motivasjonen for videre studium forsvant likevel aldri, og høsten 2010 var tiden endelig moden for å komme i gang, delvis i kombinasjon med lærerjobb i skolen. Etter tre lærerike og givende år føles det nå fantastisk tilfredsstillende å kjenne at målet er nådd!

Jeg vil spesielt takke mannen min Bjørn Arild. Tusen takk for din klippefaste støtte gjennom hele studieprosessen. En takk også til ungene mine, Sebastian, Selma Johanne og August, som i tre år har levd med mammas eksamensstress hver førjul og vår, med både utsatte barnebursdager og et minimum av julebakst som resultat. Takk til mamma og pappa som har støttet og oppmuntret meg underveis.

En stor takk til Terje som hjalp meg med å finne aktuelle deltakere til studien. Med din hjelp gikk innsamlingen av informasjon knirkefritt! Takk også til alle forskningsdeltakere for at dere tok så positivt i mot meg og brukte av tiden deres for å bidra til at denne studien ble mulig. Reidun; tusen takk for at du tok på deg å lese over oppgaven før innlevering, og takk til Lotte som tegnet det fine forsidebildet for meg. Tegningen symboliserer de tre relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet.

Med et stort ønske om at vi greier å holde kontakten nå når vi drar til hver vår kant: Takk til alle mine medstudenter. Det har vært fantastisk hyggelig og givende å bli kjent med dere.

Sist men ikke minst, tusen takk til veilederen min Ragnvald Kvalsund for rask, tydelig og oppmuntrende tilbakemelding gjennom hele skriveprosessen.

Trondheim, mai 2013

Gro Marte Strand

“Life, at its best, is a flowing, changing process in which nothing is fixed”

Carl Rogers

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2. Problemstilling og formål med oppgaven	1
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	2
1.4. Begrepsavklaring	2
2 Teori	3
2.1 Relasjonsledelse.....	3
2.1.1 Coaching som relasjons- og kommunikasjonssystem.....	3
2.1.2 Carl Rogers personsentretre teori.....	4
2.1.3 Påvirknings – og oppmerksomhetsferdigheter i relasjonsledelse	5
2.1.4 Hvorfor relasjonsledelse?.....	6
2.2 Relasjoner og relasjonsdimensjoner	7
2.2.1 Avhengighetsdimensjonen	7
2.2.2 Uavhengighetsdimensjonen	8
2.2.3 Gjensidighetsdimensjonen	9
2.3 Tilnærming	9
2.3.1 Profesjonell	9
2.3.2 Personlig	10
2.3.3 Profesjonalitet	10
2.4 Energi.....	11
2.4.1 Ekstrovert	11
2.4.2 Introvert.....	12

3 Q-Metode	13
3.1 Utforskning av subjektivitet	13
3.2. Stegene i forskningsprosessen	14
3.2.1 Valg av tema og kommunikasjonsunivers	14
3.2.2. Design og Q-utvalg	15
3.2.3 Personutvalg	16
3.2.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelse.....	17
3.2.5 Faktoranalyse	18
3.2.6 Faktorfortolkning	20
3.3 Kvaliteten på studien	21
3.3.1 Validitet.....	21
3.3.2 Reliabilitet.....	22
3.4 Etske betraktninger	22
3.5 Forskerrollen.....	23
4 Faktorpresentasjon	25
4.1 Innledning	25
4.2 Faktor 1: En opplevelse av gjensidig tillit og åpenhet.....	26
4.2.1 En sosial åpen, trygg og uformell tone	26
4.2.2 En anerkjennende og lyttende leder som er til stede.....	27
4.2.3 Faglig selvstendighet og tillit, men også gjensidig støtte ved behov.....	27
4.2.4 Ønsker for en endret relasjon har ikke psykologisk signifikans	28
4.2.5 Oppsummering av faktor 1	28
4.3 Faktor 2: En opplevelse av å holdes litt på avstand.....	29
4.3.1 Et ønske om å oppleve relasjonen mer gjensidig enn den faktisk er	29
4.3.2 Distansert og profesjonalisert forhold.....	29
4.3.3 En opplevelse av ikke å slippe til.....	30
4.3.4 Å være seg selv i møte med den andre	30

4.3.5	Ønske om faglig støtte, men også å klare seg selv.....	31
4.3.6	Utsagn om uformelle møter har ikke psykologisk relevans.....	31
4.3.7	Oppsummering av faktor 2	31
4.4	Faktor 3: En opplevelse av selvstendighet og uavhengighet.....	32
4.4.1	Selvstendighet.....	32
4.4.2	En trygg leder med tid til å lytte og støtte.....	32
4.4.3	En opplevelse av gjensidighet.....	33
4.4.4	Det faglige er i fokus.....	33
4.4.5	Oppsummering av faktor 3	33
4.5	Faktor 4: En opplevelse av usikkerhet og manglende støtte.....	34
4.5.1	Får ikke den faglige og personlig støtte en kan ha behov for	34
4.5.2	Det personlige i møtet er ikke til stede	35
4.5.3	En tilgjengelig men likevel utilgjengelig leder	35
4.5.4	Hektisk	36
4.5.5	Utsagn om gjensidighet har liten psykologisk signifikans	36
4.5.6	Oppsummering av faktor 4	37
4.6	Sammenfallende utsagn mellom faktorene.....	37
4.7	Oppsummering	38
5	Drøfting	39
5.1	Relasjonsdimensjonene; ulike opplevelser og behov	40
5.2	Opplevelsen av profesjonalitet	41
5.2.1	Fag versus relasjonell kompetanse i ledelse	42
5.3	Opplevde relasjonskvaliteter i lys av den hjelpende relasjonen.....	43
5.4	Situasjonsorientert ledelse	45
5.5	Relasjonen som verktøy for tilrettelegging av vekst og utvikling.....	47
5.6	Medarbeiderens ansvar i relasjonen	49
5.7	Oppsummering av drøftingen.....	50

6 Avslutning	53
6.1 Avsluttende kommentar.....	53
6.2 Praktiske implikasjoner	53
6.3 Kunne jeg gjort noe annerledes?	54
6.4 Forslag til videre forskning.....	54
7 Litteraturliste	57
8 Vedlegg	61
8.1 Oversikt over ekstrovert og introvert energi.....	61
8.2 Utsagnene og faktorenes plassering av dem («crib sheet»).....	62
8.3 Sorteringsinstruks	65
8.4 Sorteringsmatrise som er brukt i denne studien.....	66
8.5 Q-sorteringsmønster for de fire faktorene	67
8.5.1 Faktor 1:	67
8.5.2 Faktor 2:	67
8.5.3 Faktor 3:	68
8.5.4 Faktor 4:	68
8.6 Godkjenning fra NSD	69
8.7 Forespørsel og informasjon om deltakelse i en mastergradsstudie	70
8.8 Samtykkeerklæring	71

Tabeller

Tabell 1 Fishers balanced block design	16
Tabell 2 Uroterte faktorer	19
Tabell 3 Korrelasjon mellom faktorene	20
Tabell 4 Forklart varians.....	20
Tabell 5 Reliabilitet	22
Tabell 6 Personfordeling	25

1 Innledning

De fleste bøker om ledelse er i følge Birkinshaw, Rollins og Turconi (2012) skrevet ut fra ledes perspektiv på tilnærminger innen ledelse. Samtidig hevdes det at *evnen til å ta medarbeidernes perspektiv* er en av karakteristikene ved en effektiv leder. Siden det er skrevet forholdsvis lite om medarbeidernes perspektiv, kan det se ut til at det er lite støtte i litteraturen for å vite om og kjenne til hva dette kan være. Dette har inspirert meg til å studere relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Som lærer i grunnskolen ser jeg at min evne til å lede elever i læring og utvikling avhenger av ulike ferdigheter, som alle er viktige for at elevene skal utvikle seg i tråd med de retningslinjer vi følger i skolen. Jeg opplever imidlertid at *relasjonen* mellom elevene og meg som klasseleder er fundamental for at et godt læringsmiljø skal etableres. Gjennom min erfaring som ansatt i ulike organisasjoner har jeg opplevd det samme; den relasjonen jeg til enhver tid opplever å ha til ledelsen har mye å si for min opplevelse av trivsel, motivasjon og utvikling på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i disse erfaringene kombinert med en interesse for rådgivningsfeltet innen leder- og utviklingsutvikling, har nysgjerrigheten på fenomenet *relasjonsledelse* vokst seg fram til et ønske om å ta utgangspunkt i *leder-medarbeiderrelasjonen* i mastergradsoppgaven.

1.2. Problemstilling og formål med oppgaven

Jeg er nysgjerrig på de ulike holdningene og opplevelsene som eksisterer blant medarbeidere når det gjelder relasjonen til leder. Ut fra egen erfaring har jeg en antagelse om at ansatte på samme arbeidsplass kan oppleve relasjonen til samme leder eller ledelse på ulikt vis. Jeg har derfor valgt å hente forskningsdata fra en og samme organisasjon. Som mastergradsstudent i rådgivning ønsker jeg å ta utgangspunkt i de relasjonskvalitetene som ligger til grunn for at en god og utviklende relasjon skal finne sted. Teori om dette blir redegjort for i kapittel 2. Jeg er interessert i å se om en finner igjen de samme relasjonskvalitetene i den opplevelsen som deltakere i denne studien gjengir, og videre vurdere hvilken betydning deres opplevelse kan ha for dem. Med utgangspunkt i dette har jeg kommet fram til følgende problemstillingen:

Hvilke relasjonskvaliteter preger medarbeiders opplevelse av møte med leder?

Det er altså medarbeideres *opplevelse* av relasjonen jeg setter fokus på i denne studien, og ikke medarbeideres *evaluering* av lederen.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven består av 6 kapitler. I første kapittel presenteres bakgrunn, formål og problemstilling for studien. I kapittel 2 presenterer jeg først teori om relasjonsledelse, før jeg gjør rede for teori jeg har tatt utgangspunkt i for å dekke den kommunikasjonen som kan tenkes å eksistere rundt medarbeideres opplevelse av relasjonen til leder. I kapittel 3 gjør jeg rede for Q-metoden som er den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for denne studien. Jeg begrunner her valget av metode, presenterer metoden teoretisk, samt viser til hvordan jeg har løst de ulike forskningsstegene rent praktisk. Til slutt i kapittelet kommer noen betraktninger rundt forskningsetikk samt min rolle som forsker. I Kapittel 4 presenteres resultatet av data-analysen, med min fortolkning av dette. I kapittel 5 drøftes funnene i studien blant annet i sammenheng med teori som er presentert i kapittel 2. I 6. og siste kapittel oppsummeres resultatet av studien kort, før jeg presenterer noen tanker rundt hva studien kan brukes til, hva jeg burde gjort annerledes, samt ideer jeg har fått til videre forskning.

1.4. Begrepsavklaring

Min bruk av begrepet relasjon kan kort beskrives som den omgangen og samhandlingen som foregår i møtet mellom to personer, eksempelvis i møtet mellom en leder og en medarbeider. Det affektive eller følelsesmessige aspektet som oppstår i et møte vektlegges gjerne i begrepet relasjon (Brammer & MacDonald, 2003).

Begrepet relasjonskvalitet brukes slik det er omtalt i Kvalsund og Meyer (2005) og Kvalsund (2005), som et begrep som omfatter de egenskaper og holdninger som påvirker og preger en relasjon.

Ulike aspekter ved relasjoner, relasjonsledelse og relasjonskvaliteter blir gjort grundigere rede for i kapittel 2.

2 Teori

Jeg har først og fremst valgt litteratur som er forankret i den humanistisk-eksistensialistiske rådgivningstradisjonen. Retningen er kjent for å ha et positivt menneskesyn hvor mennesket tillegges ansvar for egne handlinger og eget liv. Menneskets relasjoner til andre er også sentralt innen denne tradisjonen (Ivey, D'Andrea & Ivey, 2012).

Jeg presenterer først hva som ligger i begrepet *relasjonsledelse*, ved å sette det i sammenheng med rådgivningsteori som vektlegger og forklarer betydningen og prinsippene i det relasjonelle i et leder-medarbeiderforhold. Jeg gjør så rede for teori jeg bruker for å strukturere forskningsdesignen min slik at aspektene i temaet jeg ønsker å finne svar på i problemstillingen dekkes. Strukturen i designen vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 3.

2.1 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er å lede gjennom å være i aktiv relasjon til den en har lederansvar for, ved å lede og påvirke medarbeidere i en organisasjon gjennom tillitsrelasjoner og dialog (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse har nær sammenheng med coaching som rådgivningsform, ved at nettopp coaching betraktes som relasjonsledelse i praksis (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2009). Coaching er et forholdsvis ungt fagfelt, og i nærings- og arbeidsliv har coaching utviklet seg siden 1980-tallet. I dag er det stadig mer vanlig at ledere trenes opp til en coachende lederstil som et supplement til andre lederverktøy (Gjerde, 2010). Hovedhensikten med coaching, og dermed også relasjonsledelse, er å tilrettelegge for personlig og faglig læring, vekst og utvikling hos den som blir coachet, slik at denne bedre kan frigjøre og utnytte sitt ressurspotensial (Kvalsund, 2005; Gjerde, 2010).

For å få en grundigere forståelse for hva relasjonsledelse er, vil jeg nå trekke fram rådgivningsteori og forskning som knyttes til relasjonsledelse og coaching som kommunikasjonssystem. Siden det er kvalitetene ved relasjonen til leder og medarbeider jeg er opptatt av i denne studien, har også dette fokus i redegjørelsen. Slik velger jeg derfor ikke å redegjøre spesifikt for *teknikker* knyttet til coaching og relasjonsledelse.

2.1.1 Coaching som relasjons- og kommunikasjonssystem

Coaching er forankret i ulike teoretiske og praktiske tradisjoner. Relasjonskvalitetene hos de fleste teoretikerne gjenspeiler imidlertid et mål om gjensidighet, hvor coach og coachee, eller leder og medarbeider, er likestilt (Kvalsund, 2005). Gjerde (2010) antar at den coachende relasjonen bør preges av de samme forutsetningene og kvaliteter som innen terapi- og

rådgivningstradisjonen, og trekker blant annet fram likhetstrekk mellom coaching og Carl Rogers personsentrerte teori. En studie av hvilke oppfatninger eller syn coacher har av den ideelle coachingpraksis, støtter sammenhengen mellom coaching og Rogers personsentrerte teori (Kvalsund, 2005). For å forklare betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider og de relasjonskvaliteter som bør være til stede i relasjonsledelse, vil jeg derfor presentere Carl Rogers personsentrerte teori (Rogers, 1957, 1961, 1978; Ivey et al., 2012).

2.1.2 Carl Rogers personsentrerte teori

Carl Rogers er en amerikansk psykolog og psykoterapeut som utviklet sine rådgivningsteorier fra 1940-tallet og frem til han gikk bort i 1987. Rogers er spesielt opptatt av forholdet mellom mennesker og den relasjonelle betydningen av individers utvikling. Han regnes i dag som en av de viktigste bidragsyterne innen den humanistisk-eksistensialistiske rådgivningstradisjonen og hans teorier har også hatt stor påvirkning på andre felt hvor mellommenneskelige relasjoner er sentrale (Thorne, 2004; Ivey et al., 2012). Selv om Rogers teorier i utgangspunktet tar for seg relasjonen mellom terapeut/rådgiver og klient, mener han at de samme mekanismene er gyldig for alle mellommenneskelig relasjoner. Selv erfarte han det som positivt og givende å bruke personsentrert tilnærming blant annet som leder i møte med sine medarbeidere (Rogers, 1978).

Sentralt i Carl Rogers personsentrerte teori er det han kaller selvaktualisering.

Selvaktualisering kan beskrives som individets streben etter å realisere seg selv og sitt potensial, gjennom å utvikle de evnene og egenskapene man har i seg. Rogers mener at tendensen til selvaktualisering ligger som det eneste grunnleggende behov og motiv hos alle mennesker, og at selvaktualiseringstendensen foregår kontinuerlig hele livet (Rogers, 1951, 1978; Kvalsund, 2003; Thorne, 2004). I følge Kvalsund (2003) kan begrepet selvaktualisering betraktes som en form for *vekst*, fra et potensial til en aktualitet. Rogers personsentrerte teori hevder at signifikant personlig vekst ikke kan skje utenom en relasjon (Rogers, 1957). I tråd med den humanistisk-eksistensialistiske tradisjonen er Rogers videre opptatt av viktigheten av det Martin Buber (2008) kaller «jeg- du-relasjoner»; relasjoner der en møter andre som personer, i motsetning til «jeg-det-relasjoner» hvor en møter hverandre som objekter. Sentralt i Rogers personsentrerte teori er derfor det å kunne erfare seg selv som en *person* i relasjoner til andre (Ivey et al., 2012). I en bestemt type relasjon med en annen vil individet oppdage en kapasitet til å bruke denne relasjonen for vekst, slik at endring og personlig utvikling oppstår (Rogers, 1961). En relasjon der eksempelvis en leder har til hensikt å legge til rette for utvikling hos sine medarbeidere, kalles gjerne en hjelpende relasjon (Brammer & McDonald,

2003). I følge personsentrert teori må noen viktige forutsetninger være til stede for at vekst og utvikling eller endring i den hjelpende relasjonen skal oppstå (Rogers, 1957, 1961). Brammer og MacDonald (2003) hevder at det er bred enighet blant rådgivere om at disse betingelsene er ønskelige i hjelpende relasjoner. Disse forutsetningene antas som nevnt også å være felles for den coachende relasjonen i relasjonsledelse (Kvalsund, 2005; Gjerde, 2010).

Et minimum av kontakt eller relasjon må eksistere mellom de to det angår (Rogers, 1957, 1961). Videre må relasjonslederen være ekte og genuin. En må by på seg selv og være den man er innerst inne, i stedet for å tilby en falsk fasade eller utgave av seg selv. Det en uttrykker må altså være i samsvar med det en selv *oppfatter* at en erfarer (awareness). Rogers (1957) bruker begrepet kongruens for å forklare dette, og hevder at vi alle kan merke om den vi møter opptrer kongruent eller ikke.

Relasjonsleder må videre vise ubetinget positiv aktelse. Det vil si å være varm, positiv og aksepterende mot den andre, gjennom blant annet positive tilbakemeldinger. Dette gir trygghet og tillit til relasjonen.

Til sist er det viktig at relasjonsleder er empatisk, og har et oppriktig ønske om å forstå den andre uten å analysere eller dømme. Atmosfæren som utvikles gjennom disse holdningene vil påvirke kommunikasjonen mellom de involverte (Rogers, 1951).

Rogers (1951, 1980) hevder at det er hvordan helperens holdninger *erfares og oppleves* av den som mottar hjelp, som er avgjørende for hvor effektiv den hjelpende relasjonen er. Overført til organisasjoner er derfor medarbeiders *opplevelse* av leders holdninger avgjørende for hvorvidt relasjonen mellom dem kan antas å være hjelpende. Hvis forutsetningene for den hjelpende relasjonen oppleves å være til stede, vil endring og utvikling hos den andre uten unntak skje (Rogers, 1957, 1961). Videre vil en optimal hjelpende relasjon også danne grunnlag for at lederen selv utvikler seg videre (Rogers, 1961, 1980).

2.1.3 Påvirknings – og oppmerksomhetsferdigheter i relasjonsledelse

Rogers (1951) hevder at en helper eller rådgiver bør signalisere omsorg og nærhet til den andre, og fremhever spesielt bruk av aktiv *lytting* der en oppsummerer og parafraserer det den andre forteller. Slike ferdigheter kan oppsummeres i begrepet *oppmerksomhetsferdigheter* (Kvalsund, 2006). I nyere teori om relasjonsledelse og coaching vektlegger man i tillegg *påvirkningsferdigheter* (Gjerde, 2010; Kvalsund, 2005), som å tolke hva den andre sier, konfrontere eller gi direkte råd. En viktig forutsetning for at påvirkningsferdigheter skal

kunne brukes er imidlertid at det gjensidige tillitsforholdet er på plass først (Kvalsund, 2006; Schein, 2009).

2.1.4 Hvorfor relasjonsledelse?

Som tidligere nevnt er hensikten med relasjonsledelse å legge til rette for personlig læring, vekst og utvikling. Hvorfor skal så organisasjoner med ledere i spissen være opptatt av bidra til dette? Svaret kan en blant annet finne i Rogers personsenterte teori (Rogers, 1961). Mennesker er som tidligere nevnt grunnleggende motivert til å utvikle seg. Ansatte som ikke får rom for å utvikle seg i arbeidet sitt vil derfor på sikt oppleve frustrasjon, og en opplevelse av håpløshet og stagnasjon oppstår. Motsatt erfarte Rogers (1978) at en personsentret tilnærming til ansatte i praksis fører til at medarbeidere blir mer selvstendige og selvsikre, kreativiteten øker og en kan i større grad møte problemer på en mer hensiktsmessig måte. En ansatt vil videre opptre mer kongruent og i samsvar med sitt innerste jeg. Dette legger til rette for at medarbeideren i større grad kan ta kontrollen over seg og sitt liv og arbeid uten å være avhengig av tilbakemeldinger fra andre. Rotter (1982) bruker begrepet indre kontrollplassering for å benevne dette. Medarbeideren vil slik utvikle seg mot det å være autonom; i stand til å bevege seg mot mål en selv kan tenke seg å nå (Kvalsund, 2003). Slik kan en si at en leder som møter en medarbeider med coachende og relasjonell lederatferd bidrar til mer effektivt lederskap (Rogers; 1978; Kvalsund, 2005).

Effekten av å bidra til ansattes vekst og utvikling støttes også av blant annet Herzbergs forskning på motivasjon på arbeidsplassen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Denne forskningen viser at vekst og opplevelse av anerkjennelse er blant flere trivsels- og motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen. Disse faktorene er viktigere enn det Herzberg kaller *hygienefaktorer* som eksempelvis lønn og fysiske arbeidsforhold.

I følge Senge (2006) og hans bok ”The Fifth Discipline” vil det være de organisasjonene som er i stand til å være i stadig utvikling som vil klare seg i framtiden. Denne utviklingen er avhengig av den læringen som oppstår hos individene i organisasjonen. Senge hevder derfor at organisasjoner må kunne legge til rette for og utnytte de ansattes kapasitet til å lære og utvikle seg. Senge bruker begrepet *personlig mestring* som en av fem disipliner en moderne organisasjon må kunne mestre i forbindelse med dette. Personlig mestring innebærer individets evne til å nærme seg livet og arbeidet på en kreativ måte, og å kunne produsere de resultatene en virkelig vil ha i og for livet sitt gjennom personlig vekst og læring. Ansatte med høy personlig mestring vil blant annet ta mer initiativ, være mer forpliktet til

arbeidsoppgavene sine, føle et dypere ansvar, lære raskere, og slik være med på å gjøre organisasjonen sterkere. Senge (2006) mener at prinsippene om personlig mestring må praktiseres daglig, og at trygghet må oppleves for at personlig mestring skal oppstå. Med utgangspunkt i Rogers personsentrerte teori er det nærliggende å tenke at en god relasjon mellom blant annet leder og medarbeider vil være en viktig forutsetning for at dette skal kunne skje. Dette bekreftes av Fossestøl (2004), som trekker fram lederens relasjon til sine medarbeidere som en viktig forutsetning for at læring og kunnskap skal utvikles i en bedrift, ved å sette begrepet *kunnskapsarbeid* synonymt med *relasjonsarbeid*.

Jeg har nå gjort rede for teori og prinsipper rundt fenomenet relasjonsledelse, og forklart at med visse forutsetninger til stede kan relasjonsledelse legge til rette for økt kapasitet både på medarbeider-, leder- og bedriftsnivå. Hvordan opplever så medarbeideren relasjonen til sin leder i praksis? Er de riktige forutsetningene til stede i opplevelsen av relasjonen? Med andre ord: *Hvilke relasjonskvaliteter preger medarbeiders opplevelse av møte med leder i praksis?* Jeg vil nå gjøre rede for teori jeg tar utgangspunkt i gjennom designen min for å finne svaret på dette.

2.2 Relasjoner og relasjonsdimensjoner

For å få en forståelse av de relasjonskvalitetene medarbeidere opplever, er det relevant å få en oversikt over den persondimensjonen som preger opplevelsen. Med sin teori «Persons in relation» opererer MacMurray (1961) med tre hoveddimensjoner innen relasjoner. Disse dimensjonene er avhengighet, uavhengighet og gjensidighet. Avhengighetsrelasjoner danner grunnlaget for å kunne oppleve uavhengighet, og både avhengighets- og uavhengighetsrelasjoner må ligge til grunn for å kunne oppleve gjensidig avhengighet (Kvalsund, 1998; MacMurray, 1961). En relasjon kan dermed utvikle seg til gjensidighet via avhengighets og uavhengighetsdimensjonen, men den kan også veksle mellom dem. I tillegg kan et møte oppleves positivt eller negativt innen relasjonsdimensjonene (MacMurray, 1961; Kvalsund, 2005; Kvalsund & Meyer 2005; Kvalsund & Allgood, 2008).

2.2.1 Avhengighetsdimensjonen

I avhengighetsrelasjonen er forholdet asymmetrisk, ved at den ene personen er mer avhengig av den andre. Hvis begge parter har et gjensidig behov for at den ene parten er avhengig, kan dette være positivt (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund & Allgood, 2008). Et eksempel på en slik positiv avhengighetsrelasjon er mor-barn-forholdet, der barnet er avhengig av støtte fra sin mor. Overført til organisasjoner kan en nyansatt ha behov for å være i en

avhengighetsrelasjon til sin leder i oppstarten. Den nyansatte er kanskje avhengig av at leder deler ut arbeidsoppgaver, gir opplæring og veiledning. Kommunikasjonen vil da være rettet mot medarbeideren (Kvalsund & Allgood, 2008). Avhengighetsrelasjonen kan derimot være negativ hvis det ikke er et gjensidig behov fra begge parter at den ene er avhengig. Etter hvert er det eksempelvis naturlig å anta at den nyansatte både er i stand til og ønsker å opptre mer selvstendig. Hvis avhengighetsrelasjonen likevel opprettholdes kan dette stagnere ressursutviklingen for begge de to partene i relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005). Et eksempel på dette kan illustreres ved en ansatt som er i stand til å ta egne beslutninger, likevel plasserer kontrollen hos leder, og gjør seg avhengig av lederens anerkjennelse i stedet for å stole på seg selv. Dette kaller Rotter (1982) ytre kontrollplassering. I et leder-medarbeiderforhold vil det derfor være viktig at en leder evner å se og forstå den ansattes behov eller ikke behov for å være i et avhengighetsforhold. Dette støttes blant annet av teori om situasjonsorientert ledelse, som hevder at leder må være fleksibel og kunne tilpasse sin lederstil til å møte den enkelte medarbeiders behov (Hersey, Kenneth & Johnson, 2008). Gjerde (2010) konkluderer også med at coachende ledelse må tilpasses den enkelte medarbeideren en står overfor, den må ”passe”.

2.2.2 Uavhengighetsdimensjonen

Uavhengighetsdimensjonen kjennetegnes av større symmetri. I denne dimensjonen vil personene være i stand til å opptre mer selvstendig og på egne vilkår, og vil ønske å få større utfordringer. Relasjonen er positiv hvis en i relasjonen gjensidig kan anerkjenne en annens ønske om å opptre mer uavhengig (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2005). MacMurray (1961) sammenligner denne relasjonsdimensjonen med en tenårings behov for større uavhengighet fra foreldrene, og hevder at uavhengighet er nødvendig for å kunne utvikle seg. Kommunikasjonen i dimensjonen kan være preget av mer konfrontasjon, testing av grenser, og at man aksepterer eller unngår å ta ansvar (Kvalsund & Allgood, 2008). Negativ uavhengighet oppstår hvis den ene parten føler seg mer uavhengig enn den andre, eller om en part ønsker seg vekk fra relasjonen for å kunne bevare sin uavhengighet. Negativ uavhengighet framtrer ofte som konkurrerende (Kvalsund & Meyer, 2005). I følge teori om situasjonsorientert ledelse hevdes det at en leder med fordel kan delegerer flere oppgaver til en uavhengig enn en avhengig medarbeider (Hersey et al., 2008). En medarbeider som ønsker og er i stand til å opptre i uavhengighetsdimensjonen vil i større grad kunne definere og finne retning på arbeidet sitt selv.

2.2.3 Gjensidighetsdimensjonen

Gjensidighetsrelasjonen oppstår når man har erkjent verdien av både avhengigheten og uavhengigheten i forholdet, og det er gjensidig tillit og symmetri i relasjonen. En beveger seg mellom de tre relasjonsdimensjonene hele livet, men utviklingspotensialet ligger i det gjensidige (MacMurray, 1961; Kvalsund 1998, Kvalsund & Meyer, 2005; Buber, 2008). I en positiv gjensidig relasjon setter man både pris på hverandres likheter og forskjeller, og man er gjensidig avhengig av hverandre for å utvikle selvstendighet (Kvalsund 2005; Kvalsund & Allgood, 2008). Kommunikasjonen vil preges av åpenhet og dialog. En kan være åpen for det uforutsigbare i det å være i en relasjon med hverandre, og møter hverandre som subjekter, som *personer* der man viser ekte interesse for hverandre (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund & Allgood, 2008). Som tidligere nevnt fremheves det gjensidige forholdet som et ideal for en relasjon som kan fremme utvikling hos den andre (Kvalsund, 2005). Det må imidlertid være grunnlag for den gjensidige dimensjonen for at den skal være riktig og positiv. For en ny medarbeider som ikke opplever trygghet i en ny situasjon vil det være riktig å forbli i en avhengighetsdimensjon til tryggheten oppstår og grunnlaget for uavhengighet er til stede. Slik ser en at leder bør tilrettelegge for at hver enkelt medarbeider møtes i den dimensjonen en har behov for, og være åpen for at målet om gjensidighet kun nås via avhengighets- og uavhengighetsdimensjonen.

2.3 Tilnærming

Når en skal vurdere medarbeiders opplevelse av de relasjonskvaliteter som preger møte med leder, kan det være interessant å se på hva i relasjonsfeltet som preger tilnærmingen dem i mellom. Er det den profesjonelle og faglige tilnærmingen til hverandre som oppleves som fremtredende, eller inkluderes også det personlige i relasjonen?

2.3.1 Profesjonell

Ordet profesjonell beskriver bestemte handlinger som utføres som yrkesutøvelse, samt disse handlingenes kvalitet. Den teoretiske fagkunnskapen og de yrkesspesifikke ferdighetene er sentrale faktorer i det profesjonelle (Skau, 2011). Vekstbegrepet innen profesjonen knyttes slik til kunnskap. I en hjelpende relasjon kan også det profesjonelle betegne de rådgivningsmetoder eller teknikker rådgiveren eller lederen er i besittelse av (Allgood & Kvalsund, 2005). Brukt i en sammenheng som inkluderer relasjoner, ser Rogers (1961) på begrepet profesjonell som et synonym for en upersonlig relasjon. Han sier at mange strever med å forholde seg til de positive følelsene og den omtanken som preger en hjelpende relasjon. Som en konsekvens av dette bygger en gjerne opp en distanse mot andre gjennom en

profesjonell holdning ved å tilnærme seg den andre som et objekt i stedet for et subjekt. I forhold til ledelse viser Rogers (1978) til bruken av evalueringer som en måte å møte de ansatte som objekter på. En ren profesjonell relasjon kan slik oppsummeres til et møte hvor det ikke gis rom for det personlige, sosiale og emosjonelle. I stedet preges det profesjonelle møtet mellom to personer av organisasjonens fagområde, med arbeidsoppgaver, prosedyrer, regler og ferdigheter.

2.3.2 Personlig

Det personlige kan betraktes som en kvalitet ved vår måte å være på (Skau, 2011). Å være personlig i en relasjon kan beskrives som å være seg selv, være åpen og bruke seg selv som person i møte med den andre (Allgood & Kvalsund, 2005). Det å kunne vise og uttrykke det en personlig erfarer i et møte med en annen er avgjørende for at rådgiver skal oppfattes som genuin i møte med en annen (Rogers, 1961; Ivey et al., 2012). Hvis en rådsøker tar opp et tema som også rådgiver kjenner seg igjen i personlig, vil rådgiver lettere kunne hjelpe rådsøker med å kunne utforske emnet ved også å inkludere det personlige. Overført til en leder-medarbeiderrelasjon kan en personlig tilnærming bety at leder er åpen for sine egne erfaringer og opplevelser og deler av dette i møte med medarbeideren. Dette kan gi en mer likeverdig opplevd relasjon, og medarbeider vil lettere kjenne seg akseptert. En personlig tilnærming kan også innebære at en er åpen for å trekke inn personlige forhold som familie og fritidsinteresser i relasjonen (Skau, 2011).

2.3.3 Profesjonalitet

Er det slik å forstå at den profesjonelle tilnærmingen ikke er viktig i relasjonen mellom en leder og en medarbeider? Selvfølgelig ikke. Ideelt sett må den profesjonelle og personlige tilnærmingen integreres som en helhet i en hjelpende relasjon (Kvalsund, 2005). Kvalsund hevder følgende: *"Å tro at en kan gjennomføre ressursutvikling i organisasjonen basert på ensidig upersonlig og ytre faglig kunnskap er like mye en illusjon som at en kan ensidig konsentrere seg om personverdier. En interaksjon mellom fag og person er det som konstituerer dialektikken i enhver organisasjonsutvikling sett ut fra et helhetlig coachingperspektiv"* (2005, s. 25).

En helhet av profesjonell og personlig tilnærming kan oppsummeres i begrepet profesjonalitet (Skau, 2011; Allgood & Kvalsund, 2005). Også Hunt og Wintraub (2002) framhever at en kontekst eller relasjon som skal legge til rette for læring og utvikling må inkludere både det personlig og det faglige. Et viktig prinsipp i relasjonsledelse blir derfor å kunne legge til rette

for både det personlige og det profesjonelle i relasjonen, og at dette kan være avgjørende i forhold til de kvaliteter som preger relasjonen. Jeg vil her gjøre oppmerksom på at jeg i min design har valgt å skille de to begrepene personlig og profesjonell i to ulike nivå. Gjennom analysen av de sorteringer som blir gjort har jeg tro på at jeg vil kunne se hvorvidt deltakere opplever et skille mellom de to tilnærmingene, eller om de opplever dem integrert.

2.4 Energi

Med ”energi” tar jeg utgangspunkt i begrepene ekstrovert og introvert fra Carl Jungs typepsykologi (Ivey et al., 2012), for å få et bilde av den energien en kan oppleve i leder-medarbeiderrelasjonen. Selv erfarer jeg at den energien jeg opplever i en relasjon preger min opplevelse og bedømmelse av kvaliteten på møtet med den andre, og at begrepene ekstrovert og introvert fungerer godt for å sette ord på denne opplevelsen. Slik kan energien i opplevelsen være med på å dekke aspektene rundt temaet relasjonskvaliteter som preger medarbeiders opplevelse av møtet med leder.

I typepsykologien brukes begrepene introvert og ekstrovert for å beskrive to overordnede psykologiske typer som åpenbares i to ulike måter å oppleve verden og ens relasjon til den på (Jung, 1975; Ivey et al., 2012). Begrepene brukes for å forklare hvorvidt personer henter og retter sin energi på den ytre eller den indre arena (Ringstad & Ødegård, 2004). Jung hevder at mennesker vil ha ulike preferanser, der noen foretrekker mer ekstroverte trekk og andre foretrekker mer introverte trekk (Ringstad & Ødegård, 2001, 2004). Jung hevder videre at preferansen for mer ekstroverte eller introverte trekk skyldes medfødte faktorer (Hall & Nordby, 1973). Dette står imidlertid i motsetning til hva Carl Rogers og den humanistisk-eksistensialistiske rådgivningstradisjon mener. Rogers benekter at mennesket blir styrt av spesifikke biologiske driv, og fokuserer i stedet på det erfarte *selv*, der interpersonlige relasjoner er det som er viktig for personligheten (Mischel, Shoda & Smith, 2004).

Da det er *opplevelsen* av relasjonen og ikke preferansen for energi jeg er opptatt av i studien, går jeg ikke videre inn på en diskusjon om hvorvidt preferanse for det ekstroverte eller introverte skyldes fastlåste biologiske faktorer eller interpersonlige påvirkning i denne redegjørelsen.

2.4.1 Ekstrovert

Kort fortalt kan en si at den ekstroverte energien er utadrettet, ved at bestemmelser og handlinger retter seg etter påvirkning fra andre mennesker eller ting (Jung, 1975). Slik henter de som har preferanse for det ekstroverte energi ved å være sammen med andre gjennom

kommunikasjon og samhandling (Mischel et al., 2004; Ringstad & Ødegård, 2004; Cain, 2012). Ekstrovert energi beskrives gjerne som utadvendt, tydelig, livlig og selvsikker. Ekstroverte personer har gjerne sans for muntlig kommunikasjon og gruppediskusjoner. De er ofte handlingsorienterte og kan framstå som energiske (Ringstad & Ødegård, 2004).

2.4.2 Introvert

Introvert energi beskrives som innadrettet, ved at energi konsentreres omkring det subjektive. Hos en person med preferanse for introvert energi vil ens egen subjektive opplevelse og den mening en skaper av det som skjer rundt en være utslagsgivende for ens handlinger (Jung, 1975). Slik hentes energi ved å ha ro til å reflektere over opplevelser alene eller i rolige samtaler med få andre. En introvert person kan foretrekke å kommunisere skriftlig, og verdsetter at forslag og løsninger er gjennomreflekterte før de presenteres (Ringstad & Ødegård, 2004). Ofte forveksles begrepet introvert med å være innadvendt og usosial. Introverte kan imidlertid være vel så utadvendte som ekstroverte, men de er sosial på en annen måte, blant annet ved et større behov for å trekke seg unna i seg selv eller med få andre for å kunne gjenvinne energien sin (Cain, 2012).

Se vedlegg 8.1 for oversikt over ekstrovert og introvert energi.

I dette kapitlet har jeg gjort rede for teori som har gitt innflytelse til den relasjonelle tilnærmingen til ledelse, ved å sette relasjonsledelse i sammenheng med aktuell rådgivningsteori. Jeg har vist til at når sentrale forutsetninger er til stede, kan relasjonen i seg selv legge til rette for vekst og utvikling hos individene, og at dette videre kan ha positiv effekt for organisasjonens utvikling. Videre har jeg gjort rede for teori som kan være aktuell å ta i betraktning når relasjonskvaliteter i en medarbeiderrelasjon skal undersøkes og opplevelsen av denne skal gjengis. Disse teoriene omhandler dimensjonene relasjonsopplevelsen preges av, samt hvilken tilnærming en har til hverandre, og den energien som oppleves å prege møtet.

3 Q-Metode

Jeg har valgt Q-metode som metodisk tilnærmingen i denne studien. (Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Metodevalget begrunnes med at Q-metoden egner seg til utforskning av subjektivitet. Selv har jeg inntrykk av at begrepet ”medarbeidere” ofte brukes for å omtale en ensartet gruppe. Som medarbeider selv opplever jeg imidlertid at mine kollegaer har ulike opplevelser av det som skjer på arbeidsplassen, også i forhold til vårt møte med våre ledere. Jeg tror det er viktig at både ledere og medarbeidere er oppmerksomme på dette, slik at de i den grad det er mulig kan tilpasse relasjonen til de behovene som finnes. Å få et innsyn i de *subjektive* opplevelsene av hvilke relasjonskvaliteter som preger medarbeideres møte med leder er derfor hensikten med denne studien, noe jeg som forsker mener at Q-metoden er best egnet til.

Sentralt i Q-metoden er prosessen der deltakere sorterer utsagn som presenteres av forskeren. Denne prosessen vil beskrives nærmere senere i kapittelet, men har betydning for noe av det jeg i tillegg finner spennende med Q-metoden; at sorteringsprosessen i seg selv kan bidra til at refleksjon rundt et kommunikasjonsunivers utvikles videre for den som sorterer (Allgood, 1995). I min forskning ønsket jeg å be medarbeidere sortere utsagn slik at de tegner et bilde av hvordan de opplever relasjonen mellom seg og leder. Denne sorteringa kan da i følge Allgood (1995) kanskje utvikle medarbeiderens egen kunnskap og refleksjon på feltet.

Jeg vil nå gjøre rede for Q-metodens opprinnelse og hensikt. Videre vil jeg forklare de ulike stegene i en Q-metodologisk forskningsprosess, og vise til hvordan jeg har jobbet meg gjennom disse stegene i denne studien. Til sist gjør jeg rede for spørsmål omkring kvaliteten på Q-metodologisk forskning, før jeg kommer med noen betraktninger omkring etiske spørsmål samt min rolle som forsker.

3.1 Utforskning av subjektivitet

Q-metoden er en forskningsmetode som ble introdusert av fysiker og psykolog William Stephenson i 1935. Han utviklet metoden som et alternativ til datidens naturvitenskapelige tenkning hvor menneskers tanker, følelser og adferd i følge Stephenson ble redusert til objektive målinger (Thorsen & Allgood, 2010). Q-metoden kan sees på som både en vitenskapsfilosofisk retning og en forskningsteknikk hvor utforskning av subjektivitet i stedet står i sentrum. I Q-metodologi defineres subjektivitet som en persons kommunikasjon av sitt syn på noe. Metoden tar sikte på å fange opp den selv-refererte subjektive opplevelsen enkeltindividet har i forhold til hva det eksempelvis tenker, erfarer, føler eller forstår om et

tema (McKeown & Thomas, 1988). En persons subjektivitet blir dermed sett på som en kommunisert *atferd*, noe som gjorde at Stephenson brukte begrepet ”operant subjektivitet” om fenomenet subjektivitet i Q-metoden. Begrepet operant hentet Stephenson fra den behavioristiske tradisjonen, og viser slik til ideen om at atferd er noe som oppstår spontant, påvirket av og relatert til det miljøet individet har rundt seg (Watts & Stenner, 2012). Q-metoden tar sikte på å fange opp noe generelt om flere individers subjektive opplevelse gjennom en faktoranalyse av deltakeres rapportering av sitt syn. En slik selvrapporing gjøres gjennom en prosess som kalles Q-sortering, noe jeg vil gjøre rede for senere i kapitlet. En ønsker altså å finne de meningsmønster som finnes om et tema (Thorsen & Allgood, 2010). Dette gjøres ved systematisk bruk av både kvalitative og kvantitative forskningsteknikker (McKeown & Thomas, 1988). Kvantitativ i den forstand at en benytter statistisk analyse for å finne grad av korrelasjon mellom deltakeres rapportering, og kvalitativ i den forstand at en fokuserer på det subjektive, ved at resultatet av en Q- metodologisk studie beskriver en populasjon av ulike meninger og syn på et tema i stedet for en populasjon av mennesker (Brown, 1980; Van Exel & de Graaf, 2005).

3.2. Stegene i forskningsprosessen

Et Q-metodologisk forskningsprosjekt følger gjerne en forholdsvis strukturert framgangsmåte (Brown 1980; Van Exel & de Graaf, 2005; Wolf, 2010). Kort fortalt tar forskeren utgangspunkt i et tema hun har interesse for, og identifiserer et kommunikasjonsunivers omkring dette temaet. Videre utformer forskeren en eksperimentell multivariat design som danner et utgangspunkt for å lage ulike utsagn som representerer kommunikasjonsuniverset (Wolf, 2010). Forskningsdeltakere skal så ta stilling til disse utsagnene ut fra en gitt instruksjonsbetingelse. Resultatet fra deltakernes egenrapportering tastes inn i et dataprogram, hvor korrelasjon mellom alle sorteringer kalkuleres. En faktoranalyse gjøres for å identifisere naturlig antall grupper eller faktorer av deltakere som statistisk sett deler felles mening. Siste steg i prosessen er å tolke og forstå faktorene og diskutere dem i lys av problemstillingen. I det følgende vil jeg gjøre mer detaljert rede for stegene i forskningsprosessen, og samtidig vise til hvordan jeg valgte å gjennomføre min studie gjennom disse stegene.

3.2.1 Valg av tema og kommunikasjonsunivers

Et Q-metodologisk forskningsprosjekt starter med at forskeren velger et tema som vekker interesse. Med utgangspunkt i dette identifiserer man videre et kommunikasjonsunivers (Wolf, 2010). Et kommunikasjonsunivers anses som et univers av mulig kommunikasjon

rundt et tema som er gjenkjennbart for alle innenfor den gitte kulturen eller sammenhengen, og som individer kan uttrykke sine preferanser ovenfor (Thorsen & Allgood, 2010).

I min studie er det temaet "relasjonsledelse" som har vært utgangspunkt for min interesse. Jeg ble oppmerksom på relasjonens betydning for ledelse og medarbeiderutvikling, og ble nysgjerrig på hvordan medarbeideren egentlig opplever relasjonen med sin nærmeste leder. Slik ble kommunikasjonsuniverset til denne studien til de uttrykk, begreper og uttalelser som eksisterer rundt denne opplevelsen. For å få fatt på dette universet av kommunikasjon har jeg gjennom flere måneder «samlet og spart» på uttalelser og kommentarer fra et stort antall venner og bekjente, fra egen erfaring, fra avisartikler og annen litteratur om ledelse og organisasjoner.

3.2.2. Design og Q-utvalg

Neste steg består i å finne relevante utsagn som skal være representative og dekkende for det definerte kommunikasjonsuniverset (Van Exel & de Graaf, 2005; Watts & Stenner, 2012). I Q-metoden kalles utsagnene for "Q-utvalg". Q-utvalget kan legges fram som skriftlige utsagn, påstander, bilder, skulpturer eller lignende. (Thorsen & Allgood, 2010). Et antall på mellom 40 til 80 utsagn regnes som en standard i Q-metoden. Færre enn 40 utsagn kan true kravet om at utsagnene dekker hele det kommunikasjonsuniverset som studeres (Watts & Stenner, 2012). Q-utvalget bør samlet framstilles på en systematisk måte slik at en sikrer at det dekker et helhetlig stimulifelt. Slik kan deltakerne representere sitt syn og få til en balansert sortering uansett hvilket syn de har på temaet (Kvalsund, 1998). For å få til dette kan eksempelvis «Fisher balanced block design» brukes (Kvalsund, 1998; Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Designen fungerer som en teoretisk design ved at en tar utgangspunkt i aktuell teori man logisk tenker vil representere kommunikasjonen rundt det valgte temaet. For å hindre at emner som hører til temaet utelates, deles temaet inn i kategorier eller effekter med utgangspunkt i teorien. Videre deles effektene inn i nivå slik at ulike aspekter ved effekten dekkes (Kvalsund, 1998). I designen vil dermed celler dannes med utgangspunkt i nivå og effekter, der et nivå av hver effekt kombineres for å danne utsagn til Q-utvalget (Kvalsund & Allgood, 2010). For ytterligere å sikre balanse bør en tilstrebe en jevn fordeling av negative og positive utsagn innen hver cellekombinasjon (Watts & Stenner, 2012).

I min studie består Q-utvalget av 48 skriftlige utsagn eller meningspåstander. For å sikre et balansert Q-utvalg, har jeg tatt utgangspunkt i teori jeg mener er relevant i forhold til mitt definerte kommunikasjonsunivers, og «Fishers balanced block design». Jeg har valgt å kalle

den første effekten ”relasjoner”, der de tre relasjonsdimensjonene avhengig (a), uavhengig (b) og gjensidig (c) utgjør de tre nivåene av effekten. Den andre effekten er ”tilnærming” med nivåene personlig (d) og profesjonell (e). Tredje effekt er ”energi” med nivåene introvert (f) og ekstrovert (g). Teoriene og begrunnelsen for at jeg mener disse effektene er med på dekke kommunikasjonsuniverset er gjort rede for i kapittel 2. Designen for denne studien ser dermed slik ut:

Tabell 1 Fishers balanced block design

Effekt	Nivå			
Relasjon	a) Avhengig	b) Uavhengig	c) Gjensidig	3x
Bevissthet	d) Personlig	e) Profesjonell		2x
Energi	f) Ekstrovert	g) Introvert		2
			Sum	12

Utsagnene er skapt ved at et nivå fra hver effekt er kombinert med hverandre. I min design betyr det at det er mulig å lage 12 (3x2x2) ulike kombinasjoner av utsagnene (adf, adg, aef, aeg, bdf, bdg, bef, beg, cdf, cdg, ced og ceg). Siden jeg valgte å lage 4 utsagn til hver kombinasjon, blir dette 12x 4= 48 utsagn til sammen. Et eksempel på en slik kombinasjon er utsagn 27 (cellekombinasjon adf): *”Min leder går ofte rundt for å se hva som skjer i avdelingen, og tar seg gjerne tid til en prat eller å gi råd. Jeg føler meg sett og anerkjent, og det inspirerer meg.”* Gjennom arbeidet med utsagnene har jeg sett at flere av de uttalelsene jeg som nevnt fikk fra blant annet venner, uten omskriving kan brukes direkte som subjektive utsagn innenfor min design. For å sikre at Q-utvalget framstår balansert, er også utsagn dannet ved hjelp av litteratur hentet fra teori, i tråd med designen min.

For å unngå at deltakerne gjenkjenner mønsteret som er satt opp i designen, er utsagnene nummerert i tilfeldig rekkefølge. For å sikre at utsagnene er forståelige, samt lar seg plassere i det gitte rangeringsmønsteret i Q-sorteringen, har 5 utenforstående personer prøvesortert Q-utvalget for meg. Noen justeringer ble gjort etter gode og konstruktive tilbakemeldinger fra de tre første prøvedeltakerne. Da de to neste prøvesorteringene viste at Q-utvalget var balansert og fungerte godt, var utsagnene klare. For oversikt over alle utsagn, se vedlegg 8.2.

3.2.3 Personutvalg

Gruppen av deltakere som utfører sorteringen av et Q-utvalg kalles personutvalg eller P-utvalg. Det er viktig at personutvalget er representativt for kulturen kommunikasjonsuniverset

er hentet fra, ved at deltakerne samlet deler ulike syn og perspektiver på temaet (Thorsen & Allgood, 2010). Det finnes ingen hovedregel på hvor stort personutvalget i en Q-studie bør være. Målet bør være et stort nok utvalg til at en kan anta at ulike faktorer oppstår som kan sammenlignes med hverandre, der fire til fem personer definerer hver faktor (Brown, 1980). Watts og Stenner (2012) anbefaler å holde seg til et antall deltakere som er mindre enn antall utsagn i Q-utvalget.

I denne studien har jeg valgt å bruke et såkalt ekstensivt personutvalg, det vil si at flere personer sorterer samme Q-utvalg ut fra samme instruksjonsbetingelse, i motsetning til et intensivt utvalg, der én eller få personer sorterer samme Q-utvalg flere ganger under ulike instruksjonsbetingelser (Brown 1980; Kvalsund 1998). Personene er valgt ut fra at jeg ønsket deltakere som er medarbeidere i en og samme bedrift for å kunne undersøke opplevde relasjonskvaliteter på en og samme arbeidsplass. Personutvalget mitt på 24 personer er alle ansatte i samme hovedavdeling i en teknologibedrift. For å sikre en forholdsvis jevn fordeling av deltakere med tanke på alder og kjønn, er deltakerne hentet fra 5 ulike underavdelinger. Medarbeidere med ulike ledere er derfor representerte i utvalget. Noen deltakere har lederansvar på ulike nivå, men har sortert utsagnene med tanke på sitt opplevde møte med sin nærmeste leder over seg. Siden det er flest menn som jobber i bedriften, er også flest menn representert i utvalget.

3.2.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelse

Selve handlingen der personutvalget rangerer Q-utvalget i en matrise kalles Q-sortering. En ferdig Q-sortering viser et helhetsbilde av personens operante subjektivitet knyttet til temaet (Thorsen & Allgood, 2010). For et Q-utvalg på mellom 40 og 60 utsagn anbefaler Brown (1980) at det sorteres etter en matrise med 11 trinn (fra -5 til +5). Som forsker kan en velge en smalere matrise hvis en antar at temaet er forholdsvis ukjent for deltakerne, men en må da være oppmerksom på at dette kan oppleves mer begrensende for deltakerne siden en får færre valg for plassering. En bredere matrise enn 11 trinn kan brukes hvis en antar at temaet er velkjent og trygt for deltakerne, og at en slik lettere kan diskriminere mellom utsagnene.

Når en sorterer et Q-utvalg, må sorteringen ha en retning eller et mål gitt ved en instruksjonsbetingelse, slik at deltakeren retter fokus mot det temaet kommunikasjonsuniverset er hentet fra og hensikten med sorteringen, nemlig å måle sitt eget subjektive syn ut fra et bestemt formål (Van Exel & de Graaf, 2005; Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012).

I denne studien har alle deltakere fått en skriftlig instruks om hvordan de skal gå fram når de sorterer utsagnene, se vedlegg 8.3. Deltakerne er kort fortalt bedt om å sortere utsagn de er enige eller uenige i mot ytterkantene av matrisen, mens utsagn som gir liten psykologisk relevans, virker tvetydige eller på annen måte ikke vekker engasjement hos deltakeren skal sorteres mot midten (Thorsen & Allgood, 2010).

22 av de 24 deltakerne møtte meg i forbindelse med sorteringen. Slik fikk jeg anledning til å forklare og illustrere framgangsmåten muntlig for de aller fleste deltakerne. To deltakere mottok utsagn og instruks skriftlig, men ble oppfordret til å ta kontakt med meg om de var i tvil om hvordan de skulle gå fram. Alle ble bedt om å sortere utsagnene sine *”slik at det tegnes et bilde av hvordan du opplever relasjonen/ møtet mellom deg og din nærmeste leder i dag”*.

Basert på at jeg har 48 utsagn i min studie, brukte jeg en sorteringsmatrise med et kontinuum fra -5 til +5, se vedlegg 8.4. Jeg valgte en slik matrise fordi jeg antar at temaet er velkjent for deltakerne, samtidig som jeg så at en bredere matrise kunne bli unødvendig krevende å sortere ut fra.

Når utsagnene var ferdig sortert, skrev deltakerne av numrene på utsagnene på riktig plass i matrisen og overleverte denne til meg.

3.2.5 Faktoranalyse

Når alle deltakere har gjort ferdig sin Q-sortering, kan materialet analyseres. Dette gjøres ved at alle Q-sorteringene plottes inn i et analyseprogram, som for eksempel PQMethod (Schmolck, 2002). Programmet kalkulerer først graden av samsvar mellom alle Q-sorteringer i en korrelasjonsmatrise. Korrelasjon mellom individuelle profiler indikerer at sammenfallende syn, eller at segmenter av subjektivitet eksisterer. Med utgangspunkt i korrelasjonsmatrisen kan forskeren nå begynne arbeidet med faktoranalysen, det vil si å identifisere et naturlig antall av grupperinger som er like eller ulike hverandre. Deltakere som har samme syn på temaet, vil til slutt utgjøre samme faktor, noe som kommer frem som en faktorstruktur etter at faktoranalysen og valg av faktorløsning er gjort (Van Exel & de Graaf, 2005; Kvalsund & Allgood, 2010).

Ved hjelp av PQMethod (Schmolck, 2002) får man først fram en urotert faktorløsning som danner et utgangspunkt for å bestemme hvilket antall faktorer en til slutt ender opp med. De uroterte faktorene roteres så for å få fram det antall faktorer forskeren til slutt finner naturlig

ut fra det materialet en jobber med og ut fra statistiske kriterier. En faktorrotasjon kan foretas enten objektivt (varimax) ut fra statistiske prinsipper, eller teoretisk (judgemental) (Van Exel & de Graaf, 2005; Watts & Stenner, 2012). I en Q-studie bør korrelasjonen mellom faktorene være minst mulig, da dette vil indikere at det eksisterer forholdsvis klare meninger og oppfatninger i de ulike faktorene (Kvalsund & Allgood, 2010). En korrelasjon på mer enn 0,50 anses å være sterk, mens en korrelasjon på mindre enn 0,30 anses å være lav (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2011). En bør videre sørge for at den totale forklarte variansen i den valgte faktorløsningen er så høy som mulig (Watts & Stenner, 2012). Likevel er det i følge Brown (1980) ikke vanlig å vurdere faktorer som forklares av kun en sortering, med mindre det er spesielle årsaker til at man velger å gjøre dette.

Når antall faktorer er bestemt kalkuleres en faktorskåre (z-skåre) for hvert utsagn i en faktor, og en får en konstruert sortering som danner et gjennomsnittmønster for de Q-sorteringene som definerer faktoren (Van Exel & de Graaf, 2005). Subjektiviteten i Q-sorteringen vil slik fremstå som tilnærmet lik for alle som lader signifikant på den aktuelle faktoren, men mest lik for de som lader høyest. Deltakeren som skårer høyest er nærmest gjennomsnittet til faktoren og de som skårer lavest har det største avviket fra faktoren. Faktorene omhandler gjennomsnittsmønsteret av de Q-sorteringene som definerer faktoren (Thorsen & Allgood, 2010).

I min studie valgte jeg å bruke en "Principal Components" analyse. Denne ga 8 uroterte faktorer med informasjon om eigenvalue og forklart varians.

Tabell 2 Uroterte faktorer

Urotert Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenvalue	9,1715	2,7533	2,0886	1,5208	1,1898	1,0128	0,8225	0,7392
% Forklart varians	38	11	9	6	5	4	3	3

Som det framkommer av tabell 2 har 6 uroterte faktorer en eigenvalue på over 1 i min studie. Det kan indikere at en faktorløsning med opp til 6 faktorer er mulig (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Jeg benyttet så Varimax faktorrotasjon for å bestemme det endelige antallet faktorer, ved å prøve meg både på 3, 4 og 5-faktorsløsning.

Jeg bestemte meg til sist for en 4-faktorløsning. Dette var den løsningen som ga lavest korrelasjon mellom faktorene. Korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 er lavest, på 0.0801, mens

korrelasjonen mellom faktor 1 og 3 er høyest, på 0.4323 (se tabell 3). Det vil si at faktorene framstår som rene og klare, selv om faktor 1 og 3 er de faktorene som har mest til felles. Med en 4- faktorløsning sikret jeg videre at minst to personer definerte hver faktor. Det var også avgjørende at jeg beholdt en høy forklart varians på totalt 66 % med denne løsningen. Det betyr at 66 % av variansen i modellen blir redegjort for gjennom disse fire faktorene (se tabell 4).

Tabell 3 Korrelasjon mellom faktorene

Faktor	1	2	3	4
1	1.0000	-0.1251	0.4323	0.3530
2	-0.1251	1.0000	0.0801	0.1893
3	0.4323	0.0801	1.0000	0.3865
4	0.3530	0.1893	0.3865	1.0000

Tabell 4 Forklart varians

Faktor	1	2	3	4	Total
% Forklart varians	29	11	16	10	66

3.2.6 Faktorfortolkning

Når faktorløsningen er bestemt, tar man utgangspunkt i gjennomsnittsmatrisene og den skriftlige analyserapporten PQMethod (Schmolck, 2002) produserer, for å beskrive og fortolke faktorene. I Q-metoden er abduksjonsprinsippet sentralt (Wolf, 2010; Watts & Stenner, 2012), hvor logikken er at forskeren skal gjøre seg oppdagelser rundt datamaterialet. I studier med Q-metoden skal en derfor ikke ta utgangspunkt i en hypotese eller på forhånd bestemt teori man deduserer fra når man fortolker materialet, men i stedet være åpen for å danne hypoteser basert på funn i de data- og faktorstrukturene en har fortolket materialet gjennom. Teori som brukes i designen kan benyttes for å forstå, belyse og forklare de mønstre en oppdager, men skal ikke være direkte styrende for fortolkning, som noe en bare uten videre trer nedover dataene. Ved å være åpen for nye oppdagelser kan man slik oppdage at annen teori er mer aktuell i fortolkningen (Kvalsund, 1998). I faktorfortolkningen bør forskeren derfor være åpen for oppdagelser av de ulike perspektivene, slik de fremstår *helhetlig* (Watts & Stenner, 2012). Slik må en være oppmerksom på at utsagn som er plassert likt i ulike faktorer, ikke nødvendigvis har den samme betydningen for ulike faktorer (Kvalsund & Allgood, 2010).

Når man skal forklare en faktor, starter man vanligvis med å vurdere de utsagnene som er plassert lengst ut mot positiv (+5) og negativ (-5) side i faktormatrisen.. Disse utsagnene har høyest psykologisk signifikans, mens utsagn plassert i skjemaets nullområde har lavest psykologisk signifikans (Brown, 1980). De med lavest psykologisk signifikans kan likevel også tas i betraktning da de kan si noe om helheten i det bildet som kommer fram. Utsagn som skiller eller forener de ulike faktorene kan også vurderes for å framheve likheter og ulikheter mellom dem (Van Exel & de Graaf, 2005).

Ifølge Stephenson er det viktig å være klar over at den forståelsen man trekker ut av faktorene er forskerens egen (Thorsen & Allgood, 2010). En kort post-samtale med de som vektet faktoren mest, anbefales derfor for å avkrefte eller bekrefte forskerens forståelse (Van Exel & de Graaf, 2005; Thorsen & Allgood, 2010).

Jeg startet fortolkningsarbeidet med å sortere utsagnene i henhold til gjennomsnittsmatrisene (se vedlegg 8.5). Jeg limte utsagnene slik de var plassert i matrisene opp på store plakater slik at jeg til enhver tid hadde lett tilgang til helhetsbildet av hver faktor. Jeg utarbeidet også et såkalt “crib-sheet” (Watts & Stenner, 2012) som en støtte for å se helheten i faktorfortolkningen (se vedlegg 8.2).

Jeg tok utgangspunkt i utsagn som er sortert nærmest helt enig og helt uenig i hver faktor, men vurderte også utsagn sortert mot nullområdet. Til slutt så jeg på hvilke utsagn faktorene hadde til felles (consensus statements), og hvilke som skilte dem fra hverandre (distinguishing statements). Jeg avsluttet faktorfortolkningen med å ha en kort samtale med den som skåret høyest i hver faktor. Faktorene presenteres i kapittel 4, og drøftingen presenteres i kapittel 5.

3.3 Kvaliteten på studien

3.3.1 Validitet

Begrepet validitet brukes for å betegne om forskningen er relevant eller gyldig for det fenomenet en undersøker, det vil si om man måler det en har til hensikt å måle (Johannessen et al., 2011). I min studie er fenomenet relasjonen mellom leder og medarbeider. Det er de relasjonskvalitetene som preger medarbeideres opplevelse i denne relasjonen jeg ønsker å få et bilde av. Denne opplevelsen er individuell, og det finnes derfor ingen riktige eller gale svar knyttet til denne opplevelsen. Det betyr at det finnes ingen ekstern validitet for en subjektiv måling, hvordan en føler seg selv og gir sin skåre til sin egen subjektive mening. Slik blir det vanskelig å bedømme gyldigheten av personens subjektivitet om dette fenomenet. Validiteten

i Q-metoden sikres i stedet ved at deltakerne forstår utsagnene, og at de sorterer dem i henhold til instruksjonsbetingelse (Kvalsund, 1998). Dette sikret jeg ved å gjennomføre 5 pilotsorteringer før selve undersøkelsen tok til. Slik var jeg trygg på at ordstillingen i utsagnene var forståelig og mulig å forholde seg til, og at utsagnene totalt sett lot seg sortere ut og balansere i henhold til sorteringsmatrisen. Videre var jeg til stede og ga både muntlig og skriftlig informasjon rundt sorteringsprosessen. Slik mener jeg at jeg har ivaretatt kravet til validitet i studien.

3.3.2 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet betyr pålitelighet, og brukes som en betegnelse på om det er sannsynlig at samme resultat forekommer om målingen gjentas (Johannessen et al., 2011).

I følge Brown (1980) viser erfaring at korrelasjonen mellom test-retest i en Q-studie er på 0,80. Dette anses som en høy og akseptabel korrelasjon. I henhold til denne erfaringen, vil det være 80 % sannsynlig å få samme resultat om jeg ber samme p-utvalg om å sortere utsagnene på nytt.

PQMethod har beregnet reliabilitetskoeffisienten til denne studien. Tabell 5 viser at reliabiliteten for de 4 faktorene er på 0.978, 0.889, 0.941 og 0.941. Dette er høye reliabilitetskoeffisienter og viser til at jo flere som lader på en faktor jo større reliabilitet får faktoren.

Tabell 5 Reliabilitet

	Faktorer			
	1	2	3	4
Antall definerende variabler (Q-sorts)	11	2	4	4
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800	0.800
Kompositt- reliabilitet	0.978	0.889	0.941	0.941
Faktorskårenes standardfeil	0.149	0.333	0.243	0.243

3.4 Etske betraktninger

Når en som forsker skal samle inn data, er det en forutsetning at etiske betraktninger og juridiske retningslinjer ivaretas (Johannessen et al., 2011).

Denne studien er derfor meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD, og tilfredsstillt kravene i personopplysningsloven (vedlegg 8.6). Deltakerne har fått tilstrekkelig informasjon om studien, og alle har underskrevet erklæring om samtykke

(vedlegg 8.7 og 8.8). Konfidensialiteten har jeg ivaretatt ved at jeg har tilstrebet at hverken bedrift eller deltakere skal være gjenkjennbare. Dette er blant annet gjort ved at deltakere har fått fiktive navn i rapporten.

3.5 Forskerrollen

Som tidligere nevnt har jeg valgt å bruke Q-metoden i denne studien fordi jeg ønsker å få et innblikk i medarbeideres *subjektive* opplevelse av relasjonen til leder. Denne opplevde subjektiviteten kommer fram i faktorene. Som forsker er det imidlertid viktig at jeg er oppmerksom og åpen på at også min egen subjektivitet involveres i forskningsprosessen (Allgood & Kvalsund, 2010).

Ved å ta utgangspunkt i et tema som engasjerer meg, relasjonsledelse, involveres min egen subjektivitet. Gjennom prosessen med å lage utsagn har jeg blant annet tatt utgangspunkt i min egen erfaring som medarbeider, samt min fortolkning av de innspill jeg har fått fra bekjente og litteraturen. Min forståelse for ulike aspekter av leder-medarbeiderrelasjonen vil derfor prege utsagnene. Også gjennom fortolkningen og abduksjonsprosessen kommer min subjektivitet til uttrykk ved at det er opp til meg som forsker å velge hva jeg ønsker å se nærmere på i drøftingen.

I arbeidet med fortolkningen har jeg forsøkt å være oppmerksom på at min forståelse av et utsagn kan være en annen enn hva eksempelvis deltakere har. Å se på helheten av sorteringen i stedet for plasseringen av et og et utsagn har hjulpet til med dette. Som tidligere nevnt har også post-samtalene vært til hjelp for å sikre at forståelsen ikke bare er min egen.

Jeg har selv vært ansatt ved flere arbeidsplasser, og har dermed vært i relasjon til ulike ledere. Slik ser jeg at jeg til ulike tider har delt opplevelsen til flere av faktorene i denne studien. Jeg har derfor forsøkt å være oppmerksom på at denne gjenkjennelsen kan være med på å påvirke min forståelse av hver enkelt faktor. Siden jeg selv har erfart relasjonens betydning for hvordan jeg motiveres og opplever å utvikle meg på den aktuelle arbeidsplassen, er jeg åpen for at dette kan ha påvirket valg av tema i drøftingen. Her kan det være vesentlig å føye til at jeg selv ikke er ansatt ved den organisasjonen deltakerne kommer fra. Jeg har derfor ikke deltatt i studien selv, og har heller ingen bekjente blant deltakerne. Slik hadde jeg ingen forutelse om hvilke faktorer som kunne tenkes å åpenbare seg i denne studien. Dette har nok gjort det lettere å være åpen for å møte faktorene slik de har framstått.

4 Faktorpresentasjon

4.1 Innledning

I denne studien er det valgt en faktorløsning med fire faktorer. Den forholdsvis lave korrelasjonen mellom dem (se tabell 3), viser at det eksisterer fire ulike syn på opplevelsen av relasjonen og relasjonskvalitetene som preger møtet med leder. Av tabell 6 ser en at elleve personer definerer faktor 1, to personer definerer faktor 2, fire personer definerer faktor 3 og fire personer definerer faktor 4. Den som lader høyest på hver faktor er uthevet i tabellen. Kryssene viser hvilken faktor personen hører til, det vil si at denne personens Q-sortering korrelerer signifikant med den markerte faktoren. Tre personer skårer høyt på to eller flere faktorer, noe som kalles mikset sortering. Disse sorteringene er utelatt i faktorløsningen, noe som gjøres automatisk av faktoranalyseprogrammet, for å unngå at korrelasjonen mellom faktorene øker (Kvalsund & Allgood, 2010).

Tabell 6 Personfordeling

	1	2	3	4
Tor	0.7477X	-0.1399	0.1615	0.2023
Noa	0.6536X	-0.4530	0.2941	0.0959
Tim	0.1762	-0.0584	0.2959	0.4134X
Eli	0.5346X	0.1642	0.4173	0.1470
Bea	0.6347X	-0.1916	0.4927	-0.2193
Are	0.7863X	-0.1898	-0.0119	0.0549
Bo	0.7639X	0.3065	0.2751	-0.0619
Dan	0.7983X	-0.0864	0.1999	0.1983
Åge	0.6983X	-0.0297	0.0877	0.0805
Finn	0.1749	-0.4885	0.4949	0.0497
Fie	0.2137	0.0329	0.8374X	0.2071
Roy	0.5608	-0.3297	0.5798	0.1061
Ian	0.3988	-0.1480	0.1328	0.6317X
Gry	0.5310	0.1738	0.1582	0.4856
Ida	-0.2717	0.2278	0.0148	0.7325X
Lea	0.4446	0.1249	0.2046	0.6614X
Jo	0.7591X	-0.1932	0.0622	0.4113
Mia	0.2108	-0.0631	0.6733X	0.1895
Kai	0.2011	-0.0259	0.7170X	-0.0861
Ove	0.8161X	0.1061	0.2665	0.0523
Oda	0.0887	0.7980X	0.0608	0.1023
Siv	0.6255X	-0.4720	0.1414	0.1136
Aud	-0.1198	0.8681X	0.0232	0.0985
Pål	-0.0817	0.1349	0.7469X	0.2810
Forklart varians	29	11	16	10

Jeg vil nå presentere de ulike faktorene slik jeg forstår dem hver for seg. Det presiseres at en faktor representerer selve *synet* på den opplevelsen som de som lader på faktoren er mer eller mindre fylt av. En faktor er altså *et syn*. I resten av oppgaven vil faktoren benevnes som «faktor» eller «en». Faktoren kan også personliggjøres ved bruk av begrep som «sier» eller «synes».

Utsagn som skiller faktoren fra samtlige av de tre andre faktorene, såkalte diskriminerende utsagn, er uthevet i faktorpresentasjonen.

4.2 Faktor 1: En opplevelse av gjensidig tillit og åpenhet

11 personer definerer faktor 1 i denne studien. Jeg har hatt en post-samtale med Ove, som vektet faktor 1 mest. Gjennomsnittsmønsteret for faktor 1 sin Q-sortering er gjengitt i vedlegg 8.5.1.

4.2.1 En sosial åpen, trygg og uformell tone

Faktor 1 opplever at møtet med lederen er preget av åpenhet og en uformell tone. Det sosiale og personlige er i fokus, selv om også det faglige slipper til.

2	Vi treffes også til uformelle møter eller kaffepauser i arbeidstiden. Det gis rom for både humor og alvor.	+5
3	Vår relasjon er preget av en åpen tone. Vi kan begge snakke ærlig til hverandre både faglig og sosialt, også når vi er uenig.	+5
33	Jeg oppfatter min leder som tydelig og trygg på seg selv og jeg kan stole på at hun/han vil mitt beste. Slik blir det også lett for meg å være meg selv.	+4
36	Jeg føler at jeg må spille en rolle der jeg er mer utadvent enn det som er naturlig for meg når jeg møter leder. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer meg selv i møte med han/henne.	-3
19	Jeg er litt redd for lederen min.	-5

Utsagn 2 (+5) viser at en kan møte leder uformelt både i humor og alvor. Utsagn 3 (+5) viser at ærlighet preger relasjonen, der det er rom for å uttrykke både enighet og uenighet. Dette skaper et inntrykk av at faktor 1 opplever sosial gjensidighet i møtet med lederen.

Plasseringen av utsagn 33 (+4) viser at lederen framstår som kongruent ved at han/hun oppfattes som tydelig og trygg på seg selv. Faktoren opplever å kunne være seg selv i møtet med lederen, noe som bekreftes av at en er forholdsvis uenig i utsagn 36 (-3) om at en må spille en rolle i møtet med leder. At utsagn 19 er plassert på -5 støtter et inntrykk av en relasjon preget av trygghet, da plasseringen viser at en er helt uenig i at en er redd lederen sin. Ove bekrefter inntrykket ved å beskrive en relasjon preget av åpenhet.

4.2.2 En anerkjennende og lyttende leder som er til stede

Plasseringen av utsagn 27 (+4) tyder på at faktor 1 opplever en synlig og anerkjennende lederen som en ofte møter.

27	Min leder går ofte rundt for å se hva som skjer i avdelingen, og tar seg gjerne tid til en prat eller å gi råd. Jeg føler meg sett og anerkjent, og det inspirerer meg.	+4
28	Jeg møter leder så og si daglig og vi bruker gjerne hverandre som sparringspartnere. Vi lytter til hverandres innspill og kommuniserer tett og likeverdig rundt arbeidet vårt.	+3
24	Hvis jeg skulle oppleve perioder der jeg er ekstra sliten eller strever med motivasjonen, er jeg trygg på at min leder vil ta seg tid til en samtale med meg som kanskje kan få meg over kneika.	+3
6	Det er sjelden rom for å møte leder for å reflektere rundt min egen arbeidssituasjon, så min personlige utvikling må jeg i praksis ta ansvar for selv, enten jeg vil eller ikke.	-3
38	Hvis jeg har behov for å ta opp noe som berører meg personlig kan det være vanskelig å få innpass. Han/hun tar seg ikke tid til å lytte ordentlig på det jeg har å si, og får ikke alltid med seg det som blir sagt.	-3
41	Da vi sjelden treffes, kommuniserer jeg først og fremst skriftlig med min leder, for eksempel via e-post.	-4
48	Jeg opplever at leder trekker seg unna hvis det for eksempel oppstår uenigheter eller konflikter mellom noen i personalet, i stedet for å bidra til at saker løses.	-4

Dette bekreftes av utsagn 28 (+ 3) og 41(-4). Det er forholdsvis riktig at en møter lederen så og si daglig, mens en er uenig i påstanden om at en sjelden treffes. Plasseringen av utsagn 48 (-4), kan tyde på at en ikke opplever at lederen trekker seg unna ved uenighet, men også da er til stede. Dette utsagnet bekrefter også det tidligere beskrevne inntrykket om at relasjonen åpner for å møtes både i enighet og uenighet. Utsagn 6 og 38 er begge plassert på -3, og omhandler rom for refleksjon og lytting. Plasseringen tyder på at faktor 1 opplever at lederen er til stede og tar seg tid til å lytte når det er behov for å snakke om ting som angår en personlig, noe også utsagn 24 (+3) bekrefter. Ove er enig i dette.

4.2.3 Faglig selvstendighet og tillit, men også gjensidig støtte ved behov

Faktor 1 sin Q- sortering gir samlet et inntrykk av at relasjonen gir rom for selvstendighet og faglig tillit til ens arbeid. Samtidig støtter man hverandre ved behov.

20	Det er sjelden min leder trenger å fortelle meg hva og hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt.	+4
31	Leder tar seg tid til å lytte til mine faglige spørsmål, og vi kan tenke sammen når jeg har behov for hjelp i arbeidet mitt.	+3
14	Jeg opplever at vi har gjensidig respekt for hverandre, det er rom for å lytte til hverandre uansett hva vi snakker om. Det gleder meg at også jeg kan gi i møte med lederen min.	+3
21	Jeg blir usikker hvis leder spør om min mening, da begynner jeg å tvile på leders evne og autoritet i forhold til å ta beslutninger.	-3
25	Leder tar de fleste bestemmelser rundt hvordan jeg skal utføre jobben min, slik blir det tydelig og greit hva jeg skal gjøre.	-4
40	Det arbeidet jeg utfører blir ofte kontrollert og evaluert. Ved å ”puste meg i nakken” føler jeg at leder absolutt kommer for nær innimellom. Jeg skulle ønske leder hadde hatt litt mer tillit til det jeg gjør.	-5

Med utsagn 40 (-5) viser faktoren opplevelse av tillit ved at en er helt uenig i at leder kontrollerer arbeidet. Selvstendigheten kommer frem av utsagn 20 (+4), som viser at lederen sjelden trenger å fortelle hva en skal gjøre og at en er uenig i utsagn 25 (-4) om at lederen tar de fleste bestemmelser. Samtidig tyder utsagn 31 (+3) på at det er forholdsvis vanlig at lederen tilbyr hjelp ved behov. Med utsagn 14 og 28 (+3) oppgir faktoren en opplevelse av å kommunisere gjensidig i arbeidet. Samlet kan det tyde på at begge parter støtter hverandre, også faglig. Ved å være forholdsvis uenig i utsagn 21, signaliserer også faktoren at en synes det er naturlig at leder tar med ansatte på råd. Ove forteller at lederen ikke alltid kjenner til det spesialiserte arbeidsfeltet han arbeider med. Slik blir det naturlig at også selvstendigheten fremheves i arbeidet.

4.2.4 Ønsker for en endret relasjon har ikke psykologisk signifikans

Utsagn som går på ønsker for at relasjonen burde være annerledes enn den faktisk oppleves, er plassert i nullområdet. Dette gjelder blant annet utsagn 17 (0) og 42 (-1) som går på ønsker for mer eller mindre kontakt og hjelp fra leder.

26	Vi har en tanke om å møtes for jevnlig dialog, men i praksis jobber vi hver med vårt.	+1
17	Jeg synes det er greit at jeg ikke møter leder oftere enn jeg gjør. Det gir meg frihet til å være herre over min egen jobbsituasjon.	0
42	Jeg skulle ønske jeg hadde fått mer hjelp når jeg ber leder om hjelp til en oppgave. Jeg føler at jeg i for stor grad må klare meg selv.	-1

Utsagn 42 (+1) om at en har en tanke om å møtes for dialog kan bekrefte dette inntrykket. Samlet kan dette tyde på at ønsket om at situasjonen burde være annerledes ikke har psykologisk signifikans for faktor 1. Ove selv oppsummerer relasjonen til å være positiv. I sum er det derfor ikke relevant for han å ønske at noe ved relasjonen skulle være annerledes.

4.2.5 Oppsummering av faktor 1

Faktor 1 tegner en opplevelse av en relasjon preget av gjensidighet, der det er rom for å gi og ta, både i mot- og medgang. Faktoren preges imidlertid av at gjensidigheten er noe større på det sosiale enn det faglige planet, da medarbeideren også kan arbeide selvstendig. Det tegnes et bilde av at faktoren er trygg på at leder vil bidra med hjelp hvis en har behov for det både faglig og personlig. Relasjonskvalitetene som kommer til uttrykk og som skiller denne faktoren fra de andre, er nærhet og tilstedeværelse, åpenhet og trygghet både personlig og profesjonelt. Energien preges av humor og uformell omgang, men også av refleksjon og å lytte til hverandre faglig og sosialt.

4.3 Faktor 2: En opplevelse av å holdes litt på avstand

Som nevnt definerer to personer faktor 2 i denne studien. Siden Aud vekter faktoren mest har jeg hatt en post-samtale med henne. Gjennomsnittsmønsteret for faktor 2 sin Q-sortering er gjengitt i vedlegg 8.5.2.

4.3.1 Et ønske om å oppleve relasjonen mer gjensidig enn den faktisk er

Med plasseringen av utsagn 16 (+5) og 1 (+4) viser faktor 2 at en er svært enige i ønsket om å oppleve en mer gjensidig relasjon til leder.

16	Jeg skulle ønske at vi ansatte hadde opplevd et gjensidig forhold til leder, der alle parter kunne ha styrket hverandre i mot- og medgang.	+5
1	Ideelt skulle vi nok hatt en relasjon der vi kunne vært gjensidige, men slik er det ikke her. Jeg har mange refleksjoner rundt hva vi kan gjøre for å utvikle oss, men slipper sjelden til.	+4
28	Jeg møter leder så og si daglig og vi bruker gjerne hverandre som sparringspartnere. Vi lytter til hverandres innspill og kommuniserer tett og likeverdig rundt arbeidet vårt.	-3
14	Jeg opplever at vi har gjensidig respekt for hverandre, det er rom for å lytte til hverandre uansett hva vi snakker om. Det gleder meg at også jeg kan gi i møte med lederen min.	-4

Med utsagn 1 fremheves det at en sjelden opplever å slippe til med sine tanker, og at relasjonen ikke oppleves som gjensidig. Inntrykket bekreftes av utsagn 28 (-3) og 14 (-4). Faktoren er ikke enig i at en opplever gjensidig respekt mellom seg og leder, eller at en kommuniserer likeverdig i arbeidet. Flere av disse utsagnene skiller denne faktoren fra de tre øvrige faktorene. Samlet gis det et inntrykk av at faktoren opplever at en har mer å bidra med enn det som slipper til, noe Aud bekrefter.

4.3.2 Distansert og profesjonalisert forhold

Med utsagn 4 (+5), skapes et inntrykk av at relasjonen ikke oppleves som nær og personlig. Tvert i mot er det skriftlige prosedyrer og mål som oppleves som styrende i stedet for lederen som person.

4	Jeg opplever å være mer styrt av skriftlige prosedyrer og mål enn av leder personlig.	+5
5	Medarbeidersamtalene er mer preget av plikt enn interesse. Det blir mer fokus på å fylle ut skjema enn å lytte til det jeg faktisk har å si. Jeg får kanskje mindre ut av møtene enn jeg trenger.	+4
45	Lederen min jobber sjelden tett på oss og jeg føler ikke at han kjenner mine faglige og personlige styrker/svakheter godt. Jeg kan derfor ikke stole på at han vet hva han gjør når han tar beslutninger på mine vegne.	+4
8	Vi kjenner hverandres faglige kvaliteter godt. Hvis vi feiler kan vi gi gjennomtenkt og konstruktiv tilbakemelding til hverandre.	-3
46	Min leder kjenner meg og vet hva jeg trenger fra han/henne for å holde motivasjonen oppe og utvikle meg. Dette bruker vi som utgangspunkt i medarbeidersamtalene, som jeg får godt utbytte av.	-5

Utsagn 5 (+4) støtter inntrykket, medarbeidersamtalene gir lite utbytte da det skriftlige skjema-arbeidet har større fokus enn å lytte til det som blir sagt. Flere utsagn, som 45 (+4), 8 og 28 (-3)) viser at faktoren ikke opplever at lederen kjenner en godt, hverken personlig eller faglig. Med utsagn 46 (-5) viser faktoren at en er helt uenig i at leder vet hva en trenger for å holde motivasjonen oppe og utvikle seg. Aud oppgir at for hennes del er det særlig den faglige kompetansen lederen ikke kjenner godt nok til.

4.3.3 En opplevelse av ikke å slippe til

Både utsagn 9 og 29 (+3) er utsagn som skiller faktor 2 fra de tre andre.

9	Jeg liker å dele av meg selv, men jeg føler ikke at leder slipper meg til. Av og til lurere jeg på om jeg som person er usynlig.	+3
29	Det er som regel for hektisk til at jeg kan komme med mine faglige innspill. Jeg må bare gjøre det beste ut av situasjonen slik den er.	+3

Plasseringen tyder på at det er forholdsvis riktig at en liker å dele av seg selv og komme med faglige innspill, men at en opplever at en ikke kommer til orde, blant annet fordi det er hektisk. En må derfor klare seg selv. Dette funnet står også i sammenheng med opplevelsen av at en ønsker mer gjensidighet enn det leder gir rom for, noe også Aud bekrefter for sin del.

4.3.4 Å være seg selv i møte med den andre

Plasseringen av utsagn 19 (-3) tyder på faktor 2 ikke er særlig redd lederen sin.

19	Jeg er litt redd for lederen min.	-3
36	Jeg føler at jeg må spille en rolle der jeg er mer utadvent enn det som er naturlig for meg når jeg møter leder. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer meg selv i møte med han/henne.	-4
33	Jeg oppfatter min leder som tydelig og trygg på seg selv og jeg kan stole på at hun/han vil mitt beste. Slik blir det også lett for meg å være meg selv.	-5

En opplevd utrygghet framstår likevel hos faktoren. Aud hjalp meg til å forstå sammenhengen i plasseringen av utsagn 33 (-5) og 36 (-4). Utsagnene viser at en er uenig i at leder oppfattes som tydelig og trygg på seg selv, og at det derfor også blir lett å være seg selv. Samtidig viser utsagn 36 at en er uenig i at en spiller en rolle eller skulle ønske at en kunne være seg selv i møte med leder. Aud forklarer dette med at hun for sin del stort sett opplever at begge parter er seg selv i møter med hverandre. I enkelte situasjoner oppstår likevel en følt usikkerhet, og da trekke hun seg litt unna. I sum oppleves derfor både utrygghet og trygghet i det å være seg selv i relasjonen.

4.3.5 Ønske om faglig støtte, men også å klare seg selv

Utsagn 30 (+3) viser at det har noe over middels psykologisk signifikans at en velger ikke å involvere lederen sin ved uenigheter med kollegaer, men i stedet velger å løse ting selv.

30	Jeg involverer ikke lederen min hvis jeg er uenig med en kollega. Da er det bedre for meg at vi får anledning til å løse problemet selv i ro og fred.	+3
42	Jeg skulle ønske jeg hadde fått mer hjelp når jeg ber leder om hjelp til en oppgave. Jeg føler at jeg i for stor grad må klare meg selv.	+3

Samtidig viser utsagn 42 (+3) at det er noe riktig i at en ønsker mer faglig hjelp fra leder, men føler at en blir overlatt til seg selv. Slik gis et inntrykk av at både avhengighet og uavhengighet erkjennes og ønskes i relasjonen. Dette bekreftes av Aud.

4.3.6 Utsagn om uformelle møter har ikke psykologisk relevans

Blant utsagnene som er plassert i nullområdet, synes jeg det er interessant å trekke fram dem som omhandler uformelle møter med leder.

2	Vi treffes også til uformelle møter eller kaffepauser i arbeidstiden. Det gis form for både humor og alvor.	+1
34	Leder vil nok gjerne bli mer kjent med meg som person, men jeg synes ikke det er naturlig.	0
37	Jeg har i grunnen ikke behov for å snakke tett med min leder. Den sosiale omgangen med mine medarbeidere er sånn sett viktigere for meg enn relasjonen til lederen min.	0

Plasseringen av blant annet utsagn 2 (+1) og 34 og 37 (0) kan tyde på at dette ikke har psykologisk relevans for faktoren. Aud forteller at for hennes del var ikke disse utsagnene relevante, fordi det sjelden tilrettelegges for slike møter. Hun oppgir imidlertid et behov for flere møter fordi det kan gjøre at en lettere deler med hverandre faglig, men også personlig.

4.3.7 Oppsummering av faktor 2

Utsagn som uttrykker ønske om å oppleve større gjensidighet er blant dem som skiller faktor 2 fra de tre andre faktorene. Samlet framtrer et inntrykk av en opplevelse av at en er uavhengig og ikke slipper til med all sin fagkunnskap. En kunne ønsket noe mer faglig støtte fra leder, men samtidig velger en å opptre uavhengig i situasjoner som eksempelvis involverer uenighet med kollegaer. For denne faktoren har det liten psykologisk signifikans å trekke inn det personlige når relasjonsopplevelsen skal deles gjennom Q-sorteringen.

Relasjonskvalitetene preges slik av distanse og at leder ikke kjenner en så godt som en skulle ønske. De skriftlige prosedyrene oppleves mer styrende enn lederen selv. Videre må en opptre uavhengig om en vil eller ei.

4.4 Faktor 3: En opplevelse av selvstendighet og uavhengighet

Fire personer definerer faktor 3. Jeg har hatt en post-samtale med Fie, som vektet faktoren høyest. Gjennomsnittsmønsteret for faktoren er gjengitt i vedlegg 8.5.3.

4.4.1 Selvstendighet

Utsagn som vektlegger selvstendighet fremheves hos faktor 3. Dette gjelder blant annet utsagn 20 (+5) som viser at det er sjeldent leder trenger å fortelle hva og hvordan en skal utføre arbeidet sitt.

20	Det er sjelden min leder trenger å fortelle meg hva og hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt.	+5
10	Min leder gir gjerne råd, men som regel vet jeg selv hvordan jeg skal håndtere jobben min.	+4
44	Leder er ikke viktig for meg. Jeg går på jobb for min egen interesses skyld. Jeg opplever ikke at jeg må tilfredsstille leder, og skuffer i verste fall bare meg selv.	+4
4	Jeg opplever å være mer styrt av skriftlige prosedyrer og mål enn av leder personlig.	+3
27	Min leder går ofte rundt for å se hva som skjer i avdelingen, og tar seg gjerne tid til en prat eller å gi råd. Jeg føler meg sett og anerkjent, og det inspirerer meg.	-3
25	Leder tar de fleste bestemmelser rundt hvordan jeg skal utføre jobben min, slik blir det tydelig og greit hva jeg skal gjøre.	-4
28	Jeg møter leder så og si daglig og vi bruker gjerne hverandre som sparringspartnere. Vi lytter til hverandres innspill og kommuniserer tett og likeverdig rundt arbeidet vårt.	-5

Også utsagn 10 og 44 (+4) viser til at lederen ikke er viktig for ens håndtering av arbeidshverdagen. Dette er to av de utsagnene som skiller denne faktoren fra de tre andre.

Utsagn plassert langt ned på den negative delen av matrisen, 27 (-3), 25 (-4) og 28 (-5) støtter inntrykket av selvstendighet, samt at en heller ikke treffer leder særlig ofte. Av utsagn 4 (+3) kommer det fram at faktoren er forholdsvis enig i at en er mer styrt av prosedyrer og skriftlige mål enn gjennom relasjonen til leder. Fie forteller at hun for sin del opplever det som naturlig og greit å jobbe selvstendig.

4.4.2 En trygg leder med tid til å lytte og støtte

Plassering av utsagn 31 (+5), viser at lederen oppleves som lyttende til faglige spørsmål, ved at en kan tenke sammen når en har behov for hjelp.

31	Leder tar seg tid til å lytte til mine faglige spørsmål, og vi kan tenke sammen når jeg har behov for hjelp i arbeidet mitt.	+5
33	Jeg oppfatter min leder som tydelig og trygg på seg selv og jeg kan stole på at hun/han vil mitt beste. Slik blir det også lett for meg å være meg selv.	+3
36	Jeg føler at jeg må spille en rolle der jeg er mer utadvent enn det som er naturlig for meg når jeg møter leder. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer meg selv i møte med han/henne.	-4

Det bekreftes også av utsagn 10 (+4) som tidligere er gjengitt, leder gir gjerne råd hvis det er behov for det. Utsagn 33 (+) viser at det er forholdsvis riktig at leder oppfattes som trygg på seg selv, og at en slik også kan være seg selv i møte med leder. Utsagn 36 (-4) viser det

samme, da plasseringen kan tyde på at det ikke er relevant at en tar en påtatt rolle som noe annet enn man er i møte med leder. Fie bekrefter dette inntrykket.

4.4.3 En opplevelse av gjensidighet

Til tross for at medarbeiderne framhever selvstendighet og forholdsvis sjeldne møter, skapes likevel et inntrykk av at faglig gjensidighet også preger relasjonen.

14	Jeg opplever at vi har gjensidig respekt for hverandre, det er rom for å lytte til hverandre uansett hva vi snakker om. Det gleder meg at også jeg kan gi i møte med lederen min.	+4
13	Jeg treffer min leder først og fremst i møter der mange ansatte er til stede. Jeg føler at alle blir tatt på alvor og at alle fritt kan komme med egne faglige innspill uansett hvor gjennomtenkte de er.	+3
21	Jeg blir usikker hvis leder spør om min mening, da begynner jeg å tvile på leders evne og autoritet i forhold til å ta beslutninger.	-4

Utsagn 14 (+4) om at en opplever gjensidig respekt og at en også kan gi i møte med leder har høy psykologisk signifikans. I følge utsagn 13 (+3) er faktoren forholdsvis enig i at leder åpner for at alle kan komme med faglige innspill i møter med leder. Plasseringen av dette utsagnet skiller seg ut fra de andre faktorene. Jeg mener at også plasseringen av utsagn 21 (-4) kan støtte inntrykket. At faktoren ikke er enig i at en blir usikker om en blir spurt om leders mening, tyder på at en synes det er greit å bli tatt med på råd. Fie opplever at gjensidigheten er høy, og at det å gi råd og støtte til hverandre går begge veier.

4.4.4 Det faglige er i fokus

Sammen med utsagn som er gjengitt ovenfor, er inntrykket samlet sett at det først og fremst det faglige som er i fokus i relasjonen hos faktor 3.

4	Jeg opplever å være mer styrt av skriftlige prosedyrer og mål enn av leder personlig.	+3
12	Vi kommer godt ut av det sammen, men det har ikke blitt til at vi har blitt kjent med hverandre personlig.	+3

Utsagn som er plassert høyt oppe (+4 og +5) omhandler først og fremst det faglige møtet. Også utsagn som er plassert noe lenger ned kan støtte inntrykket av at det personlige ikke er i fokus i relasjonen med leder. Av utsagn 4 og 12 (+3) kommer det fram at faktoren er forholdsvis enig i at en er mer styrt av skriftlige mål enn av relasjonen til leder personlig, og at en ikke har blitt kjent personlig selv om en kommer godt overens.

4.4.5 Oppsummering av faktor 3

Det er først og fremst det faglige som er i fokus i faktor 3 sin opplevelse av relasjonen til leder, det personlige er ikke særlig framtrødende. Faktoren jobber først og fremst selvstendig og uavhengig av leder i det daglige arbeidet. Det skapes likevel et inntrykk av at leder og

medarbeider kommer godt overens med hverandre når de møtes. Ved behov og anledning er en til stede for hverandre. Samlet preges relasjonskvalitetene av at en nødvendigvis ikke omgås særlig mye, men at en likevel er tilgjengelige for hverandre når behovet er der. Tryggheten og følelsen av å komme overens er også tydelig. Når det gjelder utsagn sortert i nullområdet er ikke disse tatt i betraktning her, da disse utsagnene ikke tilfører noe annet enn det som ellers er beskrevet om faktor 3.

4.5 Faktor 4: En opplevelse av usikkerhet og manglende støtte

Også faktor 4 defineres av fire personer. Jeg har hatt en post-samtale med Ida som skårer høyest på faktoren. Faktorens Q- sortering er gjengitt i vedlegg 8.5.4.

4.5.1 Får ikke den faglige og personlig støtte en kan ha behov for

De to utsagnene 32 og 39 som vektet sterkest i faktor 4 handler begge om en følt utrygghet i forhold til å jobbe selvstendig uten tilgang til støtte fra leder. Plasseringen av begge disse utsagnene skiller faktor 4 fra de andre tre faktorene.

32	Jeg ser at leder har mye å gjøre. Av og til når jeg har behov for hjelp, ber jeg ikke om det fordi jeg er redd for å forstyrre. Det er litt vanskelig.	+5
39	Leder delegerer oppgaver og det forventes at jeg løser dem selvstendig. Det kan være litt utrygt, men jeg gjør så godt jeg kan.	+5
38	Hvis jeg har behov for å ta opp noe som berører meg personlig kan det være vanskelig å få innpass. Han/hun tar seg ikke tid til å lytte ordentlig på det jeg har å si, og får ikke alltid med seg det som blir sagt.	+3
6	Det er sjelden rom for å møte leder for å reflektere rundt min egen arbeidssituasjon, så min personlige utvikling må jeg i praksis ta ansvar for selv, enten jeg vil eller ikke.	+3
40	Det arbeidet jeg utfører blir ofte kontrollert og evaluert. Ved å ”puste meg i nakken” føler jeg at leder absolutt kommer for nær innimellom. Jeg skulle ønske leder hadde hatt litt mer tillit til det jeg gjør.	+2
19	Jeg er litt redd for lederen min.	-3
24	Hvis jeg skulle oppleve perioder der jeg er ekstra sliten eller strever med motivasjonen, er jeg trygg på at min leder vil ta seg tid til en samtale med meg som kanskje kan få meg over kneika.	-4

Faktor 4 uttrykker slik et ønske om mer hjelp og støtte til å gjøre jobben sin enn det som gis og forventes fra leder. Slik utsagn 19 er plassert (-3) kan det synes som at faktoren ikke er særlig redd for lederen sin. Plasseringen av utsagn 38 (+3) og 24 (-4) tyder samtidig på at medarbeiderne er noe utrygge på om lederen vil ta seg tid til å lytte til en, hvis en skulle ha behov for å ta opp noe personlig med leder. Utsagn 6 (+3) viser at en er relativt enig i at en sjelden har anledning til å møte leder for å reflektere over egen arbeidssituasjon. Samlet sett framstår en leder som har det for travelt til å prioritere tid til støtte til sine medarbeidere, noe Ida bekrefter. I den sammenhengen er det interessant å se på utsagn 40 (+2). Utsagnet om at en opplever å bli kontrollert, og at en skulle ønske at leder hadde vist mer tillit, er plassert slik

at det har litt under middels signifikans. Utsagnet skiller faktoren fra de tre andre, og det er kun faktor 4 som har sortert dette på den positive siden av matrisen.

4.5.2 Det personlige i møtet er ikke til stede

De to utsagnene som omhandler medarbeidersamtaler ser begge ut til å ha høy psykologisk signifikans for faktor 4. Plasseringen av både utsagn 5 (+4) og 46 (-5) viser en opplevelse av at medarbeidersamtalene ikke gir det utbytte en kanskje kan ha behov for.

5	Medarbeidersamtalene er mer preget av plikt enn interesse. Det blir mer fokus på å fylle ut skjema enn å lytte til det jeg faktisk har å si. Jeg får kanskje mindre ut av møtene enn jeg trenger.	+4
18	I avdelingsmøter/ressursmøter er det egentlig lagt opp til at vi medarbeiderne skal komme med innspill og tanker om faglige problemstillinger. I praksis er saklisten satt av leder, det settes av lite tid til eventuelt og leder kan glemme å ta med saker vi har fremmet.	+3
34	Leder vil nok gjerne bli mer kjent med meg som person, men jeg synes ikke det er naturlig.	-3
46	Min leder kjenner meg og vet hva jeg trenger fra han/henne for å holde motivasjonen oppe og utvikle meg. Dette bruker vi som utgangspunkt i medarbeidersamtalene, som jeg får godt utbytte av.	-5

At utsagn 46 er plassert helt nede på -5 kan i tillegg tyde på at en er helt uenig i at leder kjenner en godt og vet hva en har behov for. Utsagn 34 (-3) viser at faktoren er forholdsvis uenig i at leder vil bli mer kjent med en som person. Til dette utsagnet forklarer Ida at hun synes det hadde vært naturlig at begge hadde kjent hverandre bedre enn de gjør. Utsagn 18 (+3) viser en opplevelse av at en ikke får slippe til med sitt, da det settes av lite tid til saker ansatte ønsker å fremme. Det kan tyde på en mangel på opplevelse av medbestemmelse.

4.5.3 En tilgjengelig men likevel utilgjengelig leder

Det kan se ut til at faktor 4 omgås, eller i alle fall har anledning til å omgås, sin leder forholdsvis jevnlig. Utsagn 2 (+3) viser at en er forholdsvis enig i at når man treffes i uformelle sammenhenger i arbeidstiden, er både humor og alvor er til stede. Også utsagn 26 (+4) som er et av de utsagnsplasseringene som skiller faktor 4 fra de tre andre, viser at de har en tanke om å møtes jevnlig, men at man i praksis jobber hver for seg.

26	Vi har en tanke om å møtes for jevnlig faglig dialog, men i praksis jobber vi hver med vårt.	+4
2	Vi treffes også til uformelle møter eller kaffepauser i arbeidstiden. Det gis form for både humor og alvor.	+3
41	Da vi sjelden treffes, kommuniserer jeg først og fremst skriftlig med min leder, for eksempel via e-post.	-4
21	Jeg blir usikker hvis leder spør om min mening, da begynner jeg å tvile på leders evne og autoritet i forhold til å ta beslutninger.	-4
48	Jeg opplever at leder trekker seg unna hvis det for eksempel oppstår uenigheter eller konflikter mellom noen i personalet, i stedet for å bidra til at saker løses.	-5

Utsagn 41 (-4) viser at en er uenig i at en sjelden treffes. Utsagn 48 (-5), som er av de utsagnene som skiller faktor 4 fra de tre andre, kan tyde på at leder er tilgjengelig, da plasseringen viser at en er helt uenig i at leder trekker seg unna i forbindelse med uenigheter i personalet. At en er uenig i utsagn 21 (-4) tyder på at medarbeideren ikke blir usikker på leder hvis en blir spurt om hva en mener om en sak. Samlet skaper det hele et inntrykk av at lederen er til stede, men likevel ikke er tilgjengelig. Dette bekrefter Ida.

4.5.4 Hektisk

Av faktor 4 sin Q-sortering kommer det gjennom flere utsagn som er gjengitt tidligere at arbeidsdagen preges av tidspress.

47	Vi har først og fremst fokus på å samarbeide om å gjøre jobben vår skikkelig og nå de målene vi har satt oss sammen. Vi skulle nok ha vært flinkere til å feire når vi lykkes med noe, men det blir sjelden tid til det.	+4
15	Når vi har lykkes med et prosjekt lager vi litt liv. Vi tar gjerne initiativ til en feiring for hele avdelingen, der både vi og leder deler på æren.	-3

Dette ser en også av utsagn 47 (+4). En har fokus på jobben og har sjelden tid til å feire framgang, selv om en gjerne skulle vært flinkere til det. Utsagn 15 (-3) bekrefter dette. Ida bekrefter en opplevelse av at leder hele tiden har for mye å gjøre.

4.5.5 Utsagn om gjensidighet har liten psykologisk signifikans

Faktor 4 har plassert utsagn som handler om å møtes eller ønsker om å møtes på like fot i eller nær nullområdet.

14	Jeg opplever at vi har gjensidig respekt for hverandre, det er rom for å lytte til hverandre uansett hva vi snakker om. Det gleder meg at også jeg kan gi i møte med lederen min.	+1
16	Jeg skulle ønske at vi ansatte hadde opplevd et gjensidig forhold til leder, der alle parter kunne ha styrket hverandre i mot- og medgang.	+1
28	Jeg møter leder så og si daglig og vi bruker gjerne hverandre som sparringspartnere. Vi lytter til hverandres innspill og kommuniserer tett og likeverdige rundt arbeidet vårt.	-1
7	Jeg skulle ønske at jeg hadde hatt et litt mer gjensidig forhold til min leder, men jeg føler ikke at han/hun slipper meg til.	-1
33	Jeg oppfatter min leder som tydelig og trygg på seg selv og jeg kan stole på at hun/han vil mitt beste. Slik blir det også lett for meg å være meg selv.	+1

Dette gjelder blant annet utsagn 14 og 16 (+1) samt utsagn 3 (0) og 28 (-1). Dette kan tyde på at gjensidighet ikke har psykologisk relevans for faktor 4. Ida forklarer dette med at disse utsagnene ikke gir mening i en relasjon der leder har det for travelt, og hvor man opplever å måtte opptre selvstendig selv om en har behov for mer støtte. Plasseringen av utsagn 33 (+1) om oppfattelsen av leders trygghet har heller ikke psykologisk signifikans for faktor 4.

4.5.6 Oppsummering av faktor 4

Utsagn omkring det faglige eller profesjonelle møtet med leder er mest fremtredende hos faktor 4, og det kan se ut til at energien i relasjonen oppleves å samles omkring det å utføre arbeidet sitt. Utsagn som omhandler mer personlige eller uformelle møter er slik tonet ned, selv om en kan omgås uformelt også. En får et inntrykk av at lederen fysisk er til stede rundt en, men at faktor 4 likevel ikke synes at lederen er *tilgjengelig* og lyttende tilstede. Faktor 4 har behov for mer støtte fra sin leder enn det leder viser at han/hun er oppmerksom på eller har tid til å ta hensyn til. Relasjonskvalitetene preges derfor av distanse, usikkerhet og utrygghet.

4.6 Sammenfallende utsagn mellom faktorene

Kun 4 av de 48 utsagnene er plassert sammenfallende i matrisen hos alle fire faktorer. Siden de ulike faktorene korrelerer relativt lite med hverandre er det naturlig at ikke flere utsagn deles. Det kan likevel være interessant å presentere dem for å få en enda dypere forståelse.

Nr	Utsagn	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
22	Jeg skulle kanskje tatt mer ansvar for at leder hadde blitt mer kjent med meg og mine ønsker/behov for relasjonen vår.	0	0	0	0
43	Jeg trenger og får tydelige råd og tilbakemeldinger på den jobben jeg har gjort.	0	0	0	0
25	Leder tar de fleste bestemmelser rundt hvordan jeg skal utføre jobben min, slik blir det tydelig og greit hva jeg skal gjøre.	-4	-2	-4	-2
36	Jeg føler at jeg må spille en rolle der jeg er mer utadvent enn det som er naturlig for meg når jeg møter leder. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer meg selv i møte med han/henne.	-3	-4	-4	-3

Alle faktorer har plassert utsagn 22 og 43 (0) helt nøytralt i matrisen. Det kan tyde på at påstanden om å ta mer ansvar for å gjøre leder mer kjent med ens ønsker og behov for relasjonen ikke har psykologisk signifikans for noen faktorer. Heller ikke utsagn 43 om at man trenger og får tydelige råd og tilbakemeldinger synes å ha relevans. Årsaken *kan* være at det ligger en tvetydighet i utsagnet som gjør at det kan være vanskelig for deltakerne å plassere det.

Både utsagn 25 og 36 er plassert forholdsvis likt på den negative siden av matrisen. Det tyder på at de to faktorene er fra litt uenig til uenig i at leder tar de fleste bestemmelser for en og at dette er tydelig og greit. Ingen faktorer er heller enig i at en føler at en må spille en utadvent rolle i møte med leder, der en i stedet skulle ønske en kunne vært mer seg selv.

4.7 Oppsummering

Relasjonskvalitetene som preger faktor 1 sin opplevelse av møtet med leder preges kort oppsummert av humor, sosial gjensidighet, åpenhet og også faglig tillit. Faktor 2 preges av at en har større faglig og sosial avstand til hverandre, der ønsket om økt faglig omgang er fremtredende. Faktor 3 preges av selvstendighet, samtidig som opplevelsen av faglig gjensidighet, respekt og tillit er tilstede. Til slutt viser faktor 4 en opplevelse av avstand, manglende støtte og følt utrygghet i møtet med leder. De fire faktorene har samlet sett lite til felles i form av sammenfallende utsagn, noe som er redegjort for i kapittel 4.6.

5 Drøfting

Med utgangspunkt i fenomenet relasjonsledelse er formålet med denne studien å se nærmere på medarbeideres opplevelse av relasjonen til sin leder. Problemstillingen i denne oppgaven er «*hvilke relasjonskvaliteter preger medarbeideres opplevelse av møtet med leder*». Gjennom analyse av data har jeg funnet fire ulike syn på dette. De fire faktorene har jeg kalt «En opplevelse av gjensidig tillit og åpenhet», «En opplevelse av å holdes litt på avstand», «En opplevelse av selvstendighet og uavhengighet» og «En opplevelse av usikkerhet og manglende støtte».

I tråd med abduksjonsprinsippet tar drøftingen utgangspunkt i oppdagelser jeg som forsker har gjort i arbeidet med datamaterialet. Som rådgiverstudent opplever jeg at oppdagelser som kan knyttes til forutsetninger og mål for den hjelpende relasjonen på individnivå i relasjonsledelse er spesielt interessante. I drøftingen henter jeg derfor inn det av teori som er presentert i kapittel 2 som jeg finner relevant for dette. I pakt med abduksjonsprinsippet henter jeg i tillegg inn ny og utfyllende teori der jeg finner det nødvendig (Brown, 1980, Kvalsund 1998). Det gjelder blant annet teori knyttet til situasjonsorientert ledelse. Teori knyttet til effekten *energi* blir ikke drøftet direkte i besvarelsen. Energien preger opplevelsen og gir betydning til faktorene, men funnene framstår ikke som så framtrædende at jeg velger å drøfte dem spesifikt. Effekten er likevel viktig for å sikre at kommunikasjonsuniverset dekkes og fremstår som balansert gjennom Q-utvalget (Kvalsund, 1998). Innspill fra deltakerne jeg har hatt post-samtale med trekkes også inn i drøftingen.

Drøftingen innledes med en diskusjon omkring opplevelsen av relasjonsdimensjonene og profesjonalitet slik dette framstår i faktorene. Videre drøftes faktorene i lys av de forutsetninger som ligger til grunn for den hjelpende relasjonen. Teori om situasjonsorientert ledelse presenteres så, og funnene som til da er drøftet ses i lys av dette. I neste del diskuteres hvilken betydning de opplevde relasjonskvalitetene kan ha for vekst og utvikling for den enkelte. Drøftingen avsluttes med en betraktning omkring medarbeidernes ansvar for at relasjonen skal oppleves givende og positiv.

Faktorene drøftes hver for seg i de tilfeller de framstår som forholdsvis ulike. Under tema der jeg ser fellestrekk mellom to eller flere faktorer er disse drøftet sammen.

5.1 Relasjonsdimensjonene; ulike opplevelser og behov

I relasjonsledelse er et av målene at relasjonen skal preges av gjensidighet (Kvalsund, 2005). MacMurray (1961) hevder at denne gjensidigheten utvikles via avhengighets- og uavhengighetsdimensjonen. Slik de fire faktorene fremstår, speiles ulike opplevelser av relasjonsdimensjonene og betydningen av dem. For å få en forståelse av relasjonsopplevelsen er det derfor interessant å diskutere dette i lys av relasjonsdimensjonene.

Faktor 1 viser at den faglige relasjonen preges av selvstendighet i den forstand at medarbeiderne sjelden trenger å rettledes i arbeidet. Samtidig viser faktoren en opplevelse av gjensidighet ved eksempelvis å være enig i utsagn som omhandler likeverdig kommunikasjon rundt arbeidet. Videre oppleves en trygghet på at lederen vil være til stede for en som støtte hvis det skulle oppstå behov for det. Samlet skaper dette et inntrykk av at faktor 1 opplever å være i et gjensidig forhold til lederen, der en er gjensidig enig om at man er delvis uavhengig av hverandre faglig, men at denne uavhengigheten går i retning gjensidig avhengighet der man også kan møtes som sparringspartnere. Makten i det gjensidige oppleves å være delt ved at leder noen ganger kan bidra, mens det andre ganger er medarbeider som vet best i møte med sine arbeidsoppgaver (Kvalsund 2005; Kvalsund & Allgood, 2008). Det sosiale aspektet ved relasjonen viser en klar og positiv opplevelse av gjensidighet. Faktor 1 synes at relasjonen er åpen og ærlig, også i møte med det uforutsigbare som en eventuell uenighet innebærer (Kvalsund & Meyer, 2005). En forutsetning for å kunne møtes i gjensidighet er nettopp at en møter hverandre med interesse, aksept og tillit (Kvalsund & Allgood, 2008).

Faktor 2 gjengir en opplevelse av at relasjonen til leder er faglig og sosial uavhengig. Faktoren er svært enig i ønsket om å oppleve større grad av gjensidighet med leder, samtidig som en også er noe enig i at en kunne hatt behov for mer støtte enn en får. Det skapes et inntrykk av en leder som holder sine medarbeidere på et uavhengighetsnivå, mens medarbeiderne i stedet ønsker opplevelse av gjensidighet der begge parter kan støtte hverandre og *gi* i møte med hverandre. I sum synes derfor faktor 2 å gjengi en opplevelse av at relasjonen er preget av negativ uavhengighet (Kvalsund & Meyer (2005). Negativ uavhengighet kan virke konkurrerende mellom partene, der den ene kan gjøre den andre avhengig av seg og slik rokke ved en symmetri som kan eksistere mellom dem.

Faktor 3 viser tydelig at ens egen selvledelse og interesse er viktigere i jobben enn ens nærmeste leder. Totalt framstår et inntrykk av medarbeidere som sjelden omgås leder, men som både liker og får rom for å jobbe selvstendig. Tilliten til uavhengigheten virker dermed å

være gjensidig til stede hos både leder og medarbeider, noe som er en betingelse for at uavhengigheten skal være positiv (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kommer samtidig fram at medarbeiderne i faktor 3 opplever at relasjonen er preget av gjensidig respekt der begge viser interesse for å gi til hverandre faglig og sosialt når man først møtes (Kvalsund & Allgood, 2008). Slik kan en også se elementer av gjensidig avhengighet i denne relasjonen. Siden den gjensidige tilliten til uavhengighet er til stede, ser det likevel ut til at relasjonen først og fremst preges av uavhengighet.

Faktor 4 skiller seg fra de andre faktorene ved å uttrykke et tydelig behov for støtte, men med en opplevelse av at dette behovet ikke imøtekommes av lederen. Ved at medarbeideren opplever at det forventes at en skal løse oppgaver med større selvstendighet enn en selv føler det er grunnlag for, kan det virke som om lederen opplever seg mer uavhengig enn medarbeideren. Relasjonen framstår slik som negativ uavhengig, der symmetrien eller den gjensidige enigheten om uavhengigheten er utfordret (Kvalsund & Meyer, 2005). Resultatet av dette er at medarbeidernes avhengighet og behov for leders støtte kan øke, og asymmetrien i forholdet øker ytterligere ved at kontrollen plasseres hos leder (Rogers, 1978; Kvalsund & Meyer, 2005).

5.2 Opplevelsen av profesjonalitet

I en hjelpende relasjon vil det ideelle målet være profesjonalitet, der den profesjonelle og personlige tilnærmingen integreres som en helhet (Allgood & Kvalsund, 2005). De ulike faktorene framstår imidlertid med ulike opplevelser av dette, noe som kan være avgjørende for hvorvidt relasjonen fyller forutsetningene for å kunne kalles hjelpende.

Faktor 1 er enig i utsagn som viser at en møter og er til stede for hverandre både faglig og sosialt. En er også helt uenig i at en blir møtt som et objekt i form av ytre kontroll og evaluering (Rogers, 1978). Selv om det faglige tones noe ned i forhold til det personlige i møtet, framstår likevel en opplevelse av profesjonalitet som tydelig.

Hos faktor 2 og 4 er det først og fremst det profesjonelle aspektet som preger opplevelsen av relasjonen. Ikke kun i form av at det rent faglige preger møtet, men også ved at det personlige og emosjonelle ikke oppleves å være markant til stede (Rogers, 1961). Faktor 2 sier blant annet at det først og fremst er prosedyrer og mål som er styrende i relasjonen, og lederen kjenner en ikke godt hverken faglig eller personlig. Likevel er faktor 2 uenig i at leder utøver evaluering og kontroll. At faktor 4 er helt uenig i at leder kjenner sine medarbeidere, støtter inntrykket av at det personlige heller ikke er til stede i denne relasjonen.

Hos faktor 3 kan en i første omgang få inntrykk av at det profesjonelle preger relasjonen. Profesjonell forstått hos faktor 3 mer i form av det rent faglige knyttet til arbeidsoppgavene en utfører (Skau, 2011). At en ikke synes at lederen er viktig for en i arbeidshverdagen, kan også tyde på at det personlige ikke er markant til stede i relasjonen. Samtidig fremstår en opplevelse av at en kommer godt overens, der en ved anledning *kan* møtes likeverdig sosialt. Slik kommer det fram at også en viss form for profesjonalitet er til stede i faktorens opplevelse av møtet med lederen.

5.2.1 Fag versus relasjonell kompetanse i ledelse

I de fire postsamtalene jeg har hatt, kommer det fram at lederne kjenner det overordnede fagfeltet medarbeiderne jobber med. Både Ove (faktor 1), Aud (faktor 2) og Fie (faktor 3) forteller videre at de kan ha mer fagkompetanse enn lederen knyttet til enkelte områder de jobber med. Slik både faktor 1 og 3 framstår, skapes et inntrykk av en relasjon som i sum oppleves positiv. Felles for disse faktorene er som tidligere beskrevet at både det profesjonelle og personlige i ulik grad oppleves integrert i relasjonen, samtidig som det ser ut til at opplevelsen av gjensidigheten og uavhengigheten i faktorene er fremkommet i gjensidighet med leder. Hos faktor 2 framstår en relasjon som imidlertid ikke oppleves slik en kunne ønske den, blant annet fordi relasjonen oppleves som negativ uavhengig. Kan misnøyen også skyldes at det personlige er så lite framtreddende i relasjonen at prinsippet om profesjonalitet ikke nås? Eller kan det tenkes at opplevelsen av relasjonen hadde vært mer positiv hvis leder hadde hatt sterkere fagkompetanse enn faktor 2. Hva er altså viktigst – lederens faglige eller relasjonelle egenskaper? Kan og bør disse egenskapene settes opp mot hverandre, eller kan vi si ja takk, begge deler?

I følge Ennova & HR Norge (2011) har man i Norge en tradisjon for å ansette de faglig dyktigste medarbeiderne til ledere. Slik har man hatt en tendens til å framheve fagkompetansen som viktigst i ledelse. I følge teori om relasjonsledelse og profesjonalitet er det imidlertid som nevnt et viktig prinsipp at både det faglige og det relasjonelle er til stede i ledelse (Hunt & Wintraub, 2002; Allgood & Kvalsund, 2005; Skau, 2011). Undersøkelsen European Employee Index Norge 2011 (Ennova & HR Norge, 2011) bekrefter viktigheten av dette prinsippet ved å presentere funn som viser at arbeidsgleden er høyest når lederen mestrer *både* den faglige og den relasjonelle delen av ledelse. Å være faglig flink er ikke ensbetydende med å ha kunnskaper om hva som skal til for å lede andre. Slik er det sannsynlig at årsaken til faktor 2 sin misnøye først og fremst skyldes fraværet av det personlige i relasjonen. Opplevelsen av fravær av det personlige og relasjonelle kan slik også

være en av årsakene til den følte usikkerheten som faktor 4 opplever i sin relasjon til leder. Lederen har sannsynligvis faglig kompetanse som kan hjelpe medarbeiderne, men møter ikke medarbeiderne relasjonelt. Slik framstår faktorene samlet som en bekreftelse på at både relasjonell og faglig tilnærmingen bør være til stede i ledelse.

5.3 Opplevde relasjonskvaliteter i lys av den hjelpende relasjonen

Med utgangspunkt i personsentrert teori og teori om hjelpende relasjoner bør sentrale relasjonskvaliteter være til stede i møtet mellom leder og medarbeider i relasjonsledelse (Rogers, 1957, 1961; Brammer & MacDonald, 2003). En minimum av kontakt, der partene møter hverandre som personer må eksistere. Videre må kongruens, positiv aktelse, empati og en følelse av trygghet forekomme. I hvilken grad forekommer disse relasjonskvalitetene slik faktorene opplever relasjonen til sin leder?

Kontakten kommer tydeligst fram i faktor 1, der medarbeideren som tidligere nevnt møter sin leder i form av en gjensidig avhengighetsrelasjon så å si daglig. I dette ligger at man nettopp møter hverandre som personer og ikke objekter. Faktor 1 speiler også en opplevelse av at leder er kongruent og virker ekte og trygg på seg selv (Rogers 1961). Faktor 1 er forholdsvis enig i at lederen bruker oppmerksomhetsferdigheter som å lytte til en både faglig og personlig (Kvalsund, 2006). Slik tegnes også et bilde av at medarbeiderne er forholdsvis trygge på de empatiske kvalitetene som ligger i leders evne til å lytte aktivt. Oppsummert tegnes det et bilde av en opplevd relasjon hos faktor 1 som preges av de relasjonskvaliteter som teoriene bak relasjonsledelse forutsetter bør være til stede (Brammer & McDonald, 2003).

Faktor 2 omgås sin leder, og i den forstand eksisterer derfor en form for kontakt. Som jeg har drøftet tidligere, tegner imidlertid faktoren et bilde av fravær av det personlig og relasjonelle, og en opplever at lederen holder en på avstand. Det gjør det naturlig å sette spørsmålsteget ved hvorvidt medarbeiderne her opplever at relasjonen preges av et «jeg-du»- møte der en møter hverandre som to likeverdige personer (Buber, 2008). Videre ser det ut til at lederen ikke oppfattes kongruent i og med at lederen ikke alltid framstår som trygg på seg selv. At avstand skapes kan også tyde på at det en personlig erfarer i møtet med den andre ikke uttrykkes, noe som er en forutsetning for at lederen skal oppfattes som genuin i møte med en annen (Rogers, 1961). Her er det interessant å påpeke det åpenbare i at en relasjon består av to parter, og hvordan partene påvirker *hverandre* får dermed betydning for hvordan den andre oppfattes. Slik kan en være åpen for at kvaliteter hos medarbeideren også kan ha betydning for den utryggheten som oppleves hos leder. Med faktor 2 sitt ønske om å dele mer av sine

faglige kunnskaper tegnes et bilde av at medarbeideren har god faglig selvfølelse. At lederen legger opp til at medarbeideren skal jobbe uavhengig kan også tyde på at en har faglig tillit til sine ansatte (Hersey et al., 2008). Det tydelige ønsket om langt større gjensidighet i relasjonen, kombinert med en mulighet for at det er lederen som ikke åpner opp for denne gjensidigheten, kan likevel tyde på at faktor 2 ikke opplever at kompetansen en har fullt og helt blir akseptert i så stor grad som en kan ønske. Slik kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt medarbeideren opplever den positive aktelsen som forutsettes i relasjonsledelse (Rogers, 1961). Faktor 2 tegner et bilde av en leder som er mer opptatt av at prosedyrer og skjema følges, enn det å lytte. Slik oppstår tvil om hvorvidt leder har et oppriktig ønske om å vise empati og forståelse for medarbeiderne (Rogers, 1951). Totalt sett skapes et inntrykk av at forutsetningene for en god hjelpende relasjon (Brammer & MacDonald, 2003, Schein, 2009) ikke oppfylles gjennom de relasjonskvalitetene som preger faktor 2 sin opplevelse av relasjonen til leder.

I likhet med Faktor 1 deler medarbeiderne i faktor 3 opplevelsen av at begge parter opptrer med ekthet og trygghet, altså eksisterer en opplevelse av kongruens (Rogers, 1961). Faktor 3 har relativt liten kontakt med sin leder, men viser trygghet på at en kan ta kontakt med hverandre ved behov, og kvaliteten i møtet er god når de først møtes. At lederen tar seg tid til å lytte til en i forhold til faglige spørsmål, er det faktor 3 er mest enig i. Ved at faktoren ikke signaliserer behov for nær kontakt med en leder, er det naturlig at utsagn som omhandler det personlige har lav psykologisk signifikans for faktoren. Siden det likevel signaliseres at lederen tar seg tid til å lytte ved behov, skapes et inntrykk av at lederens empatiske evner er til stede, men ikke er så viktig for faktor 3. I følge Ivey et al. (2012, s. 377) hevder Strupp at kvaliteten på empatien i en hjelpende relasjon ikke er nok, den må også være synkron med individet i øyeblikket. Overført til faktor 3 er kanskje ikke opplevelsen av empati fra lederen viktig nå. Selv om relasjonskvalitetene som preger faktor 3 sin opplevelse av møtet med lederen er preget av uavhengighet og relativt liten kontakt (Kvalsund 2005), tyder mye på at relasjonen i stor grad likevel møter de forutsetningene som bør prege en hjelpende relasjon (Brammer & MacDonald, 2003; Schein, 2009), da det gjensidige i møtet oppleves å være til stede de gangene det er behov for det.

Faktor 4 oppgir i likhet med faktor 2 en opplevelse av lite personlig og relasjonell kontakt med lederen. Det skapes et inntrykk av at tidspress kan være en forklarende årsak til dette. Siden faktoren ikke opplever at lederen tar seg tid til å lytte til en, kan det stilles spørsmål ved om man i det hele tatt har en form for kontakt der man opplever å bli møtt som en person

(Macmurray, 1961, Rogers 1961). Kanskje er møtet i stedet preget av at man ses som «medarbeider» i stedet som for eksempel personen «Ida». Det er samtidig viktig å merke seg at det også kan være motsatt; en medarbeider kan også møte sin leder som et objekt, som rollefiguren «leder». Utsagnene i denne studien er ikke utformet slik at det kan gis noe klart svar på hvordan dette forholder seg her. Utsagn som handler om lederens trygghet har ikke psykologisk signifikans for faktor 4. Ida forteller imidlertid at lederen opptrer med faglig selvsikkerhet, og plasseringen av utsagn 2 viser at de også kan ha det hyggelig sammen når de først omgås uformelt. Det *kan* tyde på at en opplever leder som kongruent, og at den følte utryggheten som kommer fram hos faktor 4 skyldes andre forhold i dynamikken mellom medarbeideren og lederen. En kan for så vidt si at faktoren opplever at leder har tillit til seg, i og med at en i så stor grad må arbeide faglig selvstendig. Samtidig signaliserer faktoren med plasseringen av utsagn 40 på +2, at en har en viss opplevelse av å kjenne på kontroll og evaluering, der ønsket om å kjenne på mer tillit er til stede. I en slik følelse ligger gjerne også en frykt for kritikk, noe Rogers (1961) hevder ikke er forenelig med en aksepterende relasjon. Dette kan tyde på at den tydelige utryggheten som preger faktor 4, skyldes en opplevelse av lederens manglende tillit, samt aksept for ens situasjon og støttebehov. Faktor 4 opplever at det er vanskelig å få innpass hvis en har behov for å ta opp noe, og lederen får ikke alltid med seg det som blir sagt. De empatiske kvalitetene synes dermed ikke å være til stede, siden dette kan føre til tvil om hvorvidt leder signaliserer et oppriktig ønske om å forstå den andre (Rogers, 1951). Ida oppgir selv at hun savner å bli møtt med en mer empatisk holdning fra sin leder. Samlet tegnes slik et bilde av at opplevelsen av relasjonen ikke tilfredsstillende de kravene som ligger til grunn for en hjelpende relasjon hos faktor 4 (Brammer & MacDonald, 2003; Kvalsund 2005).

5.4 Situasjonsorientert ledelse

Begrepet situasjonsorientert ledelse er tidligere nevnt i kapittel 2.2.1 og 2.2.2. Gjennom de funn jeg har presentert til nå er det interessant å se nærmere på faktorenes opplevelse i lys av denne teorien, jeg velger derfor å gjøre grundigere rede for den her.

Situasjonsorientert ledelse bygger kort fortalt på tanken om at effektiv ledelse er betinget av en lederatferd som er hensiktsmessig for den situasjonen en befinner seg i. I følge denne teorien finnes det derfor ikke *en* måte å lede på som er riktig i alle situasjoner (Thompson, 2011). Medarbeiderens utviklingsnivå ses på som den viktigste situasjonsfaktoren i teorien. I begrepet utviklingsnivå ligger blant annet utdanning og erfaring, motivasjon og trygghet på egne ferdigheter, det vil si hvorvidt en har tro på seg selv i forhold til å jobbe uavhengig av

leder og leders støtte (Thompson, 2011). I følge Hersey et al. (2008) er det viktig at lederen blir godt nok kjent med medarbeideren for å forstå den enkeltes utviklingsnivå. Slik kan lederen tilpasse den faglige og relasjonelle støtten i forhold til den enkeltes behov.

Ut fra hvordan faktor 1 og 3 gjengir sin opplevelse, er det mye som tyder på at de blir møtt med en lederstil som er tilpasset ens behov og situasjon, både faglig og relasjonelt. Resultatet av faktorfortolkningen tegner et bilde av medarbeidere som opplever at en får det en trenger og ønsker i møtet med lederen sin, noe også Ove og Fie bekrefter. Faktor 3 virker eksempelvis å være i stand til, og komfortabel med, å opptre uavhengig faglig og sosialt, og er slik ikke avhengig av nær faglig eller personlig kontakt med leder. Hersey et al. (2008) hevder her at er det riktig å trappe ned både relasjonsorientert og fagorientert tilnærming hos modne ansatte. En kan videre hevde at dette er riktig når begge gjensidig er enig om at dette (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2005). Både faktor 1 og 3 synes å oppleve at lederen kjenner en, kanskje kan dette være årsaken til at leders tilnærming også oppleves riktig.

Både faktor 2 og 4 opplever en relasjon som er preget av negativ uavhengighet, selv om de er negativt uavhengige av ulike årsaker. Som jeg har diskutert tidligere synes den relasjonelle tilnærmingen mellom leder og medarbeider ikke å være til stede i så stor grad som faktorene skulle ønske. Slik er det rimelig å anta at lederatferden ikke er tilpasset medarbeidernes situasjon, da den relasjonelle orienteringen ikke er trappert opp i tråd med den ansattes behov (Hersey et al., 2008). Faktor 2 og 4 har begge faktorskåren (-5) av utsagn 46, og er slik helt uenig i at lederen kjenner medarbeideren og vet hva denne trenger for å motiveres og utvikles. Det medfører at en av betingelsene for å kunne legge til rette for situasjonsorientert ledelse ikke er til stede. De faglige styrkene faktor 2 opplever å ha, og det faglige støttebehovet faktor 4 har, er sannsynligvis ikke godt nok kjent for lederen til at disse behovene kan imøtekommes og tilfredsstilles. Slik faktor 4 framstår, eksisterer derfor et behov for å bli møtt med både mer oppgaveorientert og relasjonell orientert tilnærming fra leder (Hersey et al., 2008).

Som nevnt i kapittel 3 kommer deltakerne i denne studien fra fem ulike underavdelinger i en og samme bedrift. Det er interessant å se at medarbeidere i fire av disse avdelingene spres på ulike faktorer selv der det er snakk om samme leder. Videre oppgir samtlige faktorer ulik grad av opplevd faglig uavhengighet i relasjonen til leder. En kan spekulere i om det kan tyde på at uavhengighet er en norm i bedriften, og at ledere derfor møter alle sine medarbeidere med en forventning om at disse er i stand til eller ønsker å jobbe uavhengig. I denne studien kommer det imidlertid fram at selv om noen medarbeidere liker å jobbe helt eller delvis selvstendig,

trenger andre mer støtte, og atter andre ønsker å jobbe på like fot med leder. Slik er det naturlig at ulike opplevelser framkommer hvis det er slik at leder møter samtlige medarbeidere på samme måte, i stedet for å ha en situasjonsorientert tilnærming til hver enkelt. Konsekvensene av ledelse som ikke er situasjonsorientert kan blant annet være at relasjonen ikke legger til rette for medarbeiderens vekst og utvikling.

5.5 Relasjonen som verktøy for tilrettelegging av vekst og utvikling

Bedriften deltakerne i denne studien kommer fra, har et uttalt mål om å legge til rette for personlig og faglig utvikling hos sine ansatte. Som tidligere nevnt er tanken bak relasjonsledelse at relasjonen mellom leder og medarbeider skal fungere som et verktøy for nettopp å legge til rette for dette. Relasjonsledelse har blant annet blitt påvirket av personsentrert rådgivningsteori (Rogers, 1951, 1961, 1980) og personorientert filosofi (MacMurray, 1961) som hevder at signifikant personlig vekst ikke kan skje uten i en relasjon (Rogers, 1957). I følge Rogers (1980) vil det være medarbeidernes *opplevelse* av relasjonen som er avgjørende for hvor effektiv hjelperelasjonen er. Som jeg allerede har drøftet, synes faktor 1 tydelig å oppleve den gjensidigheten og de relasjonskvalitetene som ideelt bør være til stede for at relasjonen kan legge til rette for medarbeiderens vekst og utvikling. (Rogers, 1961; Kvalsund, 2005). Siden de øvrige faktorene har til dels andre opplevelser eller ønsker, er det interessant å drøfte hva deres opplevelse kan bety for denne utviklingen, samt se litt på hvilke eventuelle konsekvenser dette kan få.

Som nevnt viser flere trekk ved faktor 2 sin Q-sortering at forutsetninger for en hjelpende relasjon ikke oppleves å være fullt til stede i møtet med nærmeste ledere. Det er få relasjonelle trekk som framstår som tydelige i relasjonen, og medarbeideren opplever at en ikke får delta med alle sine ressurser i arbeidslivet. Slik settes det også spørsmålsteget ved aksepten i relasjonen. I følge Øiestad (2006) er behovet for aksept noe som ligger i alle mennesker, og som ikke kan velges bort. Aksept henger nært sammen med selvfølelsen, ved at utvikling av aksept bidrar til å øke selvfølelsen. Mennesker som ikke opplever å bli akseptert av andre, kan slik også miste selvfølelsen. Hvilken betydning kan det få for medarbeidernes motivasjon, vekst og utvikling? I følge Kvalsund (2011) må en opplevd bekreftelse på at ens kunnskap og erfaring har verdi, være til stede for at varig endring og læring skal skje hos medarbeideren. Det er tvilsomt om faktor 2 opplever at lederen bekrefter verdien av hele ens kompetanse, så lenge de erfarer at lederen holder deler av den på avstand. Siden faktor 2 har et ønske om å oppleve større gjensidighet i relasjonen til lederen sin kan det tyde på at faktoren savner større grad av relasjonell kunnskaps- og erfaringsdeling med leder, noe også Aud bekrefter og

understreker. Tanken bak relasjonsledelse er nettopp å prøve ut og reflektere over kunnskap relasjonelt for slik å oppdage nye måter å tenke på, noe som også kan utvikle kunnskap ytterligere (Kvalsund, 2005). Skjer ikke dette utnytter man ikke det utviklingspotensialet som eksisterer i relasjonen. Funn tyder slik på at den opplevde relasjonen hos faktor 2 ikke legger godt nok til rette for vekst og utvikling. Med tanke på at vekst og utvikling er en viktig motivasjonsfaktor hos ansatte (Herzberg et al., 1993), er det videre naturlig å stille spørsmål ved om en medarbeider greier å holde motivasjonen oppe over lengre tid. Av faktorens Q-sortering kommer det da også frem at lederen ikke kjenner en godt nok til å legge til rette for motivasjon og utvikling. Kanskje kan det føre til at en på sikt mister motivasjon til å tilegne seg ny kunnskap, eller å utføre jobben sin så godt som en er i stand til. En konsekvens av dette kan til sist være at en velger å vurdere andre stillinger (Kvalsund, 2011).

Relasjonen slik faktor 3 opplever den, oppfyller som tidligere drøftet i stor grad forutsetningene for en hjelpende relasjon i relasjonsledelse (Brammer & MacDonald, 2003; Kvalsund, 2005; Schein, 2009). I og med at faktoren likevel uttrykker enighet i at lederen ikke er så viktig, og at en går på jobb for sin egen interesses skyld, kan dette tyde på at en mener at lederen ikke er så viktig for egen vekst og utvikling i arbeidet. Med den tryggheten faktoren viser i sin uavhengighet, skapes et inntrykk av en sterk indre kontrollplassering hos medarbeiderne i faktor 3 (Rotter, 1982). Medarbeiderne framstår som autonome og slik i stand til å ta kontroll over eget arbeid og nå sine mål på egen hånd (Rogers, 1978; Kvalsund, 2003). Det kan tyde på en opplevelse av å få utnyttet sitt faglige potensiale fullt ut, behovet for selvaktualisering (Rogers 1961) fylles i utførelsen av selv jobben. Slik framstår denne faktoren som mer oppgaveorientert enn de andre faktorene. Det er interessant å se at faktoren defineres av medarbeidere som alle har ulike former for lederstillinger. Kanskje tidligere eller andre eksisterende relasjoner enn lederen har betydning og påvirkning, uten at denne studien har som mål å svare på det.

Relasjonskvalitetene faktor 4 opplever er ikke alle forenelige med forutsetningene for god relasjonsledelse. Relasjonen mangler trygghet, og lederen oppleves ikke å være tilgjengelig nok. Både rådgivnings- og organisasjonsteori framhever at opplevelsen av trygghet er fundamental for at utvikling hos individet skal skje (Rogers, 1957; Rogers, 1961; Senge, 2006). Fraværet av trygghet hos faktor 4 gjør det derfor nærliggende å anta at relasjonen til leder ikke legger til rette for at medarbeiderne får utviklet ressurspotensialet sitt i arbeidet.

I følge Kvalsund & Meyer (2005) søker vi mennesker selvbestemmelse, og motivasjon for å utvikle seg kan ha sammenheng med opplevelsen av selvbestemmelse (Kvalsund, 2011). Slik faktor 4 framstiller det, er en enig i at leder delegerer oppgaver med en forventning om at disse skal løses selvstendig, og det er lite rom for å snakke sammen om ens arbeidssituasjon. Dette skaper et inntrykk av at kontrollen er plassert hos lederen, noe som tyder på en delvis opplevd mangel på medbestemmelse. Et individ som opplever at andre tar bestemmelser for seg vil på sikt føle seg fremmedgjort, noe som kan utløse apati eller opprør (Kvalsund & Meyer, 2005). Hvis ting utvikler seg så langt at den ansattes energi konsentreres rundt maktesløshet eller sinne, skaper det et hinder for læring, utvikling og effektivitet i arbeidet. Lederen kan kanskje ta i bruk påvirkningsferdigheter som råd og veiledning for å påvirke utviklingen, men en viktig forutsetning for at påvirkningsferdigheter skal kunne brukes er at det gjensidige tillitsforholdet er på plass først (Kvalsund, 2006). Slik faktor 4 opplever relasjonen må derfor tillitsforholdet bygges opp før påvirkning fra leder har effekt på medarbeiderutviklingen.

I denne drøftingen har jeg valgt å ha fokus på vekst og utvikling på et individnivå. Som nevnt i kapittel 2.1.4 er utvikling på individnivå avgjørende for at organisasjoner skal kunne videreutvikle seg (Senge, 2006). At enkelte medarbeidere i en bedrift ikke opplever en relasjon til lederen som legger til rette for utvikling, kan slik få konsekvenser også for utviklingen av organisasjonen generelt.

5.6 Medarbeiderens ansvar i relasjonen

I den humanistisk-eksistensialistiske rådgivningstradisjonen står individets ansvar for eget liv og handlinger sentralt (Ivey et al., 2012). I coachinglitteraturen hevdes det at coachee eller medarbeider har ansvar for å gi uttrykk for ønsker og forventninger i relasjonen, da det er viktig for å bygge opp en gjensidig samarbeidende relasjon med coach eller leder (Gjerde, 2010, Kvalsund 2005). Utsagn 22 i denne studien inneholder en påstand om nettopp dette, med ordlyden «Jeg skulle kanskje tatt mer ansvar for at leder hadde blitt mer kjent med meg og mine ønsker/behov for relasjonen vår». Samtlige faktorer har plassert dette utsagnet på null i matrisen, noe som tyder på at utsagnet ikke har psykologisk signifikans. Det er sannsynlig at årsaken til dette er ulikt for de ulike faktorene. Faktor 1 og 3 opplever i sum at relasjonen møter ens behov og ønsker. Slik er det nærliggende å tenke at utsagnet ikke er signifikant fordi det er meningsløst å endre noe som allerede oppleves bra.

Hva så med faktor 2 og 4 som ikke opplever at ønsker og forventninger møtes i relasjonen til lederen? Hvis normen i en organisasjon går i retning av at relasjonsdimensjonen mellom leder og medarbeider bør være uavhengig, kan det kanskje oppleves som vanskelig å si fra hvis ens eget behov ikke passer normen. Er det likevel rimelig å kreve at medarbeiderne skal si fra og gi til kjenne andre ønsker og behov enn det normen tilsier?

Å si fra om forhold som ikke oppleves bra, krever mot. En av forutsetningene for mot er opplevelsen av trygghet (Gjerde, 2010). Faktor 4 opplever ikke trygghet i relasjonen, slik kan det bli vanskelig å finne mot til å si fra. I følge Allgood og Kvalsund (2003) vil det alltid eksistere element av makt i en hjelpende relasjon. Hvis den ene parten har større evne eller mulighet til å handle eller endre på noe, er makten asymmetrisk fordelt. Faktor 4 tegner et bilde av opplevd maktesløshet ved at lederen signaliserer at hun/han rett og slett ikke har tid til å møte ens støttebehov. Likedan opplever faktor 2 at det er lederen som holder en på avstand slik at gjensidighet ikke oppstår. Det kan tyde på en opplevelse av at det er lederen som har makten i relasjonen. Hvis det er slik at faktor 2 og 4 opplever at makten til å kunne endre relasjonen også ligger hos leder, er det ikke usannsynlig at det skaper et hinder for selv å ta ansvar for å si fra.

I post-samtalen med Ida kommer det fram at hun i større grad har reflektert over sitt eget ansvar for å tilkjenne sine ønsker for relasjonen etter at Q-sorteringen ble gjennomført. Hun har kommet fram til at hun bør ta en samtale med lederen eller ledelsen om dette. Som tidligere nevnt kan en Q-sortering bidra til at deltakere utvikler kunnskap og refleksjon knyttet til det aktuelle kommunikasjonsuniverset (Allgood, 1995). Det *kan* bety at også flere deltakere oppdager dette ansvaret, og forhåpentlig vis finner mot til å uttrykke sine opplevelser og ikke minst behov for relasjonen.

5.7 Oppsummering av drøftingen

I denne drøftingen har jeg valgt å fokusere på relasjonskvalitetene som preger de ulike faktorenes opplevelse av møtet med leder i lys av sentrale teorier og prinsipper innen den humanistisk-eksistensialistiske rådgivningstradisjonen. Jeg har diskutert faktorene i lys av teori om *relasjonsdimensjonene* og opplevelsen av *profesjonalitet*. Videre har jeg sett på opplevelsen i forhold til de *forutsetningene* som bør være til stede i den hjelpende relasjonen i relasjonsledelse. Så er faktoren drøftet ut fra teori omkring *situasjonsbestemt ledelse*, før jeg har sett på sammenhengen mellom de opplevde relasjonskvalitetene i forhold til hvorvidt relasjonen kan tenkes å legge til rette for *vekst og utvikling* hos medarbeiderne. Til slutt har

jeg diskutert noen moment omkring medarbeideres *ansvar* for at relasjonen skal møte ens behov og ønsker.

Det er interessant å se at faktor 1 og 3 som gjengir en opplevelse av møtet med leder som i størst grad fyller forutsetningene for relasjonskvaliteter i relasjonsledelse og situasjonsorientert ledelse, også tegner den mest positive opplevelsen av møtet med leder. Som jeg har argumentert for kan mye tyde på at dette blant annet skyldes at disse faktorene synes å oppleve at lederen kjenner en, der tilnærmingen preges av profesjonalitet og tilpasset medarbeiderne.

6 Avslutning

6.1 Avsluttende kommentar

Gjennom problemstillingen «*Hvilke relasjonskvaliteter preger medarbeiders opplevelse av møte med leder*» har jeg ønsket å sette fokus på relasjonen mellom medarbeidere og ledere ved å se dette i et medarbeiderperspektiv. Resultatene av denne studien viser at det eksisterer ulike subjektive opplevelser av møtet med lederen. Gjennom faktor 1 tegnes et bilde av en relasjon som er preget av positivt opplevde relasjonskvaliteter som gjensidig åpenhet, trygghet og tillit, både faglig og personlig. Faktor 2 opplever ikke relasjonen som like positiv, og viser at kvaliteter som negativ uavhengighet, distanse, delvis usikkerhet og et savn av gjensidig refleksjon preger relasjonsopplevelsen. Faktor 3 framstår som både sosialt og faglig uavhengig av leder, der relasjonskvaliteter som uavhengighet og autonomi, men også gjensidig tillit og respekt er fremtredende i opplevelsen. Faktor 4 tegner et bilde av negativ uavhengighet der relasjonskvaliteter som manglende støtte, opplevelse av ikke å bli lyttet til og at det relasjonelle ikke er tilstrekkelig til stede preger faktoren.

6.2 Praktiske implikasjoner

Hva kan så resultatet av denne studien brukes til? Birkinshaw et al. (2012) hevder som nevnt innledningsvis at effektive ledere har evnen til å ta medarbeiderens perspektiv. Ved at organisasjoner får et bilde av hvilke subjektive opplevelser av relasjonen til leder som kan eksistere blant medarbeidere, kan ledelsen kanskje få et innblikk i disse perspektivene. Dette kan igjen gi en pekepinn på hvor et eventuelt endringsarbeid kan gjøres i forhold til lederutvikling. Kanskje kan studien slik inspirere til en konkret satsning på relasjonsledelse og situasjonsorientert tilnærming til ansatte.

Som rådgivningsstudent med interesse for organisasjonsutvikling, ser jeg at studien kan være et godt utgangspunkt til å jobbe med lederutvikling gjennom eksempelvis coachende aktiviteter i møte med ledere. Gjennom refleksjoner og fasilitering kan en kanskje bidra til utvikling av holdninger og egenskaper som gjør ledelse mer effektiv både for hver enkelt ansatt, men også for organisasjonen.

Hunt og Wintraub (2002) anbefaler at medarbeidere bruker tid på å reflektere over arbeidssituasjonen sin. Som forsker har jeg erfart konkret at Q-metodologi som metode kan sette i gang en slik refleksjonsprosess hos medarbeidere (Allgood, 1995). Kanskje kan denne refleksjonen bidra til at medarbeidere føler det lettere å ta ansvar for at ens relasjonelle og

faglige behov gjøres kjent for lederen, noe som kan rede grunnen for bedret dialog og kommunikasjon mellom ledere og ansatte, gjennom eksempelvis medarbeidersamtaler.

6.3 Kunne jeg gjort noe annerledes?

Noe av det jeg har opplevd som mest krevende i studien, er arbeidet med utsagnene. Jeg brukte lang tid på dette arbeidet. Jeg ser likevel at et og annet utsagn med fordel kunne vært tydeligere eller mindre tvetydig. Et eksempel på dette er utsagn 43: «*Jeg trenger og får tydelige råd og tilbakemeldinger på den jobben jeg har gjort*». Det er en mulighet for at dette utsagnet ble plassert på 0 i alle faktorer fordi det inneholdt en tvetydighet som gjorde det vanskelig å plassere. Slik ble det også vanskelig for meg å få et tydelig bilde av opplevelsen av tilbakemeldinger for faktorene. I ettertid ser jeg at slike utsagn kunne ha vært formulert på en enklere måte uten at det hadde gått på bekostning av kommunikasjonsuniverset.

I drøftingen av hvilke konsekvenser den opplevde relasjonen kan ha for vekst og utvikling, fokuserte jeg på utvikling på individnivå. Her kunne jeg ha valgt å gå videre ved i større grad å drøfte hvilke konsekvenser opplevelsen kan ha for videreutvikling av organisasjoner som helhet. Siden utgangspunktet for studien er et medarbeiderperspektiv, valgte jeg likevel å begrense meg til individnivået her.

6.4 Forslag til videre forskning

Med utgangspunkt i et positivt menneskesyn har jeg tro på at ledere har som intensjon at medarbeidere skal oppleve relasjonen til seg positivt. Slik hadde det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende studie på et intensivt personutvalg, der en leder og en medarbeider hadde sortert samme utsagn under ulike instruksjonsbetingelser, som eksempelvis hvordan en selv opplever relasjonen, hvordan en tror den andre opplever relasjonen, hvilke ønsker og behov en selv har for relasjonen og hvilke ønsker og behov en tror den andre har.

Å se nærmere på sammenhengen mellom den opplevde relasjonen til leder og medarbeidernes opplevde *motivasjon* eller mulighet for å utvikle seg gjennom arbeidet sitt hadde også vært spennende. Siden teori om relasjonsledelse framhever at *relasjonen* mellom leder og medarbeider har vesentlig betydning for tilrettelegging for utvikling på arbeidsplassen, ville det her vært spesielt spennende å se på faktor 3 som oppgir at en er enig i at leder ikke er viktig for seg. Hvis relasjonen til leder ikke er viktig, hva er da avgjørende for faktor 3 sin motivasjon? En slik studie kunne eksempelvis gjøres gjennom en kvalitativ studie med bruk av intervju.

Som rådgiver hadde det til slutt vært interessant å følge opp en organisasjon med en tilsvarende studie etter at utviklingsarbeid rundt relasjonsledelse hadde vært igangsatt over tid, for slik blant annet å vurdere om dette arbeidet får innvirkning på opplevelsen av relasjonen til lederen.

7 Litteraturliste

- Allgood, E. (1995). Persons-in-Relations and Q Methodology. *Operant Subjectivity*, Vol. 18 (1-2), 17-35.
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, professionalism and the helping relation: dialogues and reflections*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for Professional Educators: Guides, Counselors, Teachers*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I A. Thorsen & E. Allgood (red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir akademisk.
- Birkinshaw, J., Rollins, V. & Turconi, S. (2012). Bringing Out the Best in Employees. *Business Strategy Review*, Vol. 23 (1), 39-43.
- Brammer, L. M. & MacDonald, G. (2003). *The Helping Relationship. Process and skills* (8. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, S.R. (1980). *Political subjectivity: applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Buber, M. (2008). *I and Thou*. London: Continuum.
- Cain, S. (2012). *Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York: Crown Publishers.
- Ennova & HR Norge. (2011). *På jakt etter arbeidsgleden*. (European Employee Index Norge-rapport 12.). Oslo.
- Fossestøl, K. (2004). *Relasjonsmestrere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gjerde, S. (2010). *Coaching hva – hvordan – hvorfor* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hall, C. S. & Nordby, V. J. (1973). *A Primer of Jungian Psychology*. New York: Penguin Books.

- Hersey, P., Kenneth, H. B. & Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources* (9. utg). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hunt, J. M. & Wintraub, J. R. (2002). *The coaching manager. Developing top talent in business*. Thousand Oaks: California
- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J. & Ivey, M. B. (2012). *Theories of Counseling and Psychotherapy. A Multicultural Perspective*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jung, C. G. (1975). *Psykologiske typer*. Oslo: Cappelen.
- Kvalsund, R. (1998). *A Theory of the Person: A discourse on personal reality and elicitation of personal knowledge through Q-methodology – with implications for counseling and education. Doctorate in Education*. Trondheim, NTNU.
- Kvalsund, R. (2003). *Growth as self-actualization. A critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers counseling theory*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching; metode-prosess-relasjon*. Tønsberg: Synergi Publishing.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner. Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

- Kvalsund, R. (2011). Organisering av kompetanseutvikling i arbeidslivet. I: Aarsand, L., Tønseth, C. & Tøsse, S. *Voksne, læring og kompetanse* (s 197-226). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as transformativ learning in counseling. I: G. Grazina (red.), *Santykis ir Pokytis. Trapasmeniniu rysiu gelmines prielaidosir psichoterapija*. Vilnius: Universiteto Leidykla, 84 – 106.
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. Thorsen & E. Allgood (red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske Subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir akademisk.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapri Akademiske Forlag.
- Macmurray, J. (1961). *Persons in relation*. London: Faber and Faber Limited.
- McKeown, B. & Thomas, D. (1988). *Q methodology*. Newbury Park: Sage
- Mischel, W. Shoda, Y & Smith, R. E. (2004). *Introduction to personality. toward an integration*. Hoboken: Wiley.
- Ringstad, H. E. & Ødegård, T. (2001). *Typeforståelse. Jungs typepsykologi – en praktisk innføring* (2. utg.) Bergen: OPTIMAS.
- Ringstad, H. E. & Ødegård, T. (2004). *Ledertyper. Ledelse og lederutvikling med Jungs typeforståelse*. Bergen : OPTIMAS.
- Rogers, C. (1951). *Client-Centeret Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic change. *Journal og Consulting Psychology*, Vol. 21 (2), 95-103.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1978). *Carls Rogers on Personal Power*. London: Constable.
- Rogers, C. (1980). *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin

- Rotter, J. B. (1982). *The development and application of social learning theory*. New York: Praeger Publishers.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: how to offer, give and receive help*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schmolck (2002). PQMethod. (Versjon 2.33): Hentet 12.3.2012, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/#PQMethod>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*. New York: Currency/Doubleday.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thorsen, A. & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I A. Thorsen & E. Allgood (red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 15-22). Trondheim: Tapir akademisk.
- Thorne, B. (2004). *Carl Rogers* (2. utg.). London: Sage Publications.
- Van Exel, J & de Graaf, G (2005). *Q methodology: A sneak preview*. Hentet fra <http://qmethod.org/articles/QmethodologyASneakPreviewReferenceUpdate.pdf>
- Watts, S. & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research*. Los Angeles: Sage.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet*. (s. 23-39). Trondheim: Tapir akademisk.
- Øiestad, G. (2006). *Kritikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.

8 Vedlegg

8.1 Oversikt over ekstrovert og introvert energi

Introvert	Ekstrovert
<ul style="list-style-type: none">• Innadrettet; energi og motivasjon hentes innad gjennom egne refleksjoner, minner eller fra bilder, og bøker• Refleksjon alene eller sammen med få andre• Ro• Små sammenkomster• Unngå tørrprat/smalltalk• Konsentrasjon• Tenke først, handle etterpå• Bruke god tid på å ta beslutninger• Samvittighet• Tålmodighet. Takle bedre å utsette belønning/tilfredsstillelse når det er nødvendig	<ul style="list-style-type: none">• Utadvendt; energi hentes ved å være sammen med andre• Problemer forstås ved å snakke høyt om dem med andre og få tilbakemeldinger fra dem• Entusiastisk og spenningssøkende• Jobbe i team og grupper• Tydelighet og selvsikkerhet• Initiativ• Handle først, tenke etterpå• Motivasjon av ytre belønning• Erfarer lettere tilfredsstillelse og glede ved måloppnåelse• Variasjon og jobbe med flere ting parallelt
<p><u>Eksempel på introverte trekk:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Liker ikke lange møter• Er på jobb for å jobbe• Jobber gjerne alene• Er disiplinert, strategisk og grundig• Liker helst ikke å bli avbrutt• Kommuniserer gjerne skriftlig• Foretrekker en til en samtaler i rolig tempo med tid til refleksjon• Er dyktig på en til en interaksjon• Lyttende og stiller gode spørsmål• Er mottakelige for ideer• Virker empatiske• Trekker seg litt tilbake /holder seg litt i bakgrunnen i ideutvikling og gjennomføring• Tilrettelegger• Liker gjennomtenkte forslag• Kan oppfattes som reservert og vanskelig å forstå	<p><u>Eksempel på ekstroverte trekk:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Aktivitets- og handlingsorientert• Fremstår som energisk og noen ganger rastløs• Selskapelig; har døra åpen og setter pris på at noen stikker innom. Går rundt og snakker med folk og får med seg hva som skjer• Liker muntlig kommunikasjon• Kan oppleves som utålmodig, og venter ikke på svar – kommer ikke svaret straks, svarer de gjerne selv• Entusiastisk• Initiativrik• Styrer ikke tiden så godt• Uttrykksfull• Handlingsorientert• Kan virke påståelig

Kilder:

Cain, S. (2012.) *Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York: Crown Publishers.

Ringstad, H. E. & Ødegård, T. (2001) *Typeforståelse. Jungs typepsykologi – en praktisk innføring* (2. utg.) Bergen: OPTIMAS.

Ringstad, H. E. & Ødegård, T. (2004). *Ledertyper. Ledelse og lederutvikling med Jungs typeforståelse*. Bergen : OPTIMAS.

8.2 Utsagnene og faktorenes plassering av dem («crib sheet»).

Nr	Utsagn	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1	Ideelt skulle vi nok hatt en relasjon der vi kunne vært gjensidige, men slik er det ikke her. Jeg har mange refleksjoner rundt hva vi kan gjøre for å utvikle oss, men slipper sjelden til.	-2	4	-1	-2
2	Vi treffes også til uformelle møter eller kaffepauser i arbeidstiden. Det gis rom for både humor og alvor.	5	1	-2	3
3	Vår relasjon er preget av en åpen tone. Vi kan begge snakke ærlig til hverandre både faglig og sosialt, også når vi er uenig.	5	-2	2	0
4	Jeg opplever å være mer styrt av skriftlige prosedyrer og mål enn av leder personlig.	1	5	3	0
5	Medarbeidersamtalene er mer preget av plikt enn interesse. Det blir mer fokus på å fylle ut skjema enn å lytte til det jeg faktisk har å si. Jeg får kanskje mindre ut av møtene enn jeg trenger.	1	4	0	4
6	Det er sjelden rom for å møte leder for å reflektere rundt min egen arbeidssituasjon, så min personlige utvikling må jeg i praksis ta ansvar for selv, enten jeg vil eller ikke.	-3	1	1	3
7	Jeg skulle ønske at jeg hadde hatt et litt mer gjensidig forhold til min leder, men jeg føler ikke at han/hun slipper meg til.	-2	1	-3	-1
8	Vi kjenner hverandres faglige kvaliteter godt. Hvis vi feiler kan vi gi gjennomtenkt og konstruktiv tilbakemelding til hverandre.	2	-3	1	0
9	Jeg liker å dele av meg selv, men jeg føler ikke at leder slipper meg til. Av og til lurere jeg på om jeg som person er usynlig.	-2	3	0	-2
10	Min leder gir gjerne råd, men som regel vet jeg selv hvordan jeg skal håndtere jobben min.	2	0	4	2
11	Det er bra for meg hvis vi begge kan være åpne og ha rom for å vise interesse for hverandres familie og fritidsinteresser.	2	-1	-1	2
12	Vi kommer godt ut av det sammen, men det har ikke blitt til at vi har blitt kjent med hverandre personlig.	0	2	3	1
13	Jeg treffer min leder først og fremst i møter der mange ansatte er til stede. Jeg føler at alle blir tatt på alvor og at alle fritt kan komme med egne faglige innspill uansett hvor gjennomtenkte de er.	0	-1	3	-2
14	Jeg opplever at vi har gjensidig respekt for hverandre, det er rom for å lytte til hverandre uansett hva vi snakker om. Det gleder meg at også jeg kan gi i møte med lederen min.	3	-4	4	1
15	Når vi har lykkes med et prosjekt lager vi litt liv. Vi tar gjerne initiativ til en feiring for hele avdelingen, der både vi og leder deler på æren.	-1	-4	0	-3
16	Jeg skulle ønske at vi ansatte hadde opplevd et gjensidig forhold til leder, der alle parter kunne ha styrket hverandre i mot- og medgang.	1	5	-1	1
17	Jeg synes det er greit at jeg ikke møter leder oftere enn jeg gjør. Det gir meg frihet til å være herre over min egen jobbsituasjon.	0	1	2	0
18	I avdelingsmøter/ressursmøter er det egentlig lagt opp til at vi medarbeiderne skal komme med innspill og tanker om faglige problemstillinger. I praksis er saklisten satt av leder, det settes av lite tid til eventuelt og leder kan glemme å ta med saker vi har fremmet.	0	2	1	3
19	Jeg er litt redd for lederen min.	-5	-3	-5	-3
20	Det er sjelden min leder trenger å fortelle meg hva og hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt.	4	2	5	2

21	Jeg blir usikker hvis leder spør om min mening, da begynner jeg å tvile på leders evne og autoritet i forhold til å ta beslutninger.	-3	0	-4	-4
22	Jeg skulle kanskje tatt mer ansvar for at leder hadde blitt mer kjent med meg og mine ønsker/behov for relasjonen vår.	0	0	0	0
23	Leder legger til rette for at ansatte og leder omgås uformelt med hverandre, men jeg har ikke behov for det.	-1	1	-3	-1
24	Hvis jeg skulle oppleve perioder der jeg er ekstra sliten eller strever med motivasjonen, er jeg trygg på at min leder vil ta seg tid til en samtale med meg som kanskje kan få meg over kneika.	3	-2	0	-4
25	Leder tar de fleste bestemmelser rundt hvordan jeg skal utføre jobben min, slik blir det tydelig og greit hva jeg skal gjøre.	-4	-2	-4	-2
26	Vi har en tanke om å møtes for jevnlig faglig dialog, men i praksis jobber vi hver med vårt.	1	0	1	4
27	Min leder går ofte rundt for å se hva som skjer i avdelingen, og tar seg gjerne tid til en prat eller å gi råd. Jeg føler meg sett og anerkjent, og det inspirerer meg.	4	-1	-3	-1
28	Jeg møter leder så og si daglig og vi bruker gjerne hverandre som sparringspartnere. Vi lytter til hverandres innspill og kommuniserer tett og likeverdig rundt arbeidet vårt.	3	-3	-5	-1
29	Det er som regel for hektisk til at jeg kan komme med mine faglige innspill. Jeg må bare gjøre det beste ut av situasjonen slik den er.	-1	3	-1	-1
30	Jeg involverer ikke lederen min hvis jeg er uenig med en kollega. Da er det bedre for meg at vi får anledning til å løse problemet selv i ro og fred.	0	3	1	0
31	Leder tar seg tid til å lytte til mine faglige spørsmål, og vi kan tenke sammen når jeg har behov for hjelp i arbeidet mitt.	3	-2	5	1
32	Jeg ser at leder har mye å gjøre. Av og til når jeg har behov for hjelp, ber jeg ikke om det fordi jeg er redd for å forstyrre. Det er litt vanskelig.	-2	-1	0	5
33	Jeg oppfatter min leder som tydelig og trygg på seg selv og jeg kan stole på at hun/han vil mitt beste. Slik blir det også lett for meg å være meg selv.	4	-5	3	1
34	Leder vil nok gjerne bli mer kjent med meg som person, men jeg synes ikke det er naturlig.	-1	0	-2	-3
35	Jeg har anledning til å treffe min leder jevnlig, men jeg ønsker helst å jobbe med mitt alene.	0	-1	-1	2
36	Jeg føler at jeg må spille en rolle der jeg er mer utadvent enn det som er naturlig for meg når jeg møter leder. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer meg selv i møte med han/henne.	-3	-4	-4	-3
37	Jeg har i grunnen ikke behov for å snakke tett med min leder. Den sosiale omgangen med mine medarbeidere er sånn sett viktigere for meg enn relasjonen til lederen min.	1	0	2	0
38	Hvis jeg har behov for å ta opp noe som berører meg personlig kan det være vanskelig å få innpass. Han/hun tar seg ikke tid til å lytte ordentlig på det jeg har å si, og får ikke alltid med seg det som blir sagt.	-3	2	-2	3
39	Leder delegerer oppgaver og det forventes at jeg løser dem selvstendig. Det kan være litt utrygt, men jeg gjør så godt jeg kan.	1	-2	1	5
40	Det arbeidet jeg utfører blir ofte kontrollert og evaluert. Ved å "puste meg i nakken" føler jeg at leder absolutt kommer for nær innimellom. Jeg skulle ønske leder hadde hatt litt mer tillit til det jeg gjør.	-5	-3	-2	2
41	Da vi sjelden treffes, kommuniserer jeg først og fremst skriftlig med min leder, for eksempel via e-post.	-4	-1	2	-4
42	Jeg skulle ønske jeg hadde fått mer hjelp når jeg ber leder om hjelp til en oppgave. Jeg føler at jeg i for stor grad må klare meg	-1	3	-1	1

	selv.				
43	Jeg trenger og får tydelige råd og tilbakemeldinger på den jobben jeg har gjort.	0	0	0	0
44	Leder er ikke viktig for meg. Jeg går på jobb for min egen interesses skyld. Jeg opplever ikke at jeg må tilfredsstille leder, og skuffer i verste fall bare meg selv.	-2	0	4	-1
45	Lederen min jobber sjelden tett på oss og jeg føler ikke at han kjenner mine faglige og personlige styrker/svakheter godt. Jeg kan derfor ikke stole på at han vet hva han gjør når han tar beslutninger på mine vegne.	-1	4	0	-2
46	Min leder kjenner meg og vet hva jeg trenger fra han/henne for å holde motivasjonen oppe og utvikle meg. Dette bruker vi som utgangspunkt i medarbeidersamtalene, som jeg får godt utbytte av.	2	-5	-2	-5
47	Vi har først og fremst fokus på å samarbeide om å gjøre jobben vår skikkelig og nå de målene vi har satt oss sammen. Vi skulle nok ha vært flinkere til å feire når vi lykkes med noe, men det blir sjelden tid til det.	2	2	2	4
48	Jeg opplever at leder trekker seg unna hvis det for eksempel oppstår uenigheter eller konflikter mellom noen i personalet, i stedet for å bidra til at saker løses.	-4	1	-3	-5

8.3 Sorteringsinstruks

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen.
 - a) De utsagnene som passer deg - eller som du er enig med (til høyre)
 - b) De utsagnene som ikke passer deg - eller du er uenig med (til venstre)
 - c) De utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir deg så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i midten)
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal gi/sette tallverdier på hvert utsagn på en skala fra +5 til -5.
4. Først; les gjennom de utsagnene i gruppe a, som er de du er enig med, og velg ut de to utsagnene som du er mest enig med. Plasser utsagnene lengst til høyre, (+5) i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b. De to utsagnene som du er mest uenig med plasseres lengst til venstre, (-5) i henhold til skjemaets mønster.
6. Gå så tilbake til de utsagnene i gruppe a som du er mest enig med og velg 3 som du fortsatt er svært enig med og plasser dem på (+4).
7. Gjør nå tilsvarende for gruppe b, velg 3 utsagn og plasser dem under (-4).
8. Når du kommer til 3. kolonnen plasseres 4 utsagn først under (+3), så 4 under (-3). Plassere så 5 utsagn under (+ -2), 6 utsagn under (+ -1) og 8 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).

Her er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk tid på å være så nyansert som råd. Pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver kolonne.
9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv i de valg du har gjort. Hvis du fortsatt er misfornøyd med noe, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Plasser utsagnenes nummer på skjemaet og lever dette.

Lykke til!

8.4 Sorteringsmatrise som er brukt i denne studien

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

8.5 Q-sorteringsmønster for de fire faktorene

8.5.1 Faktor 1:

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

8.5.2 Faktor 2:

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

8.5.3 Faktor 3:

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

8.5.4 Faktor 4:

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

8.6 Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 22.01.2013

Vår ref:32731 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32731	<i>Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
<i>Student</i>	<i>Gro Marte Strand</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, eventuelle 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, 01.09.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Linn-Merethe Rød

Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Gro Marte Strand, Gamle Åsvei 33b, 7020 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices

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

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

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

8.7 Forespørsel og informasjon om deltakelse i en mastergradsstudie

Trondheim, 20. februar 2013

Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv

Mitt navn er Gro Marte Strand, og jeg studerer Rådgivning ved Institutt for Voksnes læring og Rådgivningsvitenskap ved NTNU. Våren 2013 skal jeg levere en avsluttende masteroppgave, og i forbindelse med denne skal jeg utføre en forskningsstudie. I studien har jeg valgt å sette lys på relasjonen mellom medarbeidere og ledere, med følgende problemstilling: "Hvilke relasjonskvaliteter preger medarbeiders opplevelse av møte med leder?". Funn skal så drøftes opp mot teori om ledelse, relasjoner og utvikling.

Q-metoden skal brukes for å samle inn informasjon, og jeg henvender meg derfor til deg med forespørsel om deltakelse. Innsamlingen går ut på at du som deltaker sorterer 48 ulike utsagn inn i et skjema, ut fra hvordan disse utsagnene passer deg. Den ferdige sorteringen er ment å gi et bilde av din subjektive opplevelse av leder-medarbeiderrelasjonen. Instruks for hvordan sorteringen skal gjøres blir gitt, og jeg som forsker vil være tilgjengelig for spørsmål når sorteringen utføres. Siden Q-metoden søker etter den enkelte deltakers subjektive oppfatning, er det ingen svar som er riktige eller feil. Sorteringen vil ta mellom 30- og 60 minutter. I noen tilfeller vil det være ønskelig med en uformell samtale i etterkant eller på et senere tidspunkt.

Studien er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD. Det er frivillig å delta i studien, og som deltaker står du fritt til å trekke deg underveis. Som student og forsker er jeg underlagt taushetsplikt, og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger skal altså ikke deles med noen, heller ikke arbeidsgiver. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. En analyse med rapport av resultatet skal skrives, og denne rapporten leveres som mastergradsoppgave mai 2013. Etter at sensur er falt blir alt innsamlet materiale slettet, det vil si innen 01.09.2013. Hvis du ønsker å delta, ber jeg deg om å skrive under på vedlagt samtykkeerklæring. Har du noen spørsmål kan du ta kontakt med meg på telefon eller e-post.

Med vennlig hilsen

Gro Marte Strand



E-post: gromarte@hotmail.com

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Institutt for voksnes læring og

Rådgivningsvitenskap, NTNU

E-post: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no

8.8 Samtykkeerklæring

Erklæring om samtykke

Jeg ønsker å delta i studien «*Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv*».

Jeg har fått informasjon om hensikten med studien, og hvordan opplysningene vil bli brukt. Jeg er innforstått med at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, at datamaterialet vil bli slettet når prosjektet er avsluttet, og at alle navn eller andre opplysninger vil være anonymisert i den endelige avhandlingen. Jeg har forstått at jeg kan trekke meg fra studien når som helst, og uten å måtte oppgi grunn.

(Deltakers signatur og dato)

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

Telefonnummer:

E-post: