

Lise Auran

Jeg vil at du skal lykkes

En kvalitativ intervjustudie av leder-medarbeiderrelasjonens
betydning for utøvelse av ledelse

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
spesialisering i relasjonsledelse, RAD6901
Høst 2015

NTNU, Trondheim

Forord

Høsten 2012 tok jeg mitt første fag i masterprogrammet i Organisasjon og ledelse ved NTNU. Nå er jeg snart ved veis ende i dette utdanningsløpet, og er klar for å levere min avsluttende masteroppgave. Det å gjennomføre et masterprogram i Organisasjon og ledelse i kombinasjon med å jobbe som leder, kan anbefales. Jeg har opplevd at den kompetansen jeg har tilegnet meg i løpet av studietiden, har utviklet og styrket meg som leder, og jeg har samtidig opplevd at mine erfaringer i det daglige på jobben har vært av stor nytte i forhold til studiene. Samtidig har jeg spesielt i tiden jeg har skrevet masteroppgaven, opplevd det som utfordrende og slitsomt å kombinere studier med en krevende lederjobb.

Ved veis ende, er det mange som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke de fire lederne som har deltatt i undersøkelsen, og som gjennom å dele egne opplevelser og erfaringer med meg, har bidratt til resultatene i denne masteroppgaven. Videre vil jeg takke min veileder, Jan Arvid Haugan, som har bidratt med gode råd, litteraturtips og oppmuntrende kommentarer underveis.

Mye har blitt satt på vent i perioden jeg har skrevet masteroppgave. Takk til deg, Magne, som har støttet meg hele veien gjennom å avlaste på heimebane. Du har «heiet på meg» og gitt meg tro på at jeg kunne klare dette. Takk også til jentene mine, Eirin og Johanne, mine foreldre, søstre og venninner som har erfart at arbeidet med masteroppgaven har hatt høyeste prioritet, og som har innvilget meg «pause» fra mange andre aktiviteter.

Til slutt vil jeg takke min arbeidsgiver, Brønnøysundregistrene (BR) som har støttet mine studier ved å innvilge utdanningsstipend og studiedager. Mitt håp er at resultatet av studien kan bidra til at BRs arbeid med leder- og medarbeiderutvikling kan bli enda bedre enn det er i dag.

Tusen takk – ingen klarer noe alene!

Brønnøysund, november 2015

Lise Auran

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å sette fokus på betydningen av mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner, og å øke kunnskap og forståelse for sammenhengen mellom mellommenneskelige relasjoner og ledelse. Jeg har undersøkt hvordan fire ledere opplever betydningen av leder- medarbeiderrelasjonen for deres mulighet til å utøve ledelse. Jeg har brukt kvalitativ metode med inspirasjon fra fenomenologi og hermeneutikk, og semi-strukturert intervju som datainnsamlingsmetode. Undersøkelsen er gjennomført ved min arbeidsplass, Brønnøysundregistrene (BR), som er en statlig etat som kan beskrives som en kunnskapsorganisasjon. Problemstillingen som drøftes i denne oppgaven er:

Hvilken betydning opplever ledere at leder-medarbeiderrelasjonen har for deres mulighet til å utøve ledelse?

For å besvare problemstillingen har jeg formulert følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning opplever ledere at relasjonskvalitet har for muligheten til å utøve ledelse?*
2. *Hvilken erfaring har ledere med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og betydningen dette har for muligheten til å utøve ledelse?*
3. *Hvilken forståelse har ledere av medarbeiderskap, og betydningen dette har for deres mulighet til å utøve ledelse?*

Som et resultat av dataanalysen, er studiens sentrale funn inndelt i fire hovedkategorier. Disse er (1) Nær relasjon, men ikke venn, (2) Selvgående medarbeidere, (3) Lederen som støttespiller og (4) Ledelse som samspill. Under hovedkategoriene har jeg utledet delkategorier som bidrar til å vise ulike nyanser innenfor temaet.

På bakgrunn av problemstillingen og samtalene med informantene, er det tre hovedtema som danner den teoretiske rammen for denne oppgaven. Disse er mellommenneskelige relasjoner, empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap som forpliktende samspill.

Studiens funn gir støtte til Spurkelands teori om at ledere bør tilstrebe å ha en vennlighetsrelasjon preget av nærhet, følelser og en opplevelse av å bety noe for hverandre (Spurkeland, 2012). Samtidig mener lederne jeg har intervjuet, at en for nær relasjon kan hemme muligheten til å utøve ledelse. Min tolkning av datamaterialet er at de er mindre opptatt av det følelsesmessige aspektet av relasjonen enn jeg hadde forventet. Jeg har drøftet det jeg oppfatter som en tvetydighet i ledernes budskap, og hvilke implikasjoner dette kan ha for muligheten til å utøve ledelse. Et spørsmål jeg har reflektert over, er hvorvidt det at

lederne mener en relasjon ikke bør bli for nær, har sammenheng med konteksten disse utøver ledelse i.

Studiens funn indikerer videre at ledernes forståelse av ledelse har mange felles trekk med empowermentbasert ledelse, som dreier seg om å fremme myndiggjøring og hjelpe medarbeidere til å lede seg selv innenfor rammen av organisasjonens mål og strategier (Amundsen og Martinsen, 2014). Intervjupersonene har ulike erfaringer med å fremme myndiggjøring. Alle er opptatte av å dele makt ved å gi ansvar og dele informasjon. Samtidig tyder studiens funn på at noen mener at det å delegerer myndighet er viktig, mens andre ikke er bevisste betydningen dette har for å fremme reel autonomi hos medarbeidere. Alle lederne i min studie, har imidlertid erfaring med å fremme myndiggjøring ved å støtte medarbeidernes motivasjon og utvikling. Funn i studien tyder på at de mener at medarbeiderne først og fremst drives av indre motivasjon. Lederne opplyser at de støtter medarbeidernes motivasjon gjennom å tilrettelegge slik at medarbeiderne kan jobbe selvstendig og ved å passe på at medarbeiderne har en motiverende arbeidshverdag. Støtte til utvikling gis i form av ulike ledelsesaktiviteter som undervisning, oppmuntring og veiledning. Videre er det funn i studien som tyder på at noen av lederne bruker en coachende tilnærming til sine medarbeidere. Samtidig gir funnene knyttet til relasjonskvalitet, en indikasjon på at relasjonene mellom lederne og medarbeidere ikke har den kvaliteten som er nødvendig for å kunne coache en medarbeider i retning myndiggjøring.

Lederne jeg har intervjuet, har en forståelse av medarbeiderskap som har mange likheter med Hällsten og Tengblad (2006) sin teori om medarbeiderskap som forpliktende samspill. Lederne har tydelige forventninger om at medarbeidere skal være ansvarlige og ta initiativ, og de mener ledere og medarbeidere må samarbeide og gi hverandre gjensidig støtte for å utvikle organisasjonen og skape resultat. Min tolkning av datamaterialet er at informantene opplever at medarbeidernes holdning og atferd påvirker deres mulighet til å utøve ledelse, og at dårlig medarbeiderskap og dårlige relasjoner kan hemme leders mulighet til å utøve ledelse ved at lederens motivasjon, mestringsevne og fungering svekkes.

Ettersom utvalget i denne studien er begrenset til fire ledere på en arbeidsplass, har resultatet begrenset overførbarhet. Likevel håper jeg studiens funn kan være et bidrag til økt kunnskap om et viktig tema, og at spesielt ledelsen ved BR kan ha nytte av det som kommer fram.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	V
1. Innledning	6
1.1. Oppgavens tema og problemstilling	6
1.2 Oppgavens oppbygning	7
2. Teori	10
2.1. Mellommenneskelige relasjoner	10
2.1.1. Jeg og Du	11
2.1.2. Relasjonskvalitet	11
2.2. Empowermentbasert ledelse	12
2.2.1. Myndiggjøring	13
2.2.2. Lederatferd i empowermentbasert ledelse – tre innflytelsesprosesser	14
2.3. Medarbeiderskap som forpliktende samspill	16
2.3.2. Medarbeiderhjulet:	18
2.4. Oppsummering	20
3. Metode	22
3.1. Valg av metode	22
3.1.1. Deduktiv og induktiv tilnærming	22
3.1.2. Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming	23
3.1.3. Kvalitativt forskningsintervju	24
3.2. Datainnsamling	24
3.2.1. Utvelgelse av informanter	24
3.2.2. Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	25
3.3. Transkripsjon	26
3.4. Dataanalyse	27
3.5. Kvalitet på studien	28
3.5.1. Reliabilitet	29
3.5.2. Validitet	29
3.5.3. Overførbarhet	29
3.5.4. Etske forhold/problemstillinger	30
3.6. Min rolle som forsker	31
4. Presentasjon av funn	34

4.1. Nær relasjon, men ikke venn	34
4.1.1. Nær og god relasjon	34
4.1.2. Leder – en rolle du skal spille	35
4.2. Selvgående medarbeidere	36
4.2.1. Folk er forskjellige	37
4.2.2. Du er ansvarlig	38
4.3. Lederen som støttespiller	39
4.3.1. Støtte kan være så mye forskjellig	39
4.3.2. En motiverende hverdag	41
4. 4. Ledelse som samspill	42
4.4.1. Medarbeideren som medspiller eller motspiller	43
4.4.2. Når relasjoner hemmer	44
5. Drøfting	46
5.1. Hvilken betydning opplever ledere at relasjonskvalitet har for muligheten til å utøve ledelse?	46
5.1.1. Nær og god relasjon	47
5.1.2. Profesjonell lederrolle	49
5.1.3. Nær og rollebevisst – kan det balanseres?	49
5.2. Hvilken erfaring har ledere med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og betydningen dette har for muligheten til å utøve ledelse?	50
5.2.1. Maktdeling	51
5.2.2. Støtte	52
5.3. Hvilken forståelse har ledere av medarbeiderskap, og betydningen dette har dette for deres mulighet til å utøve ledelse?	55
5.3.1. Ledernes forståelse av medarbeiderskap	56
5.3.2. Medarbeiderskap som forpliktende samspill	58
5.3.3. Medarbeiderskaps betydning for ledelse	58
6. Avslutning	60
6.1. Oppsummering av studiens funn og avsluttende kommentarer	60
6.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning og oppfølging	62
7. Referanseliste	III
8 Vedlegg	VII
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSF	VII

Vedlegg 2: Informasjonsskriv	IX
Vedlegg 3: Intervjuguide	XI
Vedlegg 4: Forventningslogg	XIII
Vedlegg 5: Oversikt over sammenhenger mellom kategorier og forskningsspørsmål.....	XVII

1. Innledning

1.1. Oppgavens tema og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å sette fokus på betydningen av mellommenneskelige relasjonen i organisasjoner. I følge Kvalsund og Meyer (2005) er det i relasjoner mennesker lærer, vokser og utvikler seg. Forskning tyder på at det er de relasjonsorienterte ledere som skaper de beste resultatene (Martinsen, 2005; Kuvaas og Dysvik, 2013; Spurkeland, 2012) og forskning har dokumentert at godt medarbeiderskap og godt lederskap utvikles best i relasjonen mellom leder og medarbeider (Hällsten og Tengblad, 2006). Både ledelse og medarbeiderskap kan betraktes som en relasjon (Hällsten og Tengblad, 2006; Spurkeland, 2012). Dette indikerer at ved å flytte fokus fra individets egenskaper, styrker og svakheter til det som skjer mellom mennesker, åpnes det nye perspektiver og mulighet for endring og vekst. Med min bakgrunn som sosialarbeider og leder i en årrekke har jeg erfart hvor stor betydning relasjoner kan ha for menneskers utvikling og prestasjoner. Jeg har også selv erfart hvordan en god relasjon har bidratt til min egen opplevelse av mestring og suksess, og jeg har opplevd hvordan vanskelige relasjoner har svekket min selvtillit og min mulighet til å prestere godt. I begynnelsen på 1990-tallet tok jeg et års videreutdanning innen relasjons- og nettverksarbeid ved Universitetet i Tromsø. Her tilegnet jeg meg mer kunnskap om og ble mer bevisst mellommenneskelige relasjoners betydning. Gjennom denne videreutdanningen fikk jeg også en klar forståelse av at det sjelden finnes enkle lineære årsakssammenhenger, men at det som regel handler om et komplekst samspill mellom fenomener (Andersen og Goolishian, 1992; Seikkula, 2000).

I januar 2014 ble jeg på et seminar om samarbeid og medbestemmelse i staten første gang kjent med teori om medarbeiderskap og forpliktende samarbeid (Hällsten og Tengblad, 2006, Velten m. flere, 2008). Tanken om at gode og effektive organisasjoner ikke skapes av ledere alene, men at også medarbeidere har en viktig rolle og må ta ansvar og bidra konstruktivt, traff noe hos meg. Jeg tenkte at dette er et kjærkomment innslag innen organisasjon- og ledelsesfaget etter at det i mange år har vært et noe ensidig fokus på ledelse og lederutvikling (Velten, 2007). Min erfaring fra egen organisasjon er også at mye forklares med dårlig ledelse, og at det er nødvendig å dreie fokuset på viktigheten av det gode samspill mellom ledelse og medarbeidere. I dag er jeg leder ved Brønnøysundregistrene (BR) som er en mellomstor, statlig virksomhet med mange avdelinger og seksjoner. I de senere år har lederutvikling og organisasjonsutvikling vært høyt prioritert i vår organisasjon. Min

opplevelse er at betydningen av et godt og forpliktende samspill mellom ledelse og medarbeidere har vært mindre i fokus, og formålet med dette studiet er blant annet å bidra til at dette området får økt oppmerksomhet i tiden framover. Formålet med denne studien er altså å bidra til økt kunnskap og forståelse for betydningen av mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner generelt og ved BR spesielt. I tillegg mener jeg det er behov for mer forskning på dette feltet. Jeg ønsker gjennom denne oppgaven, å øke mengden av kunnskap knyttet til betydningen leder-medarbeiderrelasjonen har for muligheten til å utøve ledelse. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i hvordan dette oppleves fra leders ståsted, og problemstillingen jeg har valgt er:

Hvilken betydning opplever ledere at leder-medarbeiderrelasjonen har for deres mulighet til å utøve ledelse?

For å besvare problemstillingen har jeg formulert følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken betydning opplever ledere at relasjonskvalitet har for muligheten til å utøve ledelse?**
- 2. Hvilken erfaring har ledere med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og betydningen dette har for muligheten til å utøve ledelse?**
- 3. Hvilken forståelse har ledere av medarbeiderskap, og betydningen dette har for deres mulighet til å utøve ledelse?**

I utarbeidelsen av intervjuguiden har jeg støttet meg til teori om medarbeiderskap som forpliktende samspill (Hällsten og Tengblad, 2006; Velten m. flere, 2008; Velten, 2013). Jeg har gjennomført undersøkelsen ved min arbeidsplass. Dette er en mellomstor, offentlig virksomhet som kan beskrives som en kunnskapsorganisasjon. Ved BR er verdibasert ledelse valgt som ledelsesplattform. På bakgrunn av utledet problemstilling og undersøkelsens sentrale funn, har jeg imidlertid valgt empowermentbasert lederskap som ledelsesteori. Jeg kommer nærmere inn på hvorfor jeg har valgt dette i teorikapitlet.

1.2 Oppgavens oppbygning

For å gjøre oppgaven oversiktlig for leseren, vil jeg her redegjøre for oppgavens oppbygning. Oppgaven første del består av sammendrag, forord og innledning. Etter innledningen der jeg redegjør for formål og problemstilling, presenteres studiens teoretiske ramme og sentrale begrep i kapittel 2. I kapittel 3 gjør jeg greie for studiens forskningstilnærming og de sentrale metodiske valgene som er gjort underveis i arbeidet. Deretter presenteres studiens funn i

kapittel 4. Disse funnene drøftes så opp mot teori og min forforståelse i kapittel 5. I kapittel 6 oppsummerer jeg studiens sentrale funn og ser disse funnene opp mot min problemstilling. Videre vil jeg avslutningsvis drøfte studiens begrensninger og komme med forslag til videre forskning og oppfølging ved BR.

2. Teori

På bakgrunn av hovedproblemstillingen og sentrale funn i mine data, er det tre hovedtema som utgjør den teoretiske rammen for denne oppgaven. Disse er mellommenneskelige relasjoner, empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap som forpliktende samspill. Teoriene som er valgt, vurderes som relevant og formålstjenlig for å belyse og drøfte resultatet av undersøkelsen.

I dette kapittelet vil jeg først presentere relevant teori knyttet til mellommenneskelige relasjoner. Jeg vil redegjøre for hva jeg forstår med mellommenneskelige relasjoner og presentere Bubers teori om Jeg-Du-relasjonen (1937, 2003) og Spurkelands fire nivåer når det gjelder relasjonskvalitet (2012). Deretter vil jeg presentere den ledelsesteorien jeg har valgt å tolke mine funn i lys av, som er empowermentbasert ledelse (Amundsen og Martinsen, 2014). Valget av denne lederteorien er ikke bare basert på studiens funn, men er også begrunnet i at denne teorien fanger inn sentrale sider ved hva moderne ledelse handler om i kunnskapsorganisasjoner hvor medarbeiderne har høy kompetanse og arbeidsoppgavene er komplekse (Amundsen, 2014). Jeg ser imidlertid at dette ikke var det eneste teoretiske perspektivet jeg kunne ha valgt. Alternative tilnærminger kunne vært relasjonsledelse (Spurkeland, 2013) eller verdibasert ledelse (Selznick, 1957). Etersom jeg har gjennomført min undersøkelse i en virksomhet som kan beskrives som en kunnskapsorganisasjon, mener jeg dette er en svært interessant tilnærming. Siste del handler om medarbeiderskap som forpliktende samspill (Hällsten og Tengblad, 2006). Denne teorien vurderes som relevant fordi medarbeiderskap som forpliktende samspill nettopp handler om relasjonen mellom ledere og medarbeidere der tanken er at lederskap og medarbeiderskap utvikles best i et samspill mellom leder og medarbeider.

2.1. Mellommenneskelige relasjoner

Ordet relasjon er opprinnelig fra latin og betyr « å bringe tilbake». Relasjon er en forbindelse mellom mennesker, og sier noe om kvaliteten i forbindelsen (Johannesen og Olsen, 2008). Johannesen og Olsen skriver at i kommunikasjon, er ofte relasjon sett i kontrast til oppgavedelen. Oppgavedelen handler om mål, aktiviteter, prosesser og ressurser, mens relasjonsdelen er koblet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre og handler om å lytte, oppmuntre, gi emosjonell støtte, dele kunnskap osv. I følge Nordahl (2005) er relasjon en innstilling eller oppfatning du har av andre mennesker. Det dreier seg om hva andre betyr for deg, og hvordan to personer forholder seg til hverandre. Oppsummert kan vi si at

relasjoner mellom mennesker kan beskrives som personlige forbindelse der kognisjoner, følelser og atferd inngår.

2.1.1. Jeg og Du

Martin Buber (1937, 2003) beskriver den personlige relasjonen mellom to personer ved å bruke begrepsparet «I» og «Thou» som på norsk oversettes til Jeg og Du (Buber, 2003). Buber beskriver Jeg-Du-relasjonen som et ekte og nært møte mellom to mennesker, og som en dialog som kun kan oppstå når et menneske møter et annet menneske med hele sitt vesen, og legger sine fordommer og forbehold bak seg (Buber 2003). Denne relasjonen som kan beskrives som en subjekt–subjekt-relasjon, står i motsetning til Jeg-Det-relasjonen der jeg betrakter det andre fra avstand og erfarer det andre som et objekt. For å avgjøre hvem Jeg er, er jeg i følge Buber, avhengig av en annen. Kvalsund og Meyer (2005) skriver at relasjoner er betydningsfulle fordi jeg i møte med andre lærer meg selv å kjenne og gjennom dette utvikler meg som person. De skriver «*Bare i relasjonen og i realisering av individet i relasjonen kan jeg bli et meg og du et deg*» (Kvalsund og Meyer, 2005, s. 25). Den andres reaksjoner og tilbakemeldinger påvirker min selvoppfattelse og min selvutvikling.

2.1.2. Relasjonskvalitet

Spurkeland (2012) deler relasjoner inn i fire nivå avhengig av kvaliteten. Disse nivåene er respektrelasjon, vennlighetsrelasjon, vennsapsrelasjon og kjærlighetsrelasjon. Relasjonskvalitet omhandler hvor sterk eller betydningsfull en relasjon oppleves av de som inngår i den. Respektrelasjonen er en relasjon med det laveste kvalitetsnivået. Relasjonen kan beskrives som saklig og overflatisk, og relasjonen er forretningsorientert, rolleorientert og fagorientert. Menneskene i relasjonen ser nytte i hverandre og kan fungere i et samarbeid. Samtidig er denne relasjonen ikke preget av emosjoner, og et brudd vil ikke medføre savn eller sorg. I vennlighetsrelasjonen er relasjonskvaliteten i følge Spurkeland (2012) middels. Det emosjonelle i relasjonen er tydelig, men ikke avgjørende. I motsetning til respektrelasjonen, skaper vennlighetsrelasjonen synergier. Et eksempel på en slik synergi kan være at en medarbeider utvikler seg bedre hvis han/hun har en vennlighetsrelasjon til sin leder. Vennsapsrelasjonen har et høyere kvalitetsnivå enn vennlighetsrelasjonen der det emosjonelle i relasjonen er betydelig, og begge parter vil oppleve synergier, og vil reagere med sorg hvis relasjonen oppløses. Det høyeste nivået av kvalitet er kjærlighetsrelasjonen. Her er det en sterk emosjonell binding og synergier oppleves på flere livsområder. Partene dekker grunnleggende behov hos hverandre og en oppløsning vil oppleves som dramatisk og

vanskelig. Spurkeland (2012) skriver at i arbeidssammenheng finnes det mest av respekt- og vennlighetsrelasjoner. Hans anbefaling til ledere er å bygge vennlighetsrelasjoner til sine medarbeidere. Han beskriver overgangen fra respektrelasjonen til vennlighetsrelasjonen som et «kvantesprang» der synergieffekten av relasjonen vil føre til at medarbeideren vil bli mer motivert og yte bedre og der lederen vil kjenne seg akseptert og dyktig. Spurkeland trekker fram tillit som en bærebjelke i en vennlighetsrelasjon, og beskriver tillit som en emosjonell komponent (Spurkeland, 2012).

Teoriene jeg har presentert om mellommenneskelige relasjoner beskriver ulike dimensjoner i mellommenneskelige relasjoner. Det handler, slik jeg skrev innledningsvis, om hva et annet menneske betyr for deg, og om hvordan mennesker forholder seg til hverandre. Jeg vil nå gå over til å presentere teori om ledelse. Ledelse kan betraktes som en relasjon, og teoriene må derfor sees i sammenheng.

2.2. Empowermentbasert ledelse

Forskning og teori har i årenes løp hatt ulike tilnærminger til begrepet ledelse. De fleste definisjoner har imidlertid i seg at ledelse handler om å påvirke andre mennesker slik at mål kan oppnås (Yukl, 2010). I denne oppgaven har jeg valgt å ta for meg ledelsesteorien empowerment leadership (Amundsen, 2014), som på norsk kan oversettes til empowermentbasert ledelse (Høgskolen i Lillehammers intranett, 2014). Det sentrale i empowermentbasert ledelse er å fremme psykologisk empowerment hos medarbeiderne. Etter at jeg har redegjort for hva som kjennetegner empowermentbasert ledelse, vil jeg derfor redegjøre for fenomenet psykologisk empowerment, som på norsk kan oversettes til myndiggjøring. Selv om det nok kan være ulike oppfatninger av hvorvidt det skandinaviske ordet myndiggjøring fullt ut dekker begrepet psykologisk empowerment, velger jeg i denne oppgaven å bruke disse to begrepene synonymt, og vil hovedsakelig bruke ordet myndiggjøring i drøftingsdelen. Deretter vil jeg gå nærmere inn på hvordan ledere i følge denne ledelsesteorien, kan fremme myndiggjøring hos sine medarbeidere gjennom tre innflytelsesprosesser.

Empowermentbasert ledelse ble introdusert på 1980 tallet, og ble knyttet til behovet for en ledelsestilnærming tilpasset et arbeidsliv i endring preget av økt kundeorientering, økt kompleksitet og medarbeidere som kan beskrives som kunnskapsarbeidere. Disse endringene førte til et behov for organisasjoner med flatere og mer fleksible organisasjonsstrukturer, og

for en ledelsesform som var tilpasset det nye arbeidslivet og til nye organisasjonsformer. Empowermentbasert ledelse kan beskrives som et positivt og støttende lederskap som fremmer og utvikler medarbeidere til å oppnå myndiggjøring og selvledelse (Amundsen og Martinsen 2014). Empowermentbasert ledelse blir da lederens intervensjon, mens myndiggjøring og selvledelse beskrives som en ønsket reaksjon hos medarbeiderne på lederatferden, som viser seg i medarbeiderens holdning og atferd. Berg og Ribe (2013) skriver at selvledelse innebærer at ledelsen går «innenfra og ut» i motsetning til tradisjonell ledelse der ledelsen går «utenfra og inn.» Han beskriver selvledelse som den «kraften» hvert enkelt menneske har til å influere på egne tanker, følelser og atferd for å oppnå resultater innenfor de rammene som er gitt. Som leder kan du prøve å påvirke medarbeidernes tenkemåte og væremåte, men til syvende og sist er det medarbeideren som selv bestemmer egne tanker og egen atferd (Berg og Ribe, 2013).

Sandvik (2014) bruker betegnelsen myndiggjørende ledelse om empowermentbasert ledelse. Han skiller mellom en direkte og en myndiggjørende lederstil. Han beskriver direkte ledelse som en oppgaveorientert lederstil basert på posisjonsmakt, der leder uttrykker spesifikke forventninger om måloppnåelse og gir instruksjoner til og overvåker medarbeiderne. Han skriver at myndiggjørende ledelse derimot handler om å skape et handlingsrom der medarbeiderne kan arbeide og lede seg selv innenfor visse rammer.

2.2.1. Myndiggjøring

Jeg vil her redegjøre for begrepet som på engelsk benevnes som psykologisk empowerment og som på skandinavisk gjerne oversettes til myndiggjøring (Wormnes og Manger, 2005). I følge Thomas & Velthouse (1990), sitert av Amundsen (2014), kan psykologisk empowerment defineres som indre motivasjon som manifesterer seg i fire kognisjoner; mening, selvbestemmelse (autonomi), kompetanse og påvirkning. Spreitzer (1995) framhevet at psykologisk empowerment med sine fire elementer reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet. Kuvaas og Dysvik (2012) redegjør nærmere for det konkrete innholdet i de fire kognisjonene. Med mening forstås samsvar mellom arbeidets innhold og medarbeiderens egen overbevisning, verdier og standarder. Kompetanse dreier seg om medarbeiderens tiltro til å kunne gjennomføre arbeidet. Selvbestemmelse/autonomi er medarbeiderens opplevelse av å kunne ta egne valg når det gjelder igangsetting og regulering av atferd, og påvirkning er medarbeiderens opplevelse av å ha innflytelse på strategiske, administrative eller operative aktiviteter og resultater.

Wormnes og Manger (2005) skriver at myndiggjøring handler om å ha makt over eget liv og ha innflytelse over egen situasjon. Med andre ord kan vi si at det dreier seg om å være aktør i eget liv (Bandura, 2006). Det motsatt av myndiggjøring er maktesløshet, dvs. at andre har makt over deg. Bandura (1997) framhever self-efficacy, oversatt til mestringsforventning, som vesentlig for at mennesker skal kunne oppnå psykologisk empowerment. Det å ha en forventning om at man skal lykkes, har i følge han, betydning for motivasjon, atferd og tankemønster. Mestringsforventning dreier seg med andre ord om å tro at vi kan mestre, og at vi kan lykkes (Wormnes og Manger, 2005).

2.2.2. Lederatferd i empowermentbasert ledelse – tre innflytelsesprosesser

I artikkelen «Empowering leadership» (2014) identifiserer Amundsen og Martinsen tre innflytelsesprosesser som lederen kan basere seg på for å fremme myndiggjøring hos medarbeidere. Disse tre innflytelsesprosessene inneholder til sammen åtte konkrete lederatferder/ ledelsesaktiviteter som til sammen bidrar til at medarbeiderne utvikler psykologisk empowerment. Den første prosessen er maktdeling for å gi reell autonomi til medarbeidere, den andre er motivasjonsstøtte for å bidra til at medarbeidere innehar tilstrekkelig motivasjon for å jobbe autonomt, og den tredje er utviklingsstøtte for å bidra til at medarbeiderne utvikler sin kompetanse for å jobbe autonomt. Nedenfor vil jeg beskrive mer spesifikt hva som ligger i disse tre prosessene basert på Amundsens og Martinsens artikkel «Empowering leadership» (2014) og Amundsens doktoravhandling (2014). Jeg vil i tillegg trekke inn annen relevant teori som kan bidra til å utdype teorien.

Maktdeling

Denne prosessen inneholder to ledelsesaktiviteter. Disse er delegering og koordinering/ informasjonsdeling. Betydningen av delegering har sammenheng med en grunnleggende antagelse i empowermentbasert ledelse om at formell delegering av ansvar og beslutningsmyndighet er en forutsetning for reell autonomi. Uten delegering vil medarbeideren ikke kunne ta selvstendige avgjørelser eller oppleve at de har reel selvbestemmelse. Bang (2007) viser til forskning som støtter opp om at det er klare effektiviserings-gevinster å hente ved økt bruk av delegering (Yukl, 2010). Han (2007) framhever at det å delegere ansvar uten å samtidig sørge for at medarbeiderne har den myndigheten de skal til for å utføre oppgaven, er en vanlig feil mange ledere gjør. Han hevder at et viktig aspekt av delegering er at det kan brukes som et virkemiddel i utvikling av medarbeidere. Amundsen og Martinsen (2014) peker imidlertid på at det å delegere ikke er

tilstrekkelig i seg selv for å fremme autonomi. De skriver at formell delegasjon kun vil være effektivt hvis medarbeideren ser sammenhengen mellom sine arbeidsoppgaver og virksomhetens mål og formål. Derfor vektlegges *koordinering og informasjonsdeling* som en like viktig ledelsesaktivitet. Leder må sikre at medarbeideren har kunnskap om og forstår mål og formål, og på denne måten å bidra til at medarbeideren opplever mening og ser sammenhenger.

Motivasjonsstøtte

Innenfor motivasjonsstøtte beskrives fire ledelsesaktiviteter. Disse er å støtte initiativ, støtte målfokus, støtte til mestringsforventning og inspirasjon. Personlig initiativ beskrives som et handlingsmønster der et individ har en aktiv og selvstendig tilnærming til arbeidet, og bidrar ut over det som formelt forventes i jobben. Å *fremme initiativ* hos medarbeiderne er i følge empowermentbasert ledelse en viktig oppgave. Neste ledelsesaktivitet er å *fremme målfokus*. Locke og Latham (2002) argumenterer for at mål påvirker motivasjon og prestasjoner gjennom fire mekanismer. Disse er a) å gi retning til oppmerksomhet og handling, b) å gi energi til å mobilisere anstrengelser, c) å fremme utholdenhet og d) å oppdage og bruke relevant kunnskap og strategier. Motivasjonsstøtte nummer tre er å gi *støtte til mestringsforventning*. I følge Amundsen (2014) handler dette om at leder må gi emosjonell støtte ved å vise interesse, være fortrolig og gi tillit i den hensikt å fremme positive tankemønster og selvtillit hos medarbeiderne, som i neste omgang vil bidra til økt motivasjon og effektivitet hos medarbeideren. Når leder skal gi støtte til mestringsforventning, handler dette om at leder må kjenne den enkelte medarbeiders kapasitet og aktivt støtte utvikling av medarbeiderens kompetanse. Den fjerde formen for motivasjonsstøtte er å skape et klima der medarbeiderne kan føle seg inspirert. Ledelsesaktiviteten å *inspirere* handler nettopp om å skape en positiv emosjonell situasjon gjennom å utvise entusiasme og tro på virksomhetens mål og framtidvisjon.

Utviklingsstøtte

Innenfor utviklingsstøtte beskrives modellering og veiledning som lederatferd lederen kan benytte for å fremme læring og utvikling hos medarbeiderne. I følge Bandura (1986), sitert i Amundsen (2014) kan atferd læres ved å observere andre, og da spesielt ved å observere atferd hos mennesker som har status, autoritet, suksess eller kompetanse. *Modellering* kan støtte medarbeideres utvikling i retning autonomi og myndiggjøring ved at leder selv utøver effektiv selvledelse og praktiserer annen atferd som er ønskelig i organisasjonen.

Den andre formen for utviklingsstøtte er *veiledning* som inkluderer lederaktiviteter som undervisning, veiledning, oppmuntring og coaching. Her beskrives lederen som tilrettelegger for læring og utvikling, og som en coach som støtter medarbeiderens utvikling mot å bli en selvstendig og myndiggjort medarbeider. Berg og Ribe (2013) skriver at coaching kort og godt handler om å utvikle en god relasjon for å hjelpe et individ eller et team til å lykkes. De definerer coaching som « *en læreprosess som, gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemeldinger og god dialog, utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og atferd, samt gode følelser, for å nå personlige og organisasjonsmessige mål*» (Berg og Ribe, 2013, s.13). Det handler altså om å utøve ledelse ved å stille spørsmål og gi støtte istedenfor å komme med svarene. Kvalsund (2005) skriver at coachingforholdet må være preget av gjensidighet og tillit der verdier og følelser deles. Videre trekkes samtalen fram som «*selve hjertet*» i coachingtilnærmingen» (Kvalsund, 2005, s. 62) Av dette kan vi utlede at kvaliteten på relasjonen og på dialogen er av stor betydning for hvorvidt en leder vil lykkes med å hjelpe en medarbeider til myndiggjøring og selvledelse. I empowermentbasert ledelse beskrives coaching som en av flere tilnærminger leder kan ta i bruk for å støtte medarbeiderens utvikling. Vi kan altså si at coaching inngår i empowermentbasert ledelse.

Hällsten og Tengblad (2006) hevder at den coachende lederstiler er den beste lederstilen når man skal fremme godt medarbeiderskap som forpliktende samspill mellom leder og medarbeidere. En coachende leder støtter og veileder sine medarbeidere slik at de kan ta ansvar, få utnyttet sitt ressurspotensial og prestere best mulig.

Jeg vil nå bevege meg fra å skrive om empowermentbasert ledelse, til å se nærmere på fenomenet medarbeiderskap.

2.3. Medarbeiderskap som forpliktende samspill

Mens lederskap har vært drøftet i de siste hundre år og lederutvikling har vært et fagfelt de siste 30 år, er medarbeiderskapstankegangen en relativt ny tilnærming innen ledelse og organisasjonsteori. Først på 2000-tallet ble begrepet tatt i bruk i norsk og svensk arbeidsliv. Da startet også systematisk forskning knyttet til begrepene medarbeiderskap og ansvarlighet, spesielt ved Göteborgs Universitet hvor flere har tatt en doktorgrad på dette og beslektede temaer. I spissen for denne forskningen er professor Stefan Tengblad. Medarbeiderskap er også de siste årene lansert som et verktøy som kan tas i bruk i organisasjoner. Målet med disse verktøyene er å innarbeide medarbeiderskap som et tankesett i organisasjonen som støtte til refleksjon og bevisstgjøring.

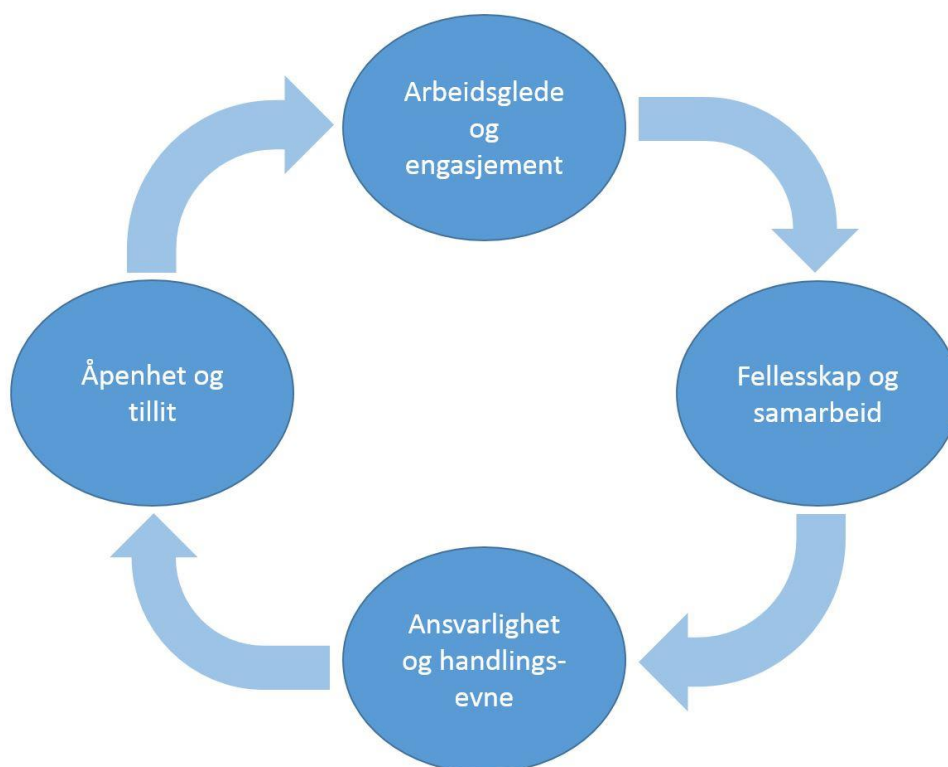
Medarbeiderskap handler om hvordan vi som medarbeidere forholder oss til arbeidsoppgavene, arbeidskollegaer og til arbeidsgiver (Velten, 2013). Godt medarbeiderskap er preget av ansvarlighet og handlingsevne. Man ser hva som må gjøres for å skape en god arbeidsplass og tar ansvar for det som ikke er som det skal være, og man tar initiativ for å gjøre noe med det (Hällsten og Tengblad, 2006). Av det foregående kan vi se at det skilles mellom en beskrivende definisjon og en normativ beskrivelse av medarbeiderskap (Hällsten og Tengblad). Den beskrivende definisjonen omfatter alt som kan knyttes til medarbeiderskap uansett om det fungerer godt eller dårlig, mens den normative definisjonen beskriver hva som er kjennetegn på godt medarbeiderskap. Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap på samme måte som det finnes ulik kvalitet på lederskap (Velten m. flere 2008).

I denne studien tar jeg utgangspunkt i en retning innenfor medarbeiderskapstenkingen som benevnes som medarbeiderskap som forpliktende samspill (Hällsten og Tengblad, 2006). Medarbeiderskap som forpliktende samspill handler om relasjonen mellom leder og medarbeider. Tanken er at godt medarbeiderskap og god ledelse utvikles best i relasjonen mellom leder og medarbeider, og at leder og medarbeidere må ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Medarbeiderskap og lederskap må altså sees i sammenheng og utvikles sammen. Med forpliktende samspill menes god dialog og god samhandling der begge parter tar ansvar for resultatet, og der medarbeiderne kan beskrives som «medledere». Forpliktende samspill forutsetter symmetri og gjengjeldelse. For at det skal vokse frem en forpliktende relasjon må det være rimelighet og balanse i hva vi forventer av hverandre (Velten med flere, 2008). I en artikkel i Ukeavisen Ledelse (2009) peker Velten på at en utfordring i arbeidslivet i dag er å få medarbeidere til å ta ansvar for arbeidsplassen sammen med ledelsen. Han mener det eksisterer en bakenforliggende premiss om at det er lederen som har ansvaret for hvordan det er på jobben, og at medarbeidernes misnøye blir lederens frustrasjon. Velten framhever ansvarlighet, yrkesstolthet og arbeidsmoral som viktige kjennetegn på godt medarbeiderskap, og mener at medarbeiderne gjennom å ta initiativ og være engasjert, må bidra i et forpliktende samspill med ledelsen der begge parter tar ansvar for å skape gode og effektive arbeidsplasser.

Tengblads forskning viser at det er fire områder/begrepspar som gjensidig påvirker hverandre, og som avgjør om det skal vokse fram godt medarbeiderskap og et forpliktende samspill mellom ledelse og medarbeidere på en arbeidsplass. Disse er Åpenhet og Tillit, Felleskap og Samarbeid, Arbeidsglede og Engasjement og Ansvar og Handlingsevne. Han har utviklet en

proessorientert modell, som gir et bilde av hvordan disse ulike elementene gjensidig påvirker og forsterker hverandre. Innsats mot et av områdene kan i følge Tengblad, bidra utvikling på et annet område. Ved å styrke et område, kan man få hjulet til å «rulle» mot stadig bedre og mer effektivt samspill mellom ledelse og medarbeidere. Nedenfor redegjør jeg nærmere for hva som ligger i disse ulike områdene. Kildene jeg har brukt er Hällsten og Tengblad (2006), Velten m. flere, (2008) og Velten (2013). Jeg har valgt å bruke Veltens norske overskrifter på områdene der disse har vært forskjellige i disse bøkene.

2.3.2. Medarbeiderhjulet:



Kilde: Velten m. flere, 2008 s. 100

Åpenhet og tillit:

Tillit er selve kjernen i relasjonen mellom leder og medarbeider, og en forutsetning for å oppnå åpenhet. Åpenhet handler om hvorvidt det er en åpen og ærlig dialog mellom leder og medarbeider. Sentralt her er om ledere og medarbeidere i arbeidshverdagen får til gode samtaler der viktige tema blir drøftet. Åpenhet og Tillit dreier seg om hvorvidt det snakkes om de viktige tingene på en ekte og ærlig måte, at kommunikasjonen ikke bare er overflatisk, men ekte og i dybden når det er behov for det. Velten (2013) beskriver dialogens fire

grunnprinsipper. Disse er vennlig oppriktighet, interesse, bevegelighet og respekt. Åpenhet og tillit handler også om at meningsforskjeller må respekteres, og at medarbeidere og ledere på en konstruktiv måte forsøker å finne gode løsninger på problemer som dukker opp.

Fellesskap og samarbeid:

Fellesskap og samarbeid handler om at medarbeidere og ledere opplever tilhørighet og trivsel i et arbeidsfellesskap. Det dreier det seg om at ledere og medarbeidere må hjelpe hverandre, samarbeide på tvers av organisatoriske og faglige grenser, og at de må sette pris på hverandres ulike kompetanser og styrker.

Arbeidsglede og engasjement:

Arbeidsglede og engasjement er to fenomener som er gjensidig avhengig av hverandre, og som er avgjørende for stabil innsats over tid (Velten, 2013). Arbeidsglede er et resultat av engasjement, og er i tillegg tett knyttet til opplevelsen av å ha meningsfylte oppgaver og yrkesstolthet. Stoltheten er knyttet til det å mestre sine oppgaver og til opplevelsen av å få brukt sin kompetanse og det å anstrenge seg for å gjøre en god jobb. Å finne balansen mellom krav og utfordringer på den ene siden og fysisk og psykisk velbefinnende er også viktig. For å skape et arbeidsmiljø preget av arbeidsglede og engasjement må ledere kjenne sine medarbeidere så godt at de vet hva som engasjerer og gir arbeidsglede for den enkelte medarbeider. Det å se og gi annerkjennelse til sine medarbeidere, er også av avgjørende betydning for arbeidsglede og engasjement.

Ansvarlighet og handlingsevne:

Ansvar og handlingsevne er sentrale tema i medarbeiderskap. Gjennom å ta ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for sin egen relasjon til lederen og sine kollegaer, blir medarbeideren en «konstruktiv medspiller» (Velten m. flere, 2008). Begrepet ansvar kan ha tre betydninger; plikt, ansvarlighet og initiativ (Velten, 2013). Plikt er det ansvaret som ligger til stillingen i form av skrevne og uskrevne regler. Ansvarlighet er å vurdere konsekvensene av egne handlinger for de som blir berørt, og å vurdere hva som er faglig og moralsk/etisk riktig. Initiativ handler om å se hva som bør gjøres og å sørge for at det blir gjort. Det handler om å være en konstruktiv medspiller, og å ta ansvar for mer enn det som strengt talt er medarbeiderens ansvar i følge stillingsbeskrivelse eller lignende. Også her er det viktig å finne en balanse mellom å ta ansvar og initiativ og det å ta vare på fysisk og psykisk velvære. Leder må videre kjenne sine medarbeidere godt nok til å vite hvor mye og hva slags ansvar

den enkelte medarbeider kan ta. Det er også viktig at leder bemyndiger medarbeiderne slik at de faktisk har mulighet til å ta initiativ.

Ansvar og handlingsevne er selve kjennetegnet på godt medarbeiderskap. Hällsten og Tengblad (2006) bruker begrepet ønskverdig medarbeiderskap om medarbeidere som har mot til å stille kritiske spørsmål, vilje til å endre seg når det er behov for det og å samarbeide og hjelpe sine kollegaer. Den ønskverdige medarbeideren klarer å balansere det å være individualist med det å ta ansvar for helheten, og han/hun klarer også å balansere kritiske synspunkter med forståelse for strukturelle hinder. Tengblad (2003) bruker også begrepene det myndige medarbeiderskapet og det gode medarbeiderskapet. Han skriver at det myndige medarbeiderskapet er basert på betydningen av gode, tillitsfulle og ansvarsfulle relasjoner mellom sjefer og medarbeidere, og at denne relasjonen bidrar til at medarbeidere vil opptre som ansvarlige subjekt med moralsk integritet som sammen med leder og andre medarbeidere vil utvikle gode vaner og handlingsmønstre. En medarbeider som praktiserer godt medarbeiderskap, kan altså beskrives som myndiggjort i den forstand at han/hun er en aktiv aktør som tar ansvar for sitt eget arbeid og handlinger og for samhandlingen med sin leder og sine kollegaer.

2.4. Oppsummering

Jeg har nå redegjort for teori om mellommenneskelige relasjoner, empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap som forpliktende samspill. Teoriene jeg har valgt har en del felles tankegodts. Både empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap som forpliktende samspill kan betraktes som en relasjon i den forstand at det dreier seg om en personlig forbindelse der kognisjoner, følelser og atferd inngår. Både empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap vektlegger det å gi ansvar, dele makt og støtte autonomi. Psykologisk empowerment/myndiggjøring er et sentralt begrep i begge teoriene. Medarbeiderskap som forpliktende samspill skiller seg imidlertid fra empowermentbasert ledelse ved å vektlegge forholdet mellom leder og medarbeider som en gjensidighetsrelasjon. Empowermentbasert ledelse beskrives som en prosess der leders atferd fører til myndiggjøring. Myndiggjøring beskrives som en reaksjon og en mental tilstand hos medarbeideren. I motsetning til en slik lineær tilnærming, vektlegger medarbeiderskapsteorien at medarbeideren også har ansvar for og påvirker resultat, samt leders mulighet til å lykkes gjennom måten han/hun utøver medarbeiderskap på.

I neste kapittel vil jeg gå inn på studiens metodiske tilnærming som er kvalitativ metode og semistrukturert intervju.

3. Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for studiens forskningstilnærming og de sentrale metodiske valgene som er gjort underveis i forskningsprosessen. Jeg har bygd opp dette kapittelet slik at jeg først vil redegjøre for mine metodevalg, deretter vil jeg redegjøre for datainnsamlingen, transkriberingen og den analytiske prosessen. Videre vil jeg vurdere kvaliteten på studiet og presentere etiske vurderinger knyttet til gjennomføringen av studiet. Til slutt vil jeg reflektere rundt min rolle som forsker.

3.1. Valg av metode

Formålet med denne undersøkelsen er å få tak i noen ledes opplevelse av hvilken betydning mellommenneskelige relasjoner har for muligheten til å utøve ledelse. Jeg ønsket å få kunnskap og innsikt om sammenhengen mellom menneskelige relasjoner og ledelse ved å gå i dybden og utforske noen ledes «livsverden» (Kvale og Brinkmann, 2009). Ettersom jeg ønsket å gå i dybden for å undersøke hvordan et fenomen oppleves og forstås, har jeg valgt kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode. Ifølge Thagaard (1998), handler kvalitativ metode om å gå i dybden og vektlegge prosesser og mening som ikke kan måles kvantitativt eller i frekvenser.

3.1.1. Deduktiv og induktiv tilnærming

I kvalitativ forskning kan man ha en deduktiv og/eller en induktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming møter forskeren forskningsfeltet med tydelige antagelser der forskningen brukes til å teste ut disse antagelsene. Med en induktiv tilnærming har forskeren en mer åpen og utforskende innstilling, og teori utvikles fra data (Thagaard, 1998). Dette kan bety at forskeren må sette seg inn i ny teori eller å gå dypere inn i den teorien som er valgt for å forstå funnene i undersøkelsen (Postholm, 2010). I min studie har jeg benyttet begge disse tilnærmingene. I begynnelsen leste jeg ulike teorier om mellommenneskelige relasjoner og ledelse, og mye av dette ble ikke tatt med i den endelige oppgaven. Teori om medarbeiderskap leste jeg også tidlig i studien. Denne teorien ble brukt for å formulere spørsmålene i intervjuguiden min (jf. deduktiv tilnærming) og ble videre en sentral del av oppgavens teoretiske ramme. I tillegg utarbeidet jeg en forventningslogg som ga uttrykk for hva jeg forventet å finne før jeg hadde gjennomført undersøkelsen (vedlegg 4). Teoriene har slik støttet meg som forsker til å holde fokus og forstå, men samtidig var jeg gjennom å kontinuerlig se tilbake på forventningsloggen min, bevisst på hvordan mine forventninger kunne påvirke mine observasjoner. Dette gjorde at jeg i analyseprosessen kunne være

oppmerksom på empiri som representerte ny kunnskap, og jeg måtte lese ny teori for å forstå funnene mine (jfr. induktiv tilnærming). Postholm (2010) skriver at det i kvalitativ forskning foregår en kontinuerlig interaksjon mellom deduksjon og induksjon, helt til forskeren forstår den spesifikke situasjonen. Dette er en beskrivelse jeg kjenner meg igjen i mitt eget prosjekt. Forskningsarbeidet fremsto som en sirkulær prosess der jeg flere ganger måtte gå tilbake til arbeid med teori etter hvert som jeg gjorde funn i datamaterialet.

3.1.2. Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Jeg har valgt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Fenomenologi handler om å forstå sosiale fenomener fra aktørens eget perspektiv og dennes subjektive opplevelse. Den virkelige verden er den mennesker faktisk oppfatter og opplever, og ikke forskerens tolkning eller vurdering (Kvale og Brinkmann, 2009). Filosofien fenomenologi har sine røtter i blant annet filosofiske perspektiver (Husserl, 1989). Et sentralt begrep i fenomenologien er «livsverden» som med et annet ord kan beskrives som et menneskes opplevelsesverden slik den faktisk framstår, uavhengig av og forut for alle forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2009). Ved en fenomenologisk tilnærming vil intervjueren tilstrebe å være mest mulig åpen for intervjupersonens beskrivelser og sette til side egen forforståelse. (Kvale og Brinkmann, 2009)

Hermeneutikk handler om fortolkning av menneskers handlinger, og var opprinnelig knyttet til fortolkning av tekster. I en hermeneutisk tilnærming vektlegges det at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan fortolkes på flere måter. (Thagaard, 1998).

Fortolkning av menneskers handlinger eller tekster vil påvirkes av menneskers forforståelse og av konteksten, det vil si den sammenhengen handlingen skjer i (Kvale og Brinkmann, 2009). I kvalitativ forskning påvirker forskerens forforståelse det forskeren observerer, og hvordan disse observasjonene vektlegges og fortolkes (Johannessen m. flere, 2011). Av denne grunn vil to forskere som undersøker samme fenomen, med stor sannsynlighet komme fram til forskjellig resultat. Dette vil jeg komme nærmere inn på når jeg skal drøfte kvaliteten på studien i kapittel 3.8. Min forskningsprosess kan beskrives som en hermeneutisk prosess. Da jeg skulle fortolke og forstå intervjupersonenes beskrivelser, brukte jeg min tidligere kunnskap i form av teori og erfaring. Samtidig tilstrebet jeg å være mest mulig åpen for ledernes beskrivelser jfr. fenomenologisk tilnærming, og deres fortellinger ga meg ny kunnskap som har bidratt til ny forståelse hos meg. Dalen (2011) skriver at hermeneutisk tolkning foregår i et stadig samspill mellom helhet og del, forsker og tekst og forskerens

forforståelse. Denne beskrivelsen opplever jeg dekker den prosessen jeg har vært igjennom. I presentasjonen av studiens sentrale funn, har jeg tilstrebet å gjøre mine tolkninger av informantenes utsagn eksplisitt. I kapittel 4, der jeg redegjør for studiens funn, vil dette bli behandlet nærmere.

3.1.3. Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju er en profesjonell samtale der forskeren søker å forstå verden sett fra intervjupersonens perspektiv. Målet er å få fram intervjupersonens subjektive opplevelser og erfaringer for å kunne fortolke meningen med sentrale tema i intervjupersonens livsverden. (Kvale og Brinkmann, 2009). Den intervjuformen jeg har valgt å bruke, er det Kvale og Brinkmann (2009) beskriver som et «semistrukturert intervju». Dette intervjuet er planlagt og delvis strukturert, men likevel fleksibelt. Det er verken helt åpent eller en samtale basert på et lukket spørreskjema. Selv om jeg hadde laget en intervjuguide som skulle fungere som en veiviser og støtte for meg i samtalene, var jeg opptatt av å unngå å styre eller påvirke for mye i intervjuet. Et overordnet mål var at jeg hele tiden skulle sørge for at det neste spørsmålet jeg stilte skulle komme som en konsekvens av det informantene svarte på det forrige. Ved bruk av en slik strategi, ville informantene få opplevelsen av å bli hørt og selv styre samtalen. For meg var dette viktig ettersom informantene da ville få anledning til å snakke om det som de var opptatte av, og som var viktig for dem, fremfor at jeg styrte for mye i henhold til min planlagte intervjuguide. Resultatet av dette var at innholdet og fokuset i intervjuene ble en del forskjellig.

3.2. Datainnsamling

3.2.1. Utvelgelse av informanter

I en kvalitativ undersøkelse søker man å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer (Johannessen m. flere, 2011). Jeg har valgt å intervju fire ledere i den virksomheten hvor jeg jobber. Jeg mener dette er et tilstrekkelig antall til at jeg kan få dybdekunnskap om hvordan det fenomenet som skal undersøkes kan oppleves. I tillegg var dette et omfang jeg mente jeg kunne klare å håndtere innenfor rammen av denne studien. Jeg har foretatt et hensiktsmessig utvalg, dvs. at jeg har valgt fire ledere som jeg trodde ville gi meg den type data som jeg er ute etter. Konkret er utvalget rekruttert ut fra følgende utvalgsriterier:

- Mer enn to års ledererfaring
- Både menn og kvinner i utvalget
- Ledere fra ulike avdelinger og ulike ledernivå i virksomheten
- Ledere med ulik størrelse på enheten de leder

- Ledere med ulik teoretisk bakgrunn

Jeg har ut fra min kjennskap til ledere i organisasjonen, rekruttert ledere som er forskjellige når det gjelder blant annet kjønn, alder og organisatorisk ståsted. Ved å velge informanter som er forskjellige, håpet jeg å få innsyn i ulike opplevelser og beskrivelser som kan belyse kompleksiteten i fenomenet som skal undersøkes. Samtidig var det viktig for meg at informantene hadde en del ledererfaring, og et kriterium var derfor at lederne måtte ha mer enn to års ledererfaring.

Ved Brønnøysundregistrene har vi fire ledernivå, inkludert direktøren. Utvalget mitt besto av en toppleder, to mellomledere og en leder på laveste ledernivå som blir benevnt som gruppeleder. Informantene var to kvinner og to menn, og disse arbeider i tre ulike avdelinger i organisasjonen. Ingen av informantene er tilknyttet den avdelingen jeg tilhører, noe som var et bevisst valg fra min side for å unngå for stor nærhet. For å bevare anonymiteten, gir jeg her begrenset informasjon om den enkelte informanten. **Tove** er gruppeleder og er leder for en gruppe saksbehandlere, der noen saksbehandlere har fagansvar for egne fagområder. **Linda og Ola** er mellomledere, og leder seksjoner som hovedsakelig består av medarbeidere med høy kompetanse i selvstendige fagstillinger. Linda, Knut og Ola leder grupper på ca. 15 – 20 medarbeidere. **Knut** er toppleder og er leder for en mindre enhet med kunnskapsarbeidere. Alle informantene har lang lederfaring.

3.2.2. Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Før jeg tok kontakt med de aktuelle informantene, anmodet jeg overordnet ledelse om tillatelse til å gjennomføre studien i organisasjonen, noe jeg fikk. Det var også hyggelig at ledelsen ønsket meg lykke til med det arbeidet jeg skulle gjennomføre. Første kontakt med informantene var i april 2015. Jeg tok personlig kontakt, og presiserte at deltagelse var frivillig. Intervjuene ble gjennomført i mai og juni og hadde en varighet på 1 – 1 ½ time. Tidspunkt og sted ble bestemt i samråd med informantene, og jeg møtte to av dem på deres kontor og to på et møterom på jobben. Intervjuene startet med en gjennomgang av innholdet i informasjonsskrivet der jeg presiserte at deltagelsen var frivillig (vedlegg 2). I tillegg tok jeg opp at jeg nå skulle snakke med dem som forsker, og at informasjon som framkom i intervjuet ikke ville bli vektlagt i min rolle som leder for personalenheten. Diktafon ble brukt for å sikre at jeg fikk fullstendige og presise data. I tillegg notert jeg stikkord underveis som en støtte i selve intervjuet. Bruk av diktafon bidro til at jeg kunne fokusere på informantene, ved å lytte aktivt og følge opp med utdypende spørsmål. I forkant var jeg oppmerksom på at bruk

av diktafon, kunne oppleves som skremmende for intervjupersonene. Inntrykket var at bruk av diktafon ikke påvirket informantene.

I forkant hadde jeg gitt begrenset informasjon om innholdet i intervjuet. Jeg hadde kun orientert om tema og problemstillingen. Dette valgte ble gjort for å unngå å påvirke informantene for mye i forkant. I tråd med fenomenologisk tilnærming, ønsket jeg mest mulige ekte og ærlige her og nå-beskrivelser av lederens opplevelser, følelser og erfaringer, og ikke ferdige, forberedte eller «riktige» svar. Med «riktige svar» mener jeg svar de trodde jeg forventet eller som kan oppfattes som faglig riktig i forhold til teorier om ledelse. I et av intervjuene spurte en av informantene meg underveis om hennes svar var det jeg var ute etter. Jeg presiserte da at det jeg var ute etter var hennes opplevelse og tanker, og at det ikke finnes noe fasitsvar. Dette indikerer at informanter kan ha svart det vedkommende tror jeg forventet.

Kvale og Brinkmann (2009) skriver at intervjueren er selve forskningsinstrumentet, og at intervjuerens kvalifikasjoner er avgjørende for om intervjuet blir godt i den forstand at det produseres rikholdig kunnskap og etisk sett skaper en god situasjon for den som blir intervjuet. De oppsummerer følgende kvalifikasjonskriterier som avgjørende; kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende og kritisk. Til tross for at jeg har formell kompetanse på og mye erfaring med å gjennomføre strukturerte samtaler og ulike former for intervju, følte jeg en viss ydmykhet i forkant av intervjuene. Jeg forsøkte å lage en ramme rundt intervjuet som fremmet en åpen og ekte dialog ved å skape en uformell stemning og en god start der vi kunne etablere en relasjon og et tillitsforhold. Jeg var også bevisst på mitt eget språk, og valgte å bruke dagligspråk og ikke forskningsspråk (Kvale og Brinkmann, 2009) Jeg fulgte også faglige råd om å stille enkle spørsmål i starten (Johannessen m. flere, 2011).

3.3. Transkripsjon

Transkripsjon betyr omdanning av muntlig samtale til en skriftlig tekst. Denne oversettelsen fra muntlig til skriftlig form, innebærer at den nonverbale delen av kommunikasjonen blir borte. I tillegg tapes også stemmeleie, åndedrett og intonasjon. Transkripsjonen blir således en svekket og ufullstendig gjengivelse av intervjusamtalene (Kvale og Brinkmann, 2009).

Forfatterne presiserer at transkripsjon i seg selv er en fortolkningsprosess. Dette innebærer at min forforståelse kan ha påvirket også i denne fasen av studien. Jeg har transkribert lydopptakene selv, og valgte å gjennomføre transkriberingen så snart som mulig etter hvert intervju. Intervjuene ble skrevet ut på bokmål for å sikre anonymiteten. Videre valgte jeg å

fjerne fyllord eller spesielle uttrykk som kunne bidra til å identifisere informanten. Det at jeg har fjernet disse ordene, kan virke både positiv og negativt. Det positive er nettopp knyttet til sikring av anonymitet og til at det kan bidra til en bedre leseropplevelse. Det negative kan være at disse ordene kunne ha bidratt til en mer fullstendig og mer levende beskrivelse.

Å transkribere intervjuene var en veldig spennende og interessant, men også en arbeidskrevende oppgave. Jeg måtte gang på gang spole tilbake for å forsikre meg om at transkriberingen ble rett. I en del tilfeller var jeg også usikker på hva informantene egentlig mente med enkelte utsagn, og jeg prøvde da å tolke det som ble sagt i forhold til den sammenhengen det ble sagt i. Spesielt etter første intervju, var det overraskende at det var en del av det informanten hadde sagt som jeg ikke hadde fått med meg. Dette bidro til at jeg forsto at jeg burde senke tempoet i de neste samtalene, og jeg ble også mer bevisst på betydningen av å stille utdypende spørsmål.

3.4. Dataanalyse

I følge Kvale og Brinkmann (2009) og Dalen (2004) starter analyseprosessen allerede i intervjuene, der intervjupersonen beskriver og fortolker sin livsverden og der intervjueren observerer og reflekterer over det hun oppfatter. På bakgrunn av de stikkordene jeg noterte meg under intervjuet, valgte jeg å utarbeide et refleksjonsnotat i etterkant av hvert intervju. Dette refleksjonsnotatet bidro til at jeg i dataanalysen fikk mer nærhet til intervjusituasjonen, slik den ble opplevd ansikt til ansikt, enn hva jeg ville fått hvis jeg kun hadde hatt transkripsjonen å forholde meg til. Kvale og Brinkmann (2009) advarer mot for stort transkripsjonsfokus som de mener kan føre til tingliggjøring. De framhever at intervjuuttalelsene er forfattet i fellesskap mellom informant og intervjuer, og at en alternativ tilnærming til et ensidig fokus på intervjutranskripsjonene er å ta hensyn til intervjuerens rolle som medprodusent.

Analyse av data i kvalitativ forskning kan knyttes til spørsmålet om hva en tekst handler om (Thagaard, 1998). Kvalitative data må analyseres og fortolkes i lys av teorier og antagelser. Forskerens forforståelse er et viktig utgangspunkt i dette arbeidet (Johannesen m. flere, 2002). Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer for å avdekke et budskap eller en mening. Samtidig er formålet med analysearbeidet at forskeren skal få en helhetlig forståelse av forskningsmaterialet som gir svar på undersøkelsens problemstilling (Kvale og Brinkmann,

2009). I dataanalysen er det nødvendig å dele opp i og studere deelementer, men det er samtidig viktig å se helheten (Thagaard, 1998).

Etter at intervjuene var transkribert og refleksjonsnotatene var utarbeidet, brukte jeg ulike metoder for å få oversikt over og fortolke funnene i min undersøkelse. Jeg startet med å lese grundig igjennom alle intervjuene og refleksjonsnotatene. Deretter skrev jeg en forkortet versjon av hvert intervju der meningsinnholdet i intervjuet ble mer eksplisitt (Thagaard, 1998). Spørsmålet jeg stilte meg var: «Hva er det denne lederen først og fremst har på hjertet»? og «Hva er viktig for ham/henne knyttet til det fenomenet jeg undersøker»? Deretter sammenlignet jeg intervjupersonens beskrivelser og svar med min forforståelse slik den er beskrevet i forventningsloggen. Sentrale spørsmål som jeg reflekterte over, var om intervjupersonene svarte slik jeg hadde forventet, eller om det var overraskende funn i materialet som ikke kunne forklares eller forstås i lys av den teorien jeg hadde tilegnet meg.

Etter denne personsentrerte tilnærmingen, der fokuset var på den enkeltes leders opplevelser og oppfatninger i sin kontekst, var neste steg i dataanalysen å tilnærme meg materialet mer temabasert (Thagaard, 1998). Jeg valgte da å gjennomføre en kategorisering der jeg sorterte datamaterialet inn i sentrale tema (Johannesen m. flere, 2011). Kvale og Brinkmann (2009) beskriver koding og kategorisering som tilnærminger til tekstanalyse, og mener disse to begrepene brukes om hverandre. Johannesen m. flere (2011) beskriver kategorisering som inndeling der beslektede data sorteres i kategorier eller klasser. Konkret gjennomførte jeg denne kategoriseringen ved at jeg sorterte funn eller sitater inn i under ulike overskrifter/kategorier. Kategoriene ble utledet av selve materialet i form av tema som jeg oppfattet at informantene var opptatt av. Samtidig var dette påvirket av valgt problemstilling og min forforståelse gjennom de spørsmålene jeg stilte i intervjuet. Kategoriseringsarbeidet besto også av at jeg undersøkte sammenhenger og mønster mellom ulike elementer, og ved at jeg studerte hva som var likt og hva som var ulikt i informantenes fokus, synspunkter og opplevelser. Min erfaring med å tilnærme meg datamaterialet på denne måten, var at jeg ble svært godt kjent med datamaterialet. Jeg har i hovedsak valgt å bruke sitater fra informantene som benevnelse på kategoriene. Dette opplever jeg at gir en nærhet til datamaterialet. Jeg har valgt fire hovedkategorier og har to underkategorier under hver hovedkategori.

3.5. Kvalitet på studien

Studiens kvalitet er viktig for å gi lederen en opplevelse av å kunne stole på forskningsresultatet. Ved vurdering av kvaliteten i kvalitative undersøkelser, er det tre kriterier som er

sentrale; reliabilitet, validitet og overførbarhet (Johannessen m. flere, 2011). Jeg vil nå se nærmere på disse og vurdere min studie i lys av disse kriteriene.

3.5.1. Reliabilitet

Reliabilitet er et kriterium som beskriver dataens pålitelighet (Johannessen m. flere, 2011). I kvalitative intervjuundersøkelser er forskeren det viktigste forskningsinstrumentet, og forskeren vil påvirke forskningen gjennom sin subjektivitet i alle faser i forskningen (Kvale og Brinkmann, 2009, Postholm, 2010). I denne studien er det forsøkt oppnådd best mulig reliabilitet gjennom å sikre transparent. Dette ved å synliggjøre forskningstilnærming og metodevalg, samt beskrive konteksten studien er gjennomført i, som er egen arbeidsplass der jeg selv er leder for personalenheten. I tillegg har jeg sørget for transparens ved presentere intervjuguide (vedlegg 3), egen forforståelse gjennom beskrivelser i innledning og ved å utarbeide en forventningslogg (vedlegg 4). Jeg har også gjort egne tolkninger eksplisitt når jeg presenterer studiens funn. Samtidig har jeg i presentasjonen av funn brukt en del ordrette sitater, for å styrke reliabiliteten.

3.5.2. Validitet

Validitet betyr gyldighet og er knyttet til tolkningen av resultatene. Spørsmålet som stilles er om man har fått svar på det man har spurt om (Thagaard, 1998; Johannessen m. flere, 2011). Johannessen m. flere (2011) skriver at validitet i kvalitativ forskning dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte, reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Formålet med studien er sette fokus på mellommenneskelige relasjoners betydning i organisasjoner, og å få svar på hvordan noen ledere opplever sammenhengen mellom leder-medarbeiderrelasjonen og muligheten til å utøve ledelse. I min studie har jeg valgt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming, og studiens funn består derfor av mine tolkninger av informantenes beskrivelser av sine opplevelser og erfaringer knyttet til dette. Målet med denne undersøkelsen har altså ikke vært å presentere en objektiv virkelighet eller bevise en sammenheng. Det som er presentert er ledernes virkelighet slik de opplever den og min tolkning av dette.

3.5.3. Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om hvorvidt studiens resultat kan være relevant i andre situasjoner, og kan med andre ord beskrives som studiens nytteverdi (Johannessen m. flere, 2011). Studiens funn består av min tolkning av fire lederes opplevelser og erfaringer, og kan ikke generaliseres. Likevel mener jeg at kunnskapen som er produsert i denne studien i et samspill

mellom meg som forsker og informantene, kan være nyttig for andre ledere og fagpersoner som er interessert i organisasjon og ledelse. Johannessen m. flere (2011) viser nettopp til at kvalitative studier kan bidra til overføring av kunnskap. Mitt håp er at noen vil oppleve det som nyttig å lese denne oppgaven, og at de gjennom å få innsyn i fire ledes opplevelser og erfaringer på godt og vondt, kan få økt innsikt og mulighet til refleksjon rundt egen praksis.

3.5.4. Etske forhold/problemstillinger

Kvalitative forskningsintervju handler om å utforske, fortolke og formidle menneskers personlige tanker og følelser. I denne prosessen er det mange etiske problemstillinger som forskeren må ha et gjennomtenkt forhold til. De etiske problemstillingene er knyttet til hele prosessen fra planlegging til skriving av rapporten (Kvale og Brinkmann, 2009). De nasjonale forskningsetiske komiteenes generelle forskningsetiske retningslinjene (2014) inneholder viktige prinsipper og hensyn, som skal sikre at forskning gjennomføres på en forsvarlig måte. Jeg har i forberedelse og gjennomføring av intervjuene støttet meg til disse retningslinjene. I tråd med disse retningslinjenes hovedregel om frivillig informert samtykke, la jeg vekt på å gi tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen i informasjonsskrivet slik at de jeg ville rekruttere skulle vite nok til å kunne velge om de ønsket å delta eller ikke. Jeg utarbeidet skjema for skriftlig samtykke slik at dette i etterkant var dokumentbart. I informasjonsskrivet skrev jeg også om konfidensialitet. For å sikre anonymitet har jeg brukt fiktive navn og tilfeldig kjønn, og jeg har gitt begrenset informasjon om informantene. Et sentralt prinsipp i de generelle forskningsetiske retningslinjer er at man «*som forsker skal etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptabel*». I forkant av intervjuene var dette noe jeg reflekterte mye over, og for meg var det viktig å unngå å påføre intervjupersonene negative opplevelser i form av stress, ubehag eller en opplevelse av å bli krenket i intervjusituasjonen. Jeg var opptatt av å unngå «trå over» deltagerens intimsfære eller påføre disse en opplevelse som kunne skade deres selvbilde eller deres opplevelse av motivasjon og mestring. På den andre siden ønsket jeg å få ærlige og ekte beskrivelser fra lederne av hvordan de opplevde sammenhengen mellom mellom-menneskelige relasjoner og ledelse som kunne bidra til et godt forskningsresultat. Jeg har også reflektert over min tolkning av deres utsagn, kan gi lederne en opplevelse av å bli misforstått eller krenket. I etterkant av denne studien sitter jeg igjen med en dyp respekt for de fire lederne jeg har intervjuet og de utfordringene de står i og dette er viktig for meg å presiserer at mine tolkninger er nettopp mine tolkninger og ingen sannhet.

3.6. Min rolle som forsker

Ettersom dette er en erfaringsbasert master, har jeg valgt jeg å gjennomføre min studie på egen arbeidsplass. Her har jeg vært leder i ca. ti år, og jeg leder nå personalenheten som er en støttefunksjon for virksomhetens ledere og ansatte. Årsaken til at jeg valgte å gjennomføre studien i egen organisasjon, var som jeg beskrev i innledningen, et ønske om å sette fokus på et tema jeg mener er viktig. Samtidig ønsket jeg å få mer kunnskap om hvordan lederne ved BR opplever sammenhengen mellom mellommenneskelige relasjoner og muligheten til å utøve ledelse, og jeg tenkte at denne kunnskapen kunne bli et nyttig bidrag til videre utvikling av organisasjonen.

Å forske på egen arbeidsplass kan ha fordeler, men samtidig by på utfordringer. Fordelene kan være at forskeren kjenner organisasjonen og intervjupersonene, noe som kan føre til at forskeren kan bli oppfattet som troverdig. I forkant av intervjuene tenkte jeg det at intervjupersonene kjente meg og visste at jeg også har erfaring som leder, kunne gjøre det lettere å åpne seg. Videre kan en som kjenner organisasjonen, få mer fylldige og mer nyanserte data fordi spørsmålene kan stilles mer presist. For den «lokalkjente» kan det være lettere å stille utdypende spørsmål (Nielsen og Repstad, 2006). Samtidig kan det å undersøke egen arbeidsplass by på utfordringer, noe jeg var bevisst på i min studie. Ib Andersen (2005) skriver at det er vanskelig å forske på egen virksomhet fordi perspektivet kan bli begrenset på grunn av lang, grundig og ofte skjult sosialisering. I Nielsens og Repstads artikkel «Når mauren også skal være ørn» (2006) redegjøres det for fordeler og ulemper med å forske på egen arbeidsplass. Deres utgangspunkt er at det er både meningsfullt og fruktbart å foreta slike undersøkelser, men at det ikke er lett, og at det er viktig å være bevisst hvilke begrensninger som eksisterer. Som metaforen «Når mauren skal være ørn» indikerer, kan det være vanskelig å løfte blikket og se egen virksomhet med forskerbriller. Man kan lett bli for «tett på» og litt nærsynt. Forskerens forforståelse vil alltid kunne prege en forskers arbeid, (Johannesen, 2011), og dette er nok spesielt utfordrende når man forsker i egen virksomhet. I følge Nielsen og Repstad (2006) er en av de beste måtene å se seg selv utenfra eller å heve seg fra «maurperspektivet», å plassere en eller flere teorier mellom seg og virkeligheten. Dette innebærer altså en deduktiv tilnærming som var det jeg startet med i denne studien.

Å intervju personer som man har en jobbrelasjon til, kan også være utfordrende. Selv om jeg valgte intervjupersoner utenfor egen avdeling eller som jeg kjente godt, er jeg likevel en leder på samme arbeidsplass. Jeg var klar over at mine intervjupersoner ikke vil se på meg som

«bare forsker», men at den relasjonen vi hadde fra før, ville kunne prege samtalen. Som leder for personalenheten i virksomheten, var jeg også oppmerksom på at denne posisjonen kunne påvirke de jeg skulle intervju. For meg var det svært viktig å få ærlige og ekte beskrivelser av lederens opplevelser. Samtidig var jeg bevisst på at det var en fare for at noen intervjupersonene kunne svare det de trodde jeg gjerne ville høre. Min tolkning av funn i studien, beskrevet i kapittel 5.1 kan tyde på at dette faktisk skjedde.

Av mine refleksjonsnotat går det fram at jeg i noen intervju opplevde det som utfordrende å komme tilstrekkelig i dybden på den enkeltes leders personlige opplevelse og følelser. Alle lederne snakket mye om sine tanker, meninger og forventninger, men jeg opplevde at noen av intervjuene ble noe mer overflatisk enn det jeg hadde forventet. Jeg har reflektert over i hvilken grad jeg som forsker og medprodusent av dataene (Kvale og Brinkmann, 2009), har påvirket dette gjennom mine spørsmål og min agering i intervjuene. Jeg har kommet fram til at jeg kanskje var noe forsiktig i min tilnærming i frykt for å trå over intervjupersonenes privatsfære eller påføre dem ubehag. Slik jeg vurderer det i etterkant er det sannsynlig at min dobbeltrolle som både forsker og leder for personalenheten også har påvirket dette.

Jeg har nå redegjort for studiens forskningstilnærming og vurdert kvaliteten på studien. I neste kapittel vil jeg nå presentere studiens funn.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenterer jeg de sentrale funnene i undersøkelsen i form av hovedkategorier og underkategorier som har blitt til gjennom analysearbeidet. Jeg vil redegjøre for funnene ved beskrive hva informantene sa i intervjuene og presentere utsagn. I tillegg vil jeg underveis redegjøre for mine tolkninger av datamaterialet. Med bakgrunn i problemstillingen «*Hvilken betydning opplever ledere at leder-medarbeiderrelasjonen har for deres mulighet til å utøve ledelse*»?, er følgende fire hovedkategorier valgt: (1) *Nær relasjon, men ikke venn*, (2) *Selvgående medarbeidere*, (3) *Lederen som støttespiller* og (4) *Ledelse som samspill*. Under hovedkategoriene har jeg utledet delkategorier som bidrar til å belyse ulike nyanser innenfor temaet. Det er to underkategorier under hver hovedkategori. Som jeg skrev i metodekapittelet, er kategoriene utledet av datamaterialet i form av tema som informantene var opptatte av, slik jeg har tolket det. Som forsker har jeg med min forforståelse basert på min teoretiske innfallsvinkel og erfaring, bevisst og ubevisst, påvirket valget av utsagn og utforming av kategorier. Min forforståelse har også påvirket mine tolkninger av utsagnene, og jeg velger derfor å gjøre mine tolkninger eksplisitte for å bidra til reliabilitet og validitet.

4.1. Nær relasjon, men ikke venn

Denne hovedkategorien handler om ledernes tanker og opplevelser knyttet til relasjonskvalitet og rollebevissthet relatert til ledelse. Alle lederne brakte disse to temaene på bane, da jeg stilte det innledende, åpne spørsmålet om hva de tenker om temaet mellommenneskelige relasjoner og ledelse. Dette tolker jeg som at lederne opplever at både relasjonskvalitet og rollebevissthet er viktig i forhold til det å utøve ledelse.

4.1.1. Nær og god relasjon

Alle informantene ga uttrykk for at relasjonen mellom leder og medarbeider bør være nær og god i den forstand at leder bør se, kjenne og bry seg om menneskene de leder, og at de bør ha en god dialog med sine medarbeidere preget av tillit og trygghet. Utsagn som illustrerer dette er:

Det er at de skal være trygge på meg, at jeg skal være trygg på dem, at jeg skal oppleves ekte, tydelig, tillitsvekkende og alle disse grunnleggende tingene i en relasjon. Og begge veiene, at det skal være rom for å være uenig, men samtidig ha respekt, alle disse myke tingene som er viktig. Og respekt begge veiene er viktig (Knut).

Det er viktig for meg å skape en tett relasjon som igjen skaper et tillitsforhold, slik at de kommer til meg når det er noe de plages med eller de har noen spesielle

utfordringer. Jo mer du snakker med en person, jo lettere er det å komme med ting. For oppleves du av dine ansatte som anonym, så snakker de heller med andre (Ola).

Folk sier ganske mye til meg, om ting som plager dem eller som har innvirkning på jobben, og det tar jeg jo som en tillitserklæring, det at de faktisk sier det for de hadde ikke behøvd å fortelle meg det. Jeg tolker det som om de har tillit til meg. Og jeg tenker at vi som leder viser tillit til medarbeiderne gjennom det vi gjør, måten vi opptrer på (Tove).

Flere av lederne ga uttrykk for at de var bevisste på hvordan deres lederstil påvirker relasjonen til sine medarbeidere, og de fortalte at de bestreber seg på å utvikle og vedlikeholde en trygg relasjon til sine medarbeidere preget av tillit. Knut sier dette slik: *Som leder må du aktivt jobbe med det å utvikle gode og profesjonelle relasjoner til dem du leder*». Både Tove og Knut framhever i denne sammenheng at det er viktig å framstå som en ekte og ærlig leder.

Det er viktig å jobbe med å få fram sine ærlige hensikter og å være ærlig i kommunikasjonen, og det er enkelt å si det, men jeg mener det jo. Jeg tror det er viktig. Det å være ærlig i det man sier. Jeg tenker at det er viktig fordi folk skal vite hvor de har meg, og vite hva jeg står for. Det er viktig at de ikke skal lure på hva slags hensikter jeg har, og at de ikke skal tror at jeg driver med noe taktikkeri. Relasjonen mellom oss må være trygg, og det er trygt når man vet hvor vi har hverandre (Tove).

Min tolkning av funnene i denne underkategorien er at lederne har en relativt lik oppfatning av hvordan en leder-medarbeiderrelasjon ideelt sett bør være. Samtidig er min tolkning at noen av informantene hadde en noe teoretisk tilnærming til dette temaet, mens andre snakket mer om sine opplevelser og erfaringer. Jeg tolker videre ledernes utsagn som at de mener at det er en sammenheng mellom god dialog og tillit, og at de er opptatte av at tillit må være gjensidig. Lederne mente de hadde et spesielt ansvar for å påvirke relasjonskvaliteten gjennom å være ærlige, ekte og tydelige.

4.1.2. Leder - en rolle du skal spille

Samtidig som at alle lederne mente det var viktig å ha en nær og god relasjon til sine medarbeidere, var alle også tydelige på at leder – medarbeider-relasjonen ikke bør bli for nær i betydningen «personlig venn» eller «en privat relasjon». Alle ga på ulike måter uttrykk for at en for nær relasjon mellom leder og medarbeidere kan føre til problemer i utøvelse av ledelse. Ola uttrykker det sånn: «Den gylne middelvei, tror jeg er best. Du bør ikke bli for nær, for da blir det problematisk når du skal ta beslutning på noe.» Tove og Knuts uttalelser bidrar også til å illustrere meningsinnholdet:

Jeg tenker at når du er leder på en liten plass, så er det en rolle vi skal spille, og det kan bli vanskelig hvis det blir for tett og for nært.»» Det kan og blir vanskelig hvis du

får et for nært forhold til en medarbeider. Jeg kan for eksempel kvie meg eller unngå å gjøre noe som jeg mener er nødvendig å gjøre. Fordi det kan gå ut over et vennskap. Og det der tror jeg er en problemstilling som det er viktig å reflektere over (Tove).

Men det er en ting jeg er bevisst på og det er dette med rolleforståelse og det å ikke innlede nære vennskap med de du er leder for, og det er noe jeg tidlig ble veldig bevisst på i det lille samfunnet vårt. For det må man balansere og man må være ryddig. Men jeg har aldri opplevd at det har blitt vanskelig, fordi jeg alltid har vært så bevisst på det. Jeg holder meg litt unna (Knut).

Min tolkning er at dette er en problemstilling som alle lederne opplever at er avgjørende for hvorvidt du lykkes i lederrollen. Lederne mener de må balansere mellom det å være nær og det å holde en viss avstand for å kunne utøve lederrollen på en profesjonell måte. Lederne er slik jeg tolker det, bevisst på at det å være leder er en rolle, og det er viktig for dem å unngå at personlige eller private forhold skal påvirke ledelsesutøvelsen.

4.2. Selvgående medarbeidere

Et sentralt funn i studien min er at alle lederne jeg intervjuet, var opptatt av at medarbeiderne bør jobbe mest mulig selvstendig og ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og egen arbeidssituasjon. Dette var et tema som alle fire viet betydelig oppmerksomhet under intervjuet, noe som jeg tolker som at lederne oppfatter dette som et sentralt tema i ledelsessammenheng. Tove som er leder for en gruppe saksbehandlere, uttrykker dette slik: «*De aller fleste tar ansvar og gjør ting selv. Jeg tenker jo at målet med ledelse og den rollen vi har, er at folk skal bli mest mulig selvgående.*» Tove knytter viktigheten av selvgående medarbeidere til hvordan samfunnet og moderne organisasjoner fungerer i dag, og sier: «*Og det tenker jeg jo og at i organisasjoner i dag og i arbeidslivet, så er det nå så komplekst og sammensatt, at det er ikke lenger sånn at det er en leder som sitter og vet alt.*»

Linda og Ola bruker «*selvgående kunnskapsarbeidere*» når de skal beskrive sine medarbeidere. De beskriver medarbeidere som har mye kompetanse i form av utdanning og erfaring, og som har ansvar for fagområder som de som leder ikke har inngående kjennskap til. Ola beskriver dette slik:

De er jo selvgående, så det jeg må gjøre er å se til at de får lagt til rette det de har behov for slik at de kan få utøvd sitt ansvar og få gjort oppgavene sine. For mange av dem har et spesifikt ansvarsområde, og så lenge de klarer å utøve ansvaret sitt og passe på det som skjer på sitt område, så behøver ikke jeg å blande meg borti det. Jeg må bare passe på at de har det nødvendige tingene rundt seg, som gjør at de kan få utført oppgavene sine (Ola).

Linda mener at lederne ved vår virksomhet generelt er flinke til å gi medarbeidere ansvar. Hun uttrykker dette slik: *«Vi gir en del ansvar til medarbeiderne. Du får, innenfor rammen, styre din egen arbeidsdag veldig mye selv. Og det er og gitt en del ansvar knyttet til dette med å velge veien til målet»* Tove framhever at medarbeiderne ikke bare må ta ansvar for oppgavene, men og for hvordan de har det på jobb. Hun mener egentlig at, hvis vi drar det litt langt, så handler det om å ta ansvar for eget liv, fordi vi bruker så mange timer av livet vårt på jobb. Hun sier *«..hvordan vi skal ha det, om vi synes det er ok, artig, hyggelig eller ikke, noe kan vi faktisk bestemme oss for, ikke alt, men noe kan vi bestemme oss for.»* Knut er også opptatt av at hans medarbeidere skal ta ansvar, men fokuserer også på det han benevner som «felles ansvar» og det han beskriver som «vi-et».

I det ligger det jo at det er ikke enkeltpersoner som er viktig, men det har jeg og sagt flere ganger, at vi løfter i lag, vi er en del av et fellesskap, vi har felles mål, vi har felles ansvar, vi har ulike roller, men det er «vi»-et som er viktig og jeg er ingenting alene (Knut).

Knuts utsagn der han vektlegger «vi-et», tolker jeg som at Knut prøver å motivere medarbeiderne gjennom å formidle at alle er viktige for organisasjonen og ved å skape fellesskapsfølelse og en opplevelse av tilhørighet.

4.2.1. Folk er forskjellige

Denne underkategorien handler om i hvilken grad lederne opplever at de som de er leder for, faktisk er selvgående og tar ansvar som ønsket og forventet. Alle ga uttrykk for at de opplever at det innenfor egen personalgruppe er en del variasjoner når det gjelder hvor selvgående medarbeiderne er. Spesielt ble det trukket fram at folk er forskjellige når det gjelder i hvilken grad de tar initiativ. Knut beskriver dette slik: *«De er jo forskjellige, og fokuset er jo forskjellig. Noen er jo mest opptatt av sine ting, mens andre ser helheten med en gang. Og noen tar raskt initiativ, noen er litt mer «bakpå», noen må pushes litt mer».*

Linda og Ola har erfaring med at fagpersoner i høyt betalte stillinger ikke alltid er så selvstendige og initiativrike som de mener man bør forvente. Linda forteller at hun har erfaring med at noen av hennes medarbeidere «sitter og venter» på at hun skal sette dem i arbeid i rolige perioder, mens hennes forventning er at de selv bør ta initiativ og ta tak i det som bør gjøres. Hun sier: *«Jeg vil si at til å være en kunnskapsorganisasjon, så synes jeg kanskje initiativet sånn i snitt er litt lavt.»*

Min tolkning av ledernes utsagn beskrevet i hovedkategori 2 og underkategori 2.1, er at de mener at det er ønskelig at medarbeiderne tar initiativ, men at det er forskjellig i hvilken grad de faktisk tar initiativ, og at leder må tilpasse sin oppfølging i forhold til hvor selvgående medarbeiderne er.

4.2.2. Du er ansvarlig

Denne underkategorien handler om hvordan informantene tenker om sin lederrolle i forhold til fenomenene ansvar, makt og myndighet i relasjon til selvgående medarbeidere. Et fellestrekk i alle intervjuene er at informantene er bevisst på at de har makt i lederrollen. Samtidig deler alle den oppfatning av at det ikke er god ledelse å detaljstyre eller overstyre sine medarbeidere. Knut beskriver dette slik: «Og så er jeg opptatt av at jeg ikke skal gå rundt å detaljstyre, og i det ligger det jo å ta det ansvaret som er i den rollen jeg har», og Linda beskriver sin rolle på denne måten: «Min rolle er jo å sette retningen, å si hva vi skal gjøre, men jeg vil jo si at forslag til retning kommer jo fra fagfolkene.»

Alle lederne er opptatte av å være tydelige på hva man forventer at medarbeiderne skal ta ansvar for, og Ola og Linda mener at det å delegere myndighet er viktig. Olas uttalelse illustrerer dette:

Begrepet «ansvarlig» bruker vi ofte. «Du er ansvarlig». Og det tror jeg vi kan bruke enda mer. For nå er det på enkelte områder ikke klart og tydelig nok hvem som har ansvar for ulike oppgaver. Og da kan det lett bli temperatur. Og vi blir ineffektive for alle skal kontrollere alle. Så det må være mer sånn at «du har ansvar for det området, og da har du selvsagt myndighet innenfor det området». Og hvis det er noe som går galt innenfor der, så er det du som blir pekt på. Og jeg tror at så lenge medarbeiderne får myndighet knyttet til det ansvaret de har, så tror jeg det er motiverende. Og når de er klare over at de blir stilt til ansvar når det er noe som ikke fungerer, og at de får skryt hvis det fungerer, så tror jeg de gjør jobben sin bedre (Ola).

Linda er opptatt av at det å gi ansvar og å delegere myndighet må henge sammen. Hun forklarer at det ikke er slik i dag der hun jobber. Hun sier: «De har delegert ansvar, men de har ingen delegert myndighet, og det gjør det jo litt vanskelig. For hvis du bare har ansvar og ikke myndighet, så stopper prosessen litt opp..»

Ola forteller at han i de tilfellene han har gitt ansvar og delegert myndighet, tilstreber å «ikke blande seg»:

Å gi myndighet, det er positivt. Da får de ikke bare noen oppgaver, men de får også noe myndighet som gjør at de kan ta noen valg, bestemme litt selv. Det å få litt råderett til den enkelte og, det tror jeg kan være positivt....og når det gjelder mange

av dem jeg er leder for, så har de et fagområde de har ansvar for. Og da er de faglig ansvarlige på enkelte områder. Og der skal ikke jeg bevege meg inn og utfordre dem. Så der har de en slags enerett. Da er det de som sier «sånn gjør vi det, sånn prioriterer vi». «Greit» sier jeg. Men da må de være klar over at de er ansvarlig.

Min tolkning av utsagnene presentert i underkategori 2.2, er at lederne mener det er viktig å gi ansvar til medarbeiderne, og at de er opptatt av å kommunisere denne forventningen tydelig. Ola og Lindas synspunkt på delegering er at de deler oppfatningen av at myndighet må følge med ansvar. Når Linda sier at prosessen stopper opp når myndigheten ikke følger med ansvaret, tolker jeg at hun mener at medarbeiderne ikke er gjort i stand til å ta det ansvaret de har fått, som for eksempel å ta beslutninger innenfor ansvarsområdet for å komme videre i arbeidet.

4.3. Lederen som støttespiller

Denne hovedkategorien handler om hvordan lederne jeg intervjuet tenker om støtte i ledelsessammenheng. Det er to underkategorier, *Støtte kan være så mye forskjellig*, og *Motiverende hverdag*. Et fellestrekk i intervjuene er at lederne mener at støtte er en viktig lederoppgave. Knut siterer en leder han selv hadde en gang, som vektla betydningen av støtte i ledelsessammenheng. Denne lederen sa «*jeg vil at du skal lykkes, og jeg skal hjelpe deg med det*». Min tolkning er at Knut mener dette er essensen i hva ledelse handler om, dvs. at ledelse handler om å hjelpe andre til å lykkes. Lederne svarer en del likt på spørsmålet om hva de tenker om støtte i ledelsessammenheng. Samtidig vektlegger de også ulike aspekter av dette med støtte.

4.3.1. Støtte kan være så mye forskjellig

Informantene hadde varierte beskrivelser av hva de oppfattet at støtte handler om i ledelsessammenheng. Tove, Ola og Linda framhever det «*å tilrettelegge*» når jeg spør hva de tenker om støtte i ledelsessammenheng. Med tilrettelegging mener de å legge til rette praktisk, gi hjelp til å organisere arbeidshverdagen og på andre måter å sørge for at medarbeiderne har mulighet til å gjøre en god jobb uten forstyrrelser eller problemer. Konkret nevnes blant annet å legge til rette for kompetanseheving, og å sørge for ergonomiske og elektroniske hjelpemidler.

Alle lederne framhever på ulike måter betydningen av at leder gir informasjon og kommuniserer tydelig med sine medarbeidere. Tove mener informasjon er «*kjempeviktig*», fordi det bidrar til at medarbeiderne føler seg som en del av organisasjonen, og at de føler seg betydningsfulle og verdsatt. Hun mener hennes jobb knyttet til informasjon blant annet er å

formidle hva som forventes og «*hvorfor vi er her*». Knut er spesielt opptatt av tydelig kommunikasjon og av å formidle mål, retning og sine forventninger til de han leder:

Når jeg går inn i en lederrolle bruker jeg alltid den første tiden til å bli litt kjent, og til å lage min lederplattform. Jeg må være tydelig og markere litt, her står jeg. Det er noe av det første jeg bruker tid på. Det er noe jeg er opptatt av, det er de kravene jeg stiller og de forventningene jeg har (Knut).

Lederne har noe ulik opplevelse av betydningen av å være en faglig støttespiller. Ola og Linda diskuterer ofte faglige utfordringer med sine medarbeidere, og Ola beskriver sin rolle som «*overordnet mentor*». Han uttaler:

Jeg tror det er viktig, det og ikke bare å ha en ren administrativ lederrolle, men at du faktisk har litt «hand on» og at du har litt peiling og oversikt over det dine ansatte jobber med. Sånn at det ikke blir kun ren ledelse. Det har jeg opplevd som en fordel i de lederrollene jeg har hatt. Jeg har ikke involvert meg på detaljnivå, men har gått inn i en rolle som overordnet mentor i de tilfeller det er noen beslutninger som skal tas på det faglige området (Ola).

Også Knut støtter sine ansatte i faglige spørsmål og bruker ordene «*veileder*» og «*sparringspartner*» om den rollen han inntar. Han er opptatt av å dele av sin kompetanse, gi råd/veiledning og mener han også noen ganger må gå inn å korrigere. Han formulerer det slik:

Det går på det å utnytte det jeg er god på. Jeg kan hjelpe dem ved å si at «hvis du gjør sånn og sånn, så kan det bli bedre, gjør heller det enn det». Det går på det å være sparringspartner, det å diskutere. Det går også på det å støtte gjennom å veilede eller av og til korrigere. (Knut).

Tove forteller at fagansvar ikke ligger til hennes rolle, men at hun likevel opplever det som viktig å ha kunnskap om medarbeiderens arbeidshverdag. Hun bruker ordene «*samarbeidspartner*» og «*samtalepartner*» om sin rolle. Tove forteller at hun tidligere har hatt en lederjobb der hun var faglig overordnet medarbeiderne sine og beskriver forskjellen slik: «*Jeg kom fra en jobb der alle spurte meg, til en jobb der det er jeg som må spørre*»

Det at leder bør støtte sine medarbeidere på det personlige planet, vektlegges også i intervjuene. Ola formulerer dette slik: «*Er du en god leder, vil de ansatte og snakke med deg om private ting som påvirker arbeidshverdagen. Og det opplever jeg jo at mange gjør*»

Knut framhever betydningen av å bruke seg selv som eksempel, som en måte å støtte sine medarbeidere på:

Når jeg bruker meg selv som eksempel, opplever jeg at de jeg leder blir avslappet. De ser at når jeg gjør feil, så er det rom for at de kan gjøre feil. Når jeg opplever og sier

ting, så er det rom for at de kan gjøre det samme. Og så blir de jo kjent med andre sider av meg. Og det skaper trygghet, det merker jeg (Knut).

Min tolkning av funnene i denne underkategorien, er at alle lederne har et gjennomtenkt og reflektert forhold til betydningen av støtte i ledelsessammenheng. Et fellestrekk i alle intervjuene er at lederne vektlegger viktigheten av å tilrettelegge slik at medarbeidere kan jobbe mest mulig selvstendig, av informasjon og kommunikasjon og av å støtte medarbeiderne på det personlige planet. Alle lederne med unntak av Tove mener også at de bør ha en rolle som faglig støttespiller. Knuts utsagn der han beskriver at han gir råd, veiledning og noen gang korrigerer, kan slik jeg tolker det, indikere at han utøver støtte med å følge opp medarbeiderne tett i oppgaveutførelsen.

4.3.2. En motiverende hverdag

Lederne hadde ulike synspunkt som kan relateres til temaet støtte til motivasjon og mestring. Alle framhever viktigheten av å gi ros og tilbakemeldinger til sine medarbeidere, og jeg oppfatter at de mener dette har betydning for motivasjon og mestringsopplevelse. Olas opplevelse er at medarbeiderne er forskjellige når det gjelder i hvilken grad de har behov for tilbakemeldinger fra leder i det daglige. Hans erfaring er at noen ikke trenger så mye «klapp på skuldra» fra leder, fordi de blir motiverte av selve oppgaven og gjennom å nå mål. Andre derimot er etter hans erfaring, mer søkende etter å få bekreftelse på at de gjør en god jobb. Ola mener hans oppgaver som leder først og fremst er å passe på at medarbeiderne har «en motiverende hverdag». Med det mener han at han må sørge for at medarbeiderne har oppgaver som de opplever som motiverende.

Tove og Knut mener at medarbeiderne ikke kan forvente at lederen skal ta ansvar for deres motivasjon. Tove sier: «*Hvis man sitter og forventer at lederen skal komme og motivere seg, da fraskriver man seg et ansvar selv*». Tove forteller imidlertid at hun prøver å skape det hun kaller «*hverdagsbegeistring*». Hun mener at det å skape begeistring gjennom å framheve det som går bra og medarbeidere som gjør en god jobb, er en viktig lederoppgave. Knut deler Toves oppfatning av at leder ikke kan motivere medarbeidere fordi hun mener motivasjon må komme innenfra hos den enkelte. Men han mener lederen kan inspirere slik at medarbeideren finner sin egen motivasjon. Å inspirere mener Knut handler om «*å skape litt energi*» og «*det positive rommet*», noe jeg tolker som at det dreier seg om noe av det samme som Tove beskriver som hverdagsbegeistring. Knut definerer inspirasjon som «*at du gjør ting slik at du trigger en annen til å få lyst til å gjøre noe*».

Flere av lederne er opptatt av at relasjonen mellom leder og medarbeider har betydning for medarbeiderne opplevelse av å mestre. Knut formulerer dette som at «en god relasjon er et fundament for at du skal få tro på deg selv». Han beskriver sammenhengen slik:

Hvis det er en negativ relasjon, så blir det jo lett en negativ spiral. Hvis jeg bare går og hakker, så får de jo ikke tro på seg selv. Hvis jeg sier «har du ikke fått det her ferdig, det går for seint», da tror du jo til slutt at du ikke får til noen ting. Jeg velger heller å snu det og si «nå må vi gjør litt mer sånn» og «det her er jo bra», så tar du den etter den». Så den positive relasjonen fører til at medarbeiderne får tro på seg selv, og det fører til at de utvikler seg (Knut).

4. 4. Ledelse som samspill

Denne hovedkategorien handler om hvordan lederne tenker om og opplever samarbeidet og samspillet med sine medarbeidere. Fokuset er på hvilken betydning de opplever at medarbeidernes holdninger og agering har for deres mulighet til å lykkes som leder. De to underkategoriene er *Medarbeideren som medspiller eller motspiller* og *Når relasjoner hemmer*. Alle lederne fremhever betydningen av et godt samarbeid og samspill mellom ledelse og medarbeidere, og Linda formulerer det slik «Vi utvikler jo organisasjonen sammen».

Når Ola blir spurt hva han tenker om støtte i ledelsessammenheng, svarer han med spørsmålet «hvilken vei?» Dette tolker jeg som at Ola mener at støtte er noe som ikke bare ledere bør gi medarbeiderne, men at det bør gå begge veier. Knut er inne på det samme når han vektlegger at «det bør roses begge veier» og når han framhever at relasjonen mellom leder og medarbeidere bør være preget av «respekt begge veier». Tove beskriver ledelse som en «samarbeidsrelasjon» der ledere og medarbeidere må respektere hverandres rolle, lytte til hverandre og spille på lag. Knut poengterer at begge parter har ansvar for å få til et slikt godt samspill, og mener at medarbeidere kan velge hva slags innstilling de skal ha til sin leder.

«Det er lett for at vi som ledere og ellers tror at alt skapes, og det gjør det jo på sett og hvis, men faktisk så velger du litt hva slags innfallsvinkel du har til folk. Er du positiv? Er du negativ? Har du grunnleggende tillit, har du mistillit, prøver du å se det i fra deres ståsted osv.osv. (Knut).

Ola mener valg av lederstil vil påvirke hva slags relasjon lederen får til sine medarbeidere. Han utdyper dette slik: «Hvis du behandler de du leder på en god måte, så får du tilsvarende tilbake. Men hvis du er «ovenfra og ned som leder, så tror jeg ikke du får så god en relasjon».

Slik jeg tolker ledernes utsagn i denne hovedkategorien, er deres budskap at begge parter må ta ansvar og bidra aktivt for å få til et godt samspill for å utvikle organisasjonen. Min tolkning

er videre at lederne mener at relasjonen mellom leder og medarbeidere påvirkes av valg og innstilling. Knuts utsagn om at medarbeiderne kan velge hva slags innstilling de skal ha til leder og Olas utsagn om valg av lederstil, illustrerer dette.

4.4.1. Medarbeideren som medspiller eller motspiller

Denne underkategorien handler om hvordan lederne faktisk opplever samspillet med sine medarbeidere. Her har lederne ulike opplevelser og erfaringer. Tove og Knut opplever at de i all hovedsak har et godt samarbeid med sine medarbeidere, og at de fleste er positive og støttende. Samtidig gir de uttrykk for de har et nærere forhold til enkelte medarbeidere enn til andre. Dette mener de skyldes at medarbeiderne er forskjellige, noe Knut beskriver slik: *«Noen er åpen fra dag en, og noen er litt mer utrygge»*. Knut føyer også til at han mange ganger har tenkt at medarbeiderne burde vært flinkere til å gi ros til leder. Han sier: *«De roser bare nedover, ikke sant? Og det er et tankekors. Og det kan folk godt bli flinkere til, å rose begge veier, for det er veldig kjekt for alle»*.

Linda beskriver også relasjonen til de fleste av dem hun leder som god, men forteller at forholdet til noen medarbeidere er krevende. Hun sier: *«Jeg opplever jo at det er vanskelig å få alle med meg på ting, og det er egentlig bare de mest ekstreme tingene, som jeg får alle med meg på.»* Hun sier at hun opplever at noen medarbeidere gir henne støtte i form av det hun kaller *«hverdagslig støtte»*, og ved å gi henne tilbakemeldinger og informasjon som hun trenger for å gjøre jobben sin som leder. Men det er ikke alle som gir henne den informasjonen hun trenger. Hun uttaler: *«Når jeg gir ansvar, forventer jeg å få informasjon tilbake. Og det er jo det som er utfordrende når relasjonen ikke er så god»*.

Ola forteller at han opplever at medarbeiderne gir ham støtte gjennom å gi råd, tilbakemeldinger og forbedringsforslag. Samtidig opplever han at noen medarbeidere kan være litt krevende, og han har opplevd at medarbeidere har motarbeidet han som leder. Da har det handlet om at medarbeidere ikke har akseptert hans valg, at de ikke er lojale og følger de beslutninger som blir tatt. Han beskriver dette nærmere:

Det er ikke alle som liker å bli stilt krav til. Noen er endringsvillig, og noen er det ikke. Og noen er lojale mot beslutninger og noen er det ikke, og det er en kjeupeutfordring å få alle til å gå i takt og å følge det som er bestemt. For hvis vi er enige eller mer eller mindre enige om at vi skal gå til høyre, så er det en utfordring å få alle til å gå dit når vi har gått ut av døra. Det er ikke alltid så lett (Ola).

I følge Ola er det også noen medarbeidere som til stadighet utfordrer ledere og lederforum. Han sier: «*De peker oppover på alt, og det er mange «stygge eksempler» på hvordan noen i fellesmøter blåser ut om den «elendige» ledelsen.*»

Både Linda og Ola mener det er viktig at ledere blir inkludert i fellesskapet sammen med medarbeiderne som ikke har lederansvar. Mens Linda har erfaring med at hun har blitt utestengt fra fellesskapet, er Olas erfaring at han har blitt inkludert. Linda sier at hun mener det ikke er riktig at «*man skal bli utestengt bare fordi man er leder*», og Ola setter pris på at han blir behandlet som «*likesinnet*» og «*kollega på lik linje og ikke bare som «sjef» på firmafester og i sosiale sammenkomster i arbeidstida*».

Min tolkning av funnene i underkategori 4.4.1 er at det er store variasjoner når det gjelder hvordan lederne opplever samspillet med sine medarbeidere. Opplevelsene varierer fra at noen opplever at medarbeiderne i all hovedsak er medspillere som støtter og bidrar konstruktivt, mens andre har erfaring med at noen medarbeidere opptrer mer som motspillere som går sine egne veier og kjører sitt eget løp.

4.4.2. Når relasjoner hemmer

Denne underkategorien dreier seg om hvordan lederne opplever at vanskelige relasjoner kan påvirke deres mulighet til å utøve ledelse. Også her har lederne forskjellige opplevelser og erfaringer. Tove er i dag leder for en gruppe medarbeidere som hun opplever som positive og ikke så krevende. Likevel har hun erfart tidligere at forholdet til medarbeidere har vært mer konfliktfylt og krevende. Toves erfaring er at vanskelige relasjoner kan forstyrre kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Konsekvensen blir slik jeg tolker det hun forteller, at hun som leder ikke når fram med det hun ønsker å formidle, og dermed har begrenset mulighet til å påvirke medarbeiderens motivasjon og mestringsfølelse.

Ola har opplevd at vanskelige relasjoner har hemmet hans mulighet til å utøve ledelse. Han mener det er i slike situasjoner ledelseserfaring og klokskap blir satt på prøve, og poengterer at det aller viktigste i slike situasjoner er å beholde roen, og tenke seg godt om før du handler.

Det er da du faktisk skal utøve god ledelse og takle situasjoner ut fra forholdene akkurat da. På et tidspunkt kan du reagere veldig bestemt og kraftig og i andre ganger, så må du stryke personen med hårene til vi har kommet over en kneik, og så kan du ta det. Det har jeg opplevd, flere ganger. Jeg har måttet velge mine kamper og på hvilket tidspunkt jeg tar dem. Det er ikke alltid jeg kan ta den der og da (Ola).

Ola sier at hendelser der medarbeiderne kritiserer og motarbeider ledelsen, skaper veldig dårlig samhold mellom ledelse og ansatte. Han sier: «*det blir et sånt suggesjonsopplegg*». Slik jeg tolker det Ola sier her, innebærer «suggesjonsopplegg» at folk blir revet med, og at de blir ukritiske i synspunkter og måten de opptrer på.

Linda forteller at hun opplever at den vanskelige relasjonen hun har til noen medarbeidere, er en stor belastning for henne personlig. Hun forteller at hun bruker mye tid på å tenke på hvorfor situasjonen er slik den er, og stiller seg spørsmålet om det er hun som har vært spesielt uheldig, eller om det er hennes selvinnsikt det er noe galt med. Linda forteller at hun av og til har søvnløse netter, og at hun opplever at de vanskelige relasjonene, hemmer hennes mulighet til å lykkes som leder. Slik hun opplever det, er relasjonen mellom henne og disse medarbeiderne preget av maktkamp, og dette får konsekvenser for hvordan hun må agere som leder. Hun beskriver dette slik: «*..jeg må forberede meg spesielt godt, og være litt sjakkspiller og forberede noen trekk framover. For du vet at det kommer spørsmål som du må ha svar på. Det blir litt som å jobbe med baken først*».

Min tolkning av metaforen «*Å jobbe med baken først*», er at Linda opplever det som krevende og tungvint å lede medarbeidere som hun har en utfordrende relasjon til. En alternativ tolkning kan også være at hun føler seg utrygg på hva hun vil møte, ettersom det å ha «*baken først*», innebærer at du ikke har øynene først, det vil si at du ikke ser hva som kommer. At hun beskriver at hun må være en «*sjakkspiller*», tolker jeg som at hun må være taktisk og godt forberedt når hun skal forholde seg til disse medarbeiderne.

Funnene som er presentert 4.4.2 viser at lederne har ulike opplevelser av hvordan vanskelige relasjoner påvirker deres mulighet til å utøve ledelse. Slik jeg tolker Ola, opplever han at det er krevende og slitsomt, men at han holder roen og forsøker å møte utfordringene med å utøve god ledelse og velge sine kamper. Min tolkning av Lindas beskrivelser er at den vanskelige relasjonen der hun opplever at noen medarbeidere motarbeider henne, gjør at hun blir utrygg og svekket som leder, noe som i neste omgang får konsekvenser for måten hun utøver ledelse på. Hun velger å opptre som en «*sjakkspiller*».

Funnene som er presentert i dette kapittelet, vil jeg nå i neste kapittel drøfte i lys av teori og egen forforståelse.

5. Drøfting

I dette kapittelet drøftes undersøkelsens sentrale funn i lys av presentert teori. I drøftingen vil jeg også trekke inn min forforståelse, og reflektere over i hvilken grad det er samsvar mellom datamaterialet og det jeg forventet å finne. Problemstillingen jeg skal drøfte er: *Hvilken betydning opplever ledere at leder-medarbeiderrelasjonen har for deres mulighet til å utøve ledelse?* På bakgrunn av studiens funn og valgt teori, har jeg formulert tre forskningsspørsmål som jeg mener vil bidra til å gi svar på problemstillingen. Disse er:

1. *Hvilken betydning opplever ledere at relasjonskvalitet har for muligheten til å utøve ledelse?*
2. *Hvilken erfaring har ledere med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og betydningen dette har for muligheten til å utøve ledelse?*
3. *Hvilken forståelse har ledere av medarbeiderskap, og betydningen dette har for deres mulighet til å utøve ledelse?*

Forskningsspørsmålene er knyttet til fenomenene relasjonskvalitet, myndiggjøring og medarbeiderskap. Ved å se nærmere på disse tre fenomenene, vil jeg belyse problemstillingen fra ulike perspektiv. Som redegjort for i teorikapittelet, handler relasjoner om personlige forbindelser mellom mennesker der kognisjoner, følelser og atferd inngår (Johannesen og Olsen, 2008; Nordahl, 2005). Det dreier seg om hva vi betyr for hverandre, og om hvordan vi forholder oss til hverandre. Både kognitive, emosjonelle og atferdsmessige aspekter vil gjøre seg gjeldende i alle forskningsspørsmålene, men i forskningsspørsmål 1 som dreier seg om kvaliteten på relasjonen, vil det emosjonelle aspektet være spesielt i fokus.

Forskningsspørsmål 2 omhandler det å fremme myndiggjøring som i følge valgt ledelsesteori, empowermentbasert ledelse, er det ledelse handler om. Forskningsspørsmål 3 dreier seg om hvordan lederne opplever at medarbeiderne forholder seg til leder og ledelse. Her er kognisjoner og atferd spesielt sentralt.

I drøftingen vil jeg vise til beskrivelser og utsagn presentert i kapittel 4. Funn i ulike hovedkategorier og underkategorier vil bli trukket inn i drøftingen av det enkelte forskningsspørsmål. For å bidra til oversikt for leseren, har jeg laget en tabell som viser sammenhenger mellom kategoriene og forskningsspørsmålene (vedlegg 5).

5.1. **Hvilken betydning opplever ledere at relasjonskvalitet har for muligheten til å utøve ledelse?**

I hovedkategorien 1, *Nær relasjon, men ikke venn*, er et sentralt funn at lederne mener at det er viktig å ha en nær og god relasjon til sine medarbeidere og samtidig være bevisst på at det å være leder er en profesjonell rolle, og at relasjonen ikke bør bli for nær. Ola kaller dette for «*den gyldne middelvei*». I dette kapittelet vil jeg drøfte disse funnene i forhold til presentert teori og min forforståelse. Jeg vil først drøfte ledernes utsagn knyttet til betydningen av en nær og god relasjon, deretter ta for meg synspunktene som handler om å være profesjonell og rollebevisst. Til slutt vil jeg drøfte ledernes utsagn om at dette må være et både- og. Ledelse er i denne studien definert som empowermentbasert ledelse, som dreier seg om å fremme myndiggjøring og selvledelse. Drøftingen vil derfor sees i lys av ledelse i betydningen å fremme myndiggjøring og selvledelse.

5.1.1. Nær og god relasjon

Sentrale funn i underkategori 1.1, *Nær og god relasjon*, er at alle lederne har en relativt lik oppfatning av hvordan en ideell leder-medarbeiderrelasjon bør være. De framhever at relasjonen bør være preget av kvaliteter som god og tett dialog, åpenhet og respekt, og trygghet og tillit. Min tolkning av ledernes utsagn var at de var spesielt opptatt av viktigheten av gjensidig tillit og god dialog, og at de opplever at det er en sammenheng mellom disse to fenomenene. Videre tolket jeg lederne dit hen at de mener de i kraft av lederrollen, har et spesielt ansvar for å utvikle og vedlikeholde en nær relasjon preget av trygghet gjennom å vektlegge ærlighet, tydelighet og det å være ekte. I hovedkategori 4, *Ledelse som samspill* vektlegges også betydningen av å ha en god relasjon. Her framheves viktigheten av godt samarbeid og gjensidighet i relasjonen mellom leder og medarbeidere.

I presentert teori i kapittel 2, finner vi faglig støtte for at kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeidere er viktig. Spurkeland (2012) anbefaler ledere å bygge vennlighetsrelasjoner til sine medarbeidere, og beskriver vennlighetsrelasjonen som en relasjon preget av vennlighet, følelser og en opplevelse av å bety noe for hverandre. I motsetning til respektrelasjonen som kan beskrives som saklig og overflatisk, er det emosjonelle tydeligere i vennlighetsrelasjonen (Spurkeland, 2012). Samtidig er det emosjonelle ikke så framtrødende som i de to relasjonene på høyere nivå som er vennsapsrelasjon og kjærlighetsrelasjon. Buber (1937, 2003) beskriver Jeg-Du-relasjonen som et nært og ekte møte mellom to mennesker som møter hverandre uten forbehold. Jeg-Du står i motsetning til Jeg-Det-relasjonen, der jeg betrakter den andre på avstand. I en Jeg-Du-relasjon, vil de to som inngår i

relasjonen påvirke hverandres selvoppfatning og selvutvikling. Leder vil i en slik relasjon ha kraft til å påvirke medarbeideren (Kvalsund og Meyer, 2005).

Funn i underkategori 1.1 er i tråd med Spurkelands teori (2012) om at ledere bør bygge vennlighets-relasjoner til sine medarbeidere preget av emosjonell nærhet. Ledernes uttalelser er videre i tråd med Bubers (1937,2003) teori om Jeg-Du-relasjonen som et ekte og nært møte der leder kan påvirke medarbeiderens tanker, følelser og atferd. Ledernes opplevelser knyttet til betydningen av tillit og god dialog, kan videre sees i sammenheng med teorien om medarbeiderskap som forpliktende samspill. Her vektlegges tillit og åpenhet som avgjørende for at det skal vokse fram et godt samspill mellom ledelse og medarbeidere. Tillit anses som selve kjernen i relasjonen mellom leder og medarbeider og framheves som en forutsetning for åpenhet. (Hällsten og Tengblad, 2006). I kapittel 5.3.1 vil jeg komme nærmere inn på fenomenet tillit.

At lederne mente at leder-medarbeiderrelasjonen bør være preget av nærhet, åpenhet, tillit og respekt, var svar som jeg hadde forventet (forventningslogg, vedlegg 4). Jeg opplevde at lederne var genuint opptatt av temaet, og at de hadde mange tanker og synspunkter. Samtidig er min tolkning at noen av informantene hadde en noe teoretisk tilnærming til temaet, mens andre i større grad snakket om sine opplevelser og erfaringer. Spørsmålet som kan stilles, er om noen av informantene svarte det de trodde jeg forventet og som kan oppfattes som faglig riktig i forhold til teorier om ledelse jfr. min redegjørelse i metodekapittelet punkt 3.2.2. Som forsker i egen organisasjon der jeg også har en rolle som leder for personalenheten, kan jeg ubevisst ha påvirket lederne i den retningen.

Min tolkning av ledernes uttalelser generelt, er at de var mest opptatt av holdninger og atferd, og noe mindre opptatt av følelser når de beskriver relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider. Et eksempel på det er når Knut framhever at tillit etter hans mening, ikke er noe som bare skapes, men at det like mye handler om leders og medarbeiders innstilling og valg. Et annet eksempel er Tove som framhever medarbeiderens eget ansvar for hvordan man trives på jobb. I forventningsloggen min (vedlegg 4) går det fram at jeg forventet at lederne ville framheve følelser som viktig når vi snakker om relasjoner og ledelse. Min forforståelse var at det er viktig for en leder å ha kjennskap til hva medarbeiderne føler, hva som motiverer dem og hva de sliter med. Undersøkelsens funn viser at lederne er opptatt av dette, men ikke i den grad som jeg hadde forventet.

5.1.2. Profesjonell lederrolle

I underkategori 1.2, *Profesjonell lederrolle* er et sentralt funn at lederne mente at relasjonen de har til sine medarbeidere, ikke bør bli for nær. Dette, og det at de vektlegger at det å være leder er en rolle, kan indikere at de mener relasjonen bør bære preg av en respektrelasjon der man fokuserer på oppgaver og sak (Spurkeland, 2012). Dette i motsetning til en vennlighetsrelasjon som er mer lik Bubers (1937, 2003) nære og ekte møte mellom to subjekt. Alle lederne var klare på at det å bli en personlig, nær venn med medarbeiderne, vil hemme muligheten til å utøve ledelse. Slik jeg tolket lederne, mente de en for nær og personlig relasjon kunne føre til at man som leder ble oppfattet som uryddig eller at det oppsto mistanke om at man behandlet medarbeiderne urettferdig. De var videre opptatte av at en for nær relasjon kunne gjøre det vanskelig å ta opp viktige tema eller gjennomføre nødvendige beslutninger. Av min forventningslogg går det fram at jeg forventet at noen ledere ville gi svar i denne retningen i løpet av intervjuet (vedlegg 4). Bakgrunnen for at dette, er nok knyttet til at BR er en relativt stor arbeidsplass i et lite lokalsamfunn, der nære relasjoner på jobb, kan oppleves som en utfordring i en del sammenhenger. Likevel var det overraskende for meg at alle på ulike måter tidlig i intervjuet, som svar på et åpent spørsmål om hva de tenker om undersøkelsens tema, tok opp viktigheten av å unngå for stor nærhet eller en personlig relasjon. I min forventningslogg går det fram at jeg forventet at lederne ville gi ulike svar på dette første innledende spørsmålet. Jeg hadde ikke forventet at alle skulle ha fokus på det samme.

5.1.3. Nær og rollebevisst – kan det balanseres?

Funn underkategori 1.1 om betydningen av nærhet og i funn i underkategori 1.2 om viktigheten av å holde litt avstand, kan oppfattes som motstridende og tvetydig. Samtidig er ledernes budskap at dette må og kan balanseres. Spørsmålet som kan stilles, er om det for en leder er mulig å balansere dette, og samtidig ha mulighet til å utøve ledelse i betydningen å fremme myndiggjøring og selvledelse? Kan en leder slik Knut uttaler det, «*holde seg litt unna*», og samtidig ha mulighet til støtte medarbeidere til motivasjon og mestring? Bubers teori om Jeg-Du og Spurkelands teori om relasjonskvalitet, tyder på at dette ikke er mulig (Buber, 1937, 2003; Spurkeland 2012). En leder må by på seg selv, dele egne verdier og følelser og være emosjonelt tilstede, for å ha mulighet til å støtte en medarbeiders motivasjon og påvirke medarbeiderens mestringstro og utvikling (Kvalsund, 2005, Berg, 2013).

Ledernes oppfatning av at det er nødvendig å unngå en for nær relasjon, kan slik jeg skriver i 5.1.2, sees i lys av at BR er en relativt stor arbeidsplass i et lite lokalsamfunn. Det jeg har

reflektert over i denne studien, er om denne konteksten, kan føre til at noen ledere kan oppleve det som vanskelig å etablere et emosjonelt nært forhold til sine medarbeidere der verdier og følelser deles, og der det er rom for å snakke åpent, ærlig og i dybden om de viktige og vanskelige tingene. Dette kan være en forklaring på det jeg tolker som en tvetydighet i ledernes budskap. Muligens kan det være sånn at de har kunnskap om relasjonskvalitetens betydning for muligheten for å utøve ledelse, men at konteksten hemmer deres mulighet til å etablere en relasjon preget av ekthet og emosjonell nærhet.

5.2. Hvilken erfaring har ledere med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og betydningen dette har for muligheten til å utøve ledelse?

I denne delen skal jeg drøfte hvilken erfaring ledere har med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere, og hvilken betydning de opplever at dette har for muligheten til å utøve ledelse. Ved gjennomføringen av intervjuene var jeg som tidligere beskrevet, bevisst på å bruke dagligspråk og av å få fram ledernes opplevelser og erfaringer, og ikke «riktige» svar i følge teori, jfr. min redegjørelse i kapittel 3.5. Begrepene myndiggjøring eller psykologisk empowerment ble derfor ikke brukt i spørsmålene jeg stilte. Lederne brukte heller ikke disse faguttrykkene, men brukte ordene ansvar, selvstendig og selvgående om dette temaet. Et sentralt funn i hovedkategori 2, *Selvgående medarbeidere*, er at alle lederne mente at medarbeidere bør være «selvgående». Min tolkning av hva de legger i ordet selvgående, er det å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og egen arbeidssituasjon, altså det å lede seg selv. Et sentralt funn i hovedkategori 3, *Lederen som støttespiller*, er at alle lederne mente støtte er en viktig lederoppgave. Alle lederne var også klare på at det ikke er god ledelse å detaljstyre eller overstyre medarbeidere. Dette kommer fram i underkategorien 2.2. *Du er ansvarlig*. At lederne mener at støtte er en viktig lederoppgave, er i tråd med min forforståelse. Når det gjelder temaet ansvar, forventet jeg at lederne skulle mene at det å gi og tydeliggjøre ansvar er viktig, men jeg ble likevel overrasket over hvor sentralt dette temaet var i alle intervjuene (forventningslogg, vedlegg 4). Årsaken til at jeg ble overrasket over dette, er nok knyttet til min oppfatning av hvordan ledelse ved BR fungerer, der jeg har hatt inntrykk av at ledere generelt ikke er flinke nok til å ansvarliggjøre medarbeidere.

Studiens funn indikerer at ledernes forståelse av ledelse, har mange felles trekk med empowermentbasert ledelse som dreier seg om å fremme myndiggjøring og hjelpe medarbeidere til å lede seg selv innenfor rammen av organisasjonens mål og strategier (Amundsen og Martinsen, 2014). Et eksempel på det, er Tove som mener målet med ledelse

er at medarbeiderne skal bli mest mulig selvgående, og som knytter dette til hvordan samfunnet og organisasjoner fungerer i dag. Andre eksempler er Linda som sier at medarbeidere får styre arbeidsdagen sin selv, og Olas utsagn om at han ikke «*blander seg*» så lenge medarbeiderne klarer å utføre ansvaret sitt. At alle lederne vektlegger at det å tilrettelegge for at medarbeiderne kan gjøre en god jobb, er en viktig lederoppgave, underbygger også dette. Min tolkning av ledernes uttalelser knyttet til temaet ansvar og makt, var at lederne hadde klare forventninger om at medarbeiderne burde ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og egen arbeidssituasjon, og at dette er forventninger de er opptatte av å kommunisere tydelig. Et eksempel på det, er Ola som ofte bruker setningen «*Du er ansvarlig*» i dialogen med sine medarbeidere. Dette funnet tyder på at lederne forsøker å fremme myndiggjøring og selvledelse gjennom å kommunisere tydelig at dette er noe de forventer. Et spørsmål det da er naturlig å stille, er hvordan lederne ut over dette, faktisk arbeider for å gjøre medarbeiderne i stand til å bli selvgående. Når jeg nå skal drøfte hvilken erfaring lederne har med å fremme myndiggjøring hos medarbeidere og hvilken betydning dette har for muligheten til å utøve ledelse, vil jeg se studiens funn i lys av de tre innflytelsesprosessene i empowermentbasert ledelse som er: maktdeling, støtte til motivasjon og støtte til utvikling (Amundsen og Martinsen, 2014). Når det gjelder innflytelsesprosessene knyttet til støtte, har jeg valgt først å se på ledernes erfaringer med støtte generelt, før jeg ser mer spesielt på hvilke erfaringer lederne har med å støtte, motivasjon og utvikling.

5.2.1. Maktdeling

Ingen av informantene bruker formuleringen «*å dele makt*», men bruker ordene «*å gi ansvar*», «*å gi myndighet*» og «*å delegere*» når de snakker om dette temaet. I følge Amundsen og Martinsen (2014) inneholder prosessen maktdeling to ledelses-aktiviteter, delegering og koordinering/informasjon. Av min forventningslogg (vedlegg 4) går det fram at jeg forventet at noen av lederne ville framheve delegasjon som viktig. Tove og Knut berørte imidlertid ikke temaet delegering av myndighet. Dette kan indikere at delegering er et tema som disse ledere ikke er så bevisste i det daglige. Ola og Linda derimot var opptatte av dette. De mener det er viktig å delegere myndighet og ikke bare gi ansvar. Ola har erfaring med å delegere myndighet og mener det har positiv innvirkning på medarbeidernes motivasjon og prestasjon. Linda har samme oppfatning som Ola av betydning av å delegere, men der hun jobber, er myndigheten ikke formelt delegert, noe hun mener fører til at prosesser stopper opp. Ola og Lindas erfaringer kan sees i lys av den grunnleggende antagelsen i empowerment-basert ledelse om at formell delegering av ansvar og beslutningsmyndighet er

en forutsetning for reell autonomi (Amundsen og Martinsen, 2014). I Bangs artikkel (2007) finner vi også støtte for viktigheten av ledere må delegerer både ansvar og beslutningsmyndighet. Studiens funn tyder på at delegering er en forutsetning for at medarbeiderne kan jobbe selvstendig og effektivt. Delegert myndighet bidrar til utvikling av medarbeideren og fremmer opplevelsen av myndiggjøring ved at medarbeideren opplever å ha makt over egen situasjon, noe som igjen påvirker motivasjon og mestringsforventning (Bang, 2005, Amundsen og Martinsen, 2014).

Alle lederne fokuserte imidlertid på god informasjon og tydelig kommunikasjon som viktige lederoppgaver, og studiens funn viser at lederne opplever at det er en sammenheng mellom informasjon og kommunikasjon og medarbeidernes opplevelse av tilhørighet, mening og en opplevelse av å bli verdsatt. I følge empowermentbasert ledelse, må leder sikre at medarbeiderne har kunnskap om og forstår organisasjonens mål og formål, slik at de opplever mening og ser sammenheng mellom mål og formål og egne oppgaver og rolle (Amundsen og Martinsen, 2014). Når Knut framhever det han benevner som «*vi-et*» og at ledere og medarbeidere har «*felles ansvar*», kan dette forstås som et forsøk på å påvirke medarbeidernes opplevelse av mening og sammenheng.

5.2.2. Støtte

I empowermentbasert ledelse fremmer ledere myndiggjøring gjennom å støtte medarbeidernes motivasjon og utvikling slik at de kan lede seg selv. I datamaterialet finner vi utsagn som tyder på at lederne støtter autonomi og selvledelse, men det er også utsagn som indikerer at lederne tenker mer tradisjonelt om støtte i ledelsessammenheng, og praktiserer direkte ledelse (Sandvik, 2014). Et eksempel på det er Knut som sier at han gir medarbeiderne konkrete råd, og at han noen ganger må korrigere dem.

Motivasjonsstøtte

Funn i studien tyder på at lederne mener at medarbeiderne først og fremst drives av indre motivasjon. Et eksempel er Knuts uttalelse om at «*Motivasjonen må komme innenfra*». Thomas og Velthouse (1990) definerer nettopp psykologisk empowerment som indre motivasjon, der blant annet opplevelsen av mening og kompetanse, som jeg oppfatter er det samme som Bandura (1997) definerer som mestringsforventning, er viktige elementer. Når Ola sier «*Jeg må passe på at de har en motiverende hverdag*», viser han til sammenhengen mellom det å oppleve mening i arbeidshverdagen og indre motivasjon. Ola framhever også at han opplever at noen medarbeidere blir motivert av å nå mål, mens andre trenger støtte i form

av bekreftelse som han benevner som «*klapp på skuldra*». Som beskrevet i teorikapittelet (2.2), fremheves støtte til motivasjon som viktig lederatferd i empowermentbasert ledelse (Amundsen og Martinsen, 2014). I følge denne teorien bør leder fremme medarbeideres motivasjon til å ta ansvar og jobbe mer selvstendig, gjennom fire ledelsesaktiviteter. Disse er å støtte initiativ, støtte målfokus, støtte til mestringsforventning og inspirasjon. I min studie er det funn som viser at lederne gjennomfører slike aktiviteter i den hensikt å fremme motivasjon hos medarbeidere. Støtte til målfokus dreier seg blant annet om å gi retning til oppmerksomhet og handling (Locke og Latham, 2002). Dette henger sammen med lederens informasjon og kommunikasjon som er beskrevet i kapittel 5.2.1 der informasjon framheves som en forutsetning for reel autonomi. Jeg velger her å gå nærmere inn på lederens erfaring med å støtte mestringsforventning og deres erfaring med inspirasjon.

Knut er opptatt av å fremme medarbeidernes opplevelse av å mestre, og hans erfaring er at en god og positiv relasjon fremmer medarbeidernes mestringsforventning. Hans uttalelser sitert i underkategorien, *Motiverende hverdag*, viser at Knut har erfaring med at medarbeidernes mestringsforventning har positiv innvirkning på motivasjon, prestasjoner og utvikling. Bandura (1997) framhever sammenhengen mellom denne mestringsforventning og i hvilken grad mennesker faktisk mestrer og lykkes med oppgavene. I empowermentbasert ledelse er det å støtte medarbeiderens opplevelse av å mestre svært sentralt. Amundsen (2014) skriver at leder må gi emosjonell støtte, være fortrolig og gi tillit. Han vektlegger relasjonskvalitetens betydning for muligheten til å påvirke medarbeidernes mestringsforventning og selvtillit, som i neste omgang påvirker motivasjon og prestasjoner. Når Knut siterer en tidligere leder som sa «*Jeg vil at du skal lykkes, og skal hjelpe deg med det*», er min tolkning at han mener at det å hjelpe andre i å lykkes, er det ledelse virkelig handler om.

Knut og Tove har erfaring med å bruke inspirasjon for å bidra til medarbeidernes motivasjon. Knut forteller at han prøver å inspirere sine medarbeidere gjennom «*..å skape trygghet, skape litt energi, tydelighet, retning, det positive rommet og gjennom tilbakemeldinger...*». Når Tove snakker om at det er en viktig lederoppgave å skape «*hverdagsbegeistring*», er min tolkning at også hun snakker om det som i empowermentbasert ledelse benevnes som inspirasjon. Både Knut og Tove har erfaring med at det å inspirere fører til motivasjon, og deler oppfatningen om at ledere ikke kan motivere, men inspirere. Dette funnet kan tyde på at disse lederne er bevisst betydningen arbeids glede og engasjement har for medarbeideres innsats over tid (Velten, 2013). Slik jeg tolker det, prøver lederne å skape et arbeidsmiljø

preget av arbeidsglede og engasjement der medarbeiderne føler seg stolte og opplever at de mestrer gjennom å inspirere og skape «hverdagsbegeistring». Betydningen av inspirasjon var ikke et tema som en del av min forforståelse (forventningslogg, vedlegg 4), og jeg ble derfor positivt overrasket over dette funnet.

Utviklingsstøtte

Utviklingsstøtte består i følge Amundsen og Martinsen (2014) av to ledelsesaktiviteter; modellering og veiledning. Lederne i min undersøkelse snakket lite om modellering i intervjuene. Et unntak er Knut som i underkategori 4.3.1 *Støtte kan være så mye forskjellig*, trekker fram at han bruker seg selv som eksempel. Det at modellering er lite i fokus i intervjuene, kan tyde på at lederne ikke er i særlig grad er bevisste betydningen dette kan ha for muligheten til å utøve ledelse.

Datamaterialet inneholder betydelig flere beskrivelser som kan relateres til ledelsesaktiviteten veiledning. Når lederne i underkategori 3.1 beskriver hvordan de støtter sine medarbeidere, bruker de disse benevnelsene om egen rolle: «tilrettelegger», «sparringspartner», «samtalepartner», «samarbeidspartner», «overordnet mentor» og «veileder». Bruken av disse mange benevnelsene og måten lederne snakker om hvordan de forholder seg til sine medarbeidere, tyder på at intervjupersonene ser på ledelse som samarbeid og samspill (Hällsten og Tengblad, 2006), og at de tilstreber å fremme autonomi og selvledelse gjennom å gi støtte uten å overta ansvaret for oppgavene eller å drive med detaljledelse eller overstyring (Amundsen og Martinsen, 2014). Veiledning i empowermentbasert ledelse inkluderer ledelsesaktiviteter som undervisning, veiledning, oppmuntring og coaching (Amundsen og Martinsen, 2014). I mitt datamateriale finner jeg eksempler på at alle disse ledelsesaktivitetene blir benyttet.

Ingen av lederne brukte ordet coach om sin rolle, noe jeg heller ikke forventet, ettersom dette er et begrep som jeg har inntrykk av at brukes lite i den organisasjonen jeg jobber i (forventningslogg, vedlegg 4). Til tross for dette er det funn som tyder på at noen av lederne bruker en coachende tilnærming til sine medarbeidere. Et eksempel er Tove som forteller at hun i dag har «*en jobb der det er jeg som må spørre*». Berg og Ribe (2013) beskriver coaching som en læreprosess som, gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemeldinger og god dialog, utfordrer og støtter et individ til å utvikle tanker og atferd og gode følelser, for å nå personlige og organisasjonsmessige mål. Når Tove utøver ledelse ved å stille spørsmål og lytte istedenfor å komme med svarene, kan vi si at hun har en coachende ledelsestilnærming.

Berg og Ribes (2013) enkle definisjon på coaching er å utvikle en god relasjon for å hjelpe et individ eller et team til å lykkes. Kvalsund (2005) framhever god dialog, tillit og gjensidighet som vesentlig i en coachingrelasjon og beskriver samtalen som «selve hjertet» i denne relasjonen. I kapittel 5.1. redegjør jeg for at lederne mener at det er viktig å utvikle og vedlikeholde en slik god relasjon, gjennom å skape en god og tett dialog preget av tillit. Disse funnene kan indikere at lederne tar i bruk en coachende tilnærming for å fremme myndiggjøring. Samtidig gir funnene knyttet til ledernes bevissthet om å holde seg litt unna og unngå at relasjonene blir for nære, indikasjoner på lederne ikke har en relasjon der de kan komme i en coachende posisjon i forhold til sine medarbeidere. Coaching handler om å støtte utvikling av tanker, følelser og atferd og forutsetter en relasjon preget av gjensidighet og tillit der verdier og følelser deles (Kvalsund, 2005; Berg og Ribe, 2013).

Jeg har nå drøftet hvilke erfaringer lederne har med å fremme myndiggjøring og hvilken betydning dette har for muligheten til å utøve ledelse. I neste kapittel skal jeg se på fenomenet medarbeiderskap. Hällsten og Tengblad (2006) benevner det gode medarbeiderskapet som «det myndige medarbeiderskapet», og peker på at godt medarbeiderskap nettopp handler om å være en ansvarlig aktør som tar ansvar for egne handlinger og for samhandlingen med sin leder og sine kollegaer. I neste kapittel vil jeg drøfte hvilken forståelse lederne har av medarbeiderskap og hvordan disse opplever at medarbeiderskap har betydning for deres mulighet til å utøve ledelse.

5.3. Hvilken forståelse har ledere av medarbeiderskap, og betydningen dette har dette for deres mulighet til å utøve ledelse?

Medarbeiderskap handler om hvordan medarbeidere forholder seg til arbeidsoppgavene, arbeidskollegaer og til arbeidsgiver (Hällsten og Tengblad, 2006). Av denne beskrivelsen, kan vi utlede at medarbeiderskap handler om medarbeideres holdninger og handlinger, og at medarbeiderskap dreier seg om relasjoner, i betydningen hvordan vi forholder oss til hverandre i arbeidshverdagen. Som Hällsten og Tengblad (2006) skriver, kan medarbeiderskap være godt eller dårlig, avhengig av i hvilken grad medarbeideren aktivt bidrar for å skape en god arbeidsplass gjennom å ta ansvar og initiativ, og å vise handlingsevne. Medarbeiderskap som forpliktende samspill innebærer at ledelsen og medarbeidere gjennom god dialog og samhandling tar et felles ansvar for resultatet. Selv om begrepene medarbeiderskap eller forpliktende samspill ikke ble brukt i intervjuene, er det mange funn som gir informasjon om hvordan lederne opplever medarbeidernes holdninger og

handlinger, og om hvordan de opplever samspillet mellom ledelse og medarbeidere. I hovedkategori 2, *Selvgående medarbeidere*, er et funn at lederne forventer at medarbeiderne skal ta ansvar og jobbe selvstendig, men at de opplever at medarbeiderne i noe ulik grad tar ansvar i arbeidshverdagen. I hovedkategori 4, *Ledelse som samspill*, kommer det fram at lederne mener at forholdet mellom ledelse og medarbeidere bør være preget av samarbeid, der begge parter bidrar aktivt for å få til et godt samspill for å utvikle organisasjonen. I underkategori 4.1, *Medarbeideren som medspiller eller motspiller*, forteller lederne om hvordan de opplever at medarbeiderskap blir praktisert, og i underkategori, 4.2, *Når relasjoner hemmer*, dreier det seg om hvordan lederne opplever at vanskelige relasjoner kan påvirke deres mulighet til å utøve ledelse. Når jeg nå skal drøfte disse funnene i lys av presentert teori og egen forforståelse, vil jeg først ta for meg hvordan lederne forstår og opplever fenomenet medarbeiderskap, med vekt på hvordan de opplever den enkeltes medarbeiders bidrag. Deretter vil jeg fokusere på funn som belyser hva lederne mener om samspillet mellom leder og medarbeidere, og til slutt vil jeg drøfte studiens funn knyttet til hvilken betydning vanskelige relasjoner kan ha for muligheten til å utøve ledelse.

5.3.1. Ledernes forståelse av medarbeiderskap

Ansvar og Handlingsevne er et av de fire begrepsparene som utgjør medarbeiderhjulet og er selve kjennetegnet på godt medarbeiderskap (Hällsten og Tengblad, 2006). Begrepet ansvar kan ha tre betydninger; plikt, ansvarlighet og initiativ (Velten m. flere, 2008). Av datamaterialet mitt går det fram at lederne først og fremst er opptatt av betydningene ansvarlighet og initiativ. **Ansvarlighet** er å vurdere konsekvensene av egne handlinger for de som blir berørt, og å vurdere hva som er faglig og moralsk/etisk riktig. Funn i studien kan tyde på at lederne har en forståelse av at godt medarbeiderskap handler om hvilke valg den enkelte medarbeider tar i forhold til sin egen arbeidssituasjon, og av hva slags innstilling de velger å ha i forhold til ledelsen. Et eksempel på dette er Knuts uttalelse om at medarbeiderne kan velge hva slags innstilling de har til sin leder, om du velger å være positiv eller negativ eller om du velger å ha tillit eller ikke. Et annet eksempel er Tove som mener at medarbeiderne selv må ta ansvar for hvordan de skal ha det på jobb og for sin egen motivasjon. **Initiativ** er å se hva som skal gjøres og sørge for at det blir gjort (Hällsten og Tengblad, 2006 og Velten, 2013). Medarbeidere som tar initiativ, tar ansvar for mer enn det de har plikt til, og benevnes gjerne som konstruktive medspillere (Velten, 2013). Som beskrevet over, har lederne varierende erfaringer knyttet til dette. Knut opplever at noen medarbeidere raskt tar initiativ, mens andre er mer «bakpå». Lindas erfaring er at «*initiativet*

sånn i snitt er litt lavt» blant medarbeidere i høyt betalte stillinger i en kunnskapsorganisasjon.

I underkategori 4.1, *Medarbeideren som medspiller eller motspiller*, kan vi se at noen av lederne har erfaring med at medarbeiderne agerer på en måte som er det motsatte av å ta ansvar i betydningen ansvarlighet og initiativ. Linda forteller om medarbeidere som slik hun opplever det, motarbeider henne og som ikke gir henne den informasjonen eller støtten hun trenger for å lykkes som leder. Et annet eksempel er Olas erfaring med medarbeidere som stadig utfordrer ledelse og der de *«De peker oppover på alt»*. Linda og Ola sine erfaringer er i tråd med det Velten (2009) framhever som en utfordring i arbeidslivet i dag. Forfatteren peker her på at det eksisterer en bakenforliggende premiss om at det er lederen som har ansvaret for hvordan det er på jobben, og at medarbeidernes misnøye blir lederens frustrasjon. Dette vil jeg komme nærmere inn på i 5.3.2. Medarbeiderskap som forpliktende samspill.

Som beskrevet ovenfor og i kapittel 5.2, er ansvar som holdning og handling viet betydelig oppmerksomhet i intervjuene, og jeg hadde ikke på forhånd forventet at lederne skulle ha så nyanserte og reflekterte beskrivelser av sine tanker og erfaringer knyttet til dette temaet (forventningslogg, vedlegg 4). Ansvar og handlingsevne er imidlertid ett av fire elementer som skal til for at medarbeiderhjulet skal «rulle» mot et stadig bedre medarbeiderskap og en god samhandling mellom ledere og medarbeidere (Hällsten og Tengblad, 2006). Av teorien om medarbeiderskap som forpliktende samspill og medarbeiderhjulet, kan vi utlede at et ensidig fokus på ansvar uten å vektlegge de andre elementene, i seg selv ikke vil ha så stor effekt. Medarbeiderskap handler også om åpenhet og tillit, om fellesskap og samarbeid og om arbeidsglede og engasjement. I mitt datamateriale er det funn som viser at lederne også er bevisst betydningen av de andre tre elementene i medarbeiderhjulet. Slik jeg tolker det prøver lederne gjennom å skape inspirasjon, *«hverdagsbegeistring»* og ved å gi informasjon og kommunisere et vi-budskap, å fremme fellesskapsfølelse og samarbeid, og arbeidsglede og engasjement. Spørsmål jeg likevel har stilt meg når jeg har gjennomgått datamaterialet, er om lederne legger for stor vekt på betydningen av ansvar og vilje, og hvorvidt lederne kanskje blir noe for normativ i sin tilnærming. Min forforståelse var at tillit er en bærebjelke i relasjonen mellom leder og medarbeider, og min oppfatning av tillit var i tråd med Spurkelands teori, om at tillit er en følelsesmessig komponent i en relasjon (Spurkeland, 2012). Jeg hadde derfor ikke forventet uttalelser om at tillit handler om valg, vilje og holdning.

5.3.2. Medarbeiderskap som forpliktende samspill

I underkategorien 4.1, *Medarbeideren som medspiller eller motspiller*, var det store variasjoner når det gjelder hvordan lederne opplever samspillet med sine medarbeidere. Noen beskriver erfaringer som tyder på at medarbeiderne i all hovedsak opptrer som konstruktive medspillere (Velten m. flere, 2008) og som myndiggjorte medarbeidere (Tengblad, 2003) ved å gi støtte og bidra konstruktivt. Andre har erfaring med at noen medarbeidere opptrer mer som motspillere som kjører sitt eget løp. Ledernes forventninger og ønske er at relasjonen må være «*begge veier*», og det de sikter til er at støtte, ros, tilbakemeldinger, forbedringsforslag, respekt og informasjon bør gå «*begge veier*». Lindas utsagn «*Vi utvikler jo organisasjonen sammen*», er videre et eksempel på at lederne mener at leder og medarbeidere har et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Disse funnene tyder på at ledernes syn på relasjonen mellom leder og medarbeidere er i tråd med teorien om medarbeiderskap som forpliktende samspill, som nettopp dreier seg om at begge parter må ta ansvar for arbeidsplassen og for at den andre part skal lykkes. Medarbeiderskap som forpliktende samspill forutsetter symmetri og gjengjeldelse, og relasjonen må være preget av likeverd der begge parter tar ansvar og gir hverandre støtte (Velten m. flere, 2008). I min studie kommer det fram at lederne nettopp er opptatt av at relasjonen mellom dem og medarbeidere bør være preget av likeverd og gjensidighet. Ola bruker ordene «*likesinnet*» eller «*kollega på lik linje*», og Linda snakker om et ønske om «*hverdagslig støtte*» og om viktigheten av å bli inkludert i fellesskapet selv om du er leder. Av dette utleder jeg at lederne har en forventning om å bli behandlet som et medmenneske og en kollega selv om du har en rolle med lederansvar. Av min forventningslogg (vedlegg 4) går det fram at jeg forventet at lederne ville ha ulike erfaringer og opplevelser knyttet til samspillet mellom dem som leder og deres medarbeidere. Det at noen ledere ga uttrykk for en forventning om at relasjonene bør være preget av gjensidighet og likeverdighet, var også en forventning jeg hadde.

5.3.3. Medarbeiderskaps betydning for ledelse

Min tolkning av funn i underkategoriene 4.1, *Medarbeideren som medspiller eller motspiller*, og 4.2, *Når relasjoner hemmer*, er at flere av lederne har erfart at vanskelige relasjoner har gitt dem utfordringer i forhold til ledelsesutøvelsen. Utfordringene er slik Tove beskriver, knyttet til muligheten til å påvirke medarbeidernes motivasjon og mestringsfølelse, og til å få ansatte til å følge det som er bestemt eller gå i takt, slik Ola uttaler det. Ola beskriver også at det oppleves som utfordrende når medarbeidere stadig kritiserer og motarbeider ledelse, og at dette fører til et suggesjonsopplegg der flere blir revet med. Samtidig viser studiens funn at

lederne reagerer og håndterer situasjonen ulikt når de opplever motstand eller manglende støtte hos sine medarbeidere. Linda beskriver hvordan hun føler at hun blir utrygg og svekket som leder. Når Linda sier at det er som «*å jobbe med baken først*», beskriver hun slik jeg tolker det, at det å lede i en kontekst preget av manglende tillit og der hun opplever at noen medarbeidere motarbeider henne, er svært krevende. Linda bruker videre metaforen «*å være litt sjakkspiller*» når hun beskriver hvordan hun innretter seg for å møte medarbeidere som hun opplever at motarbeider henne. Slik jeg tolker dette utsagnet, innebærer dette at Linda velger å være taktisk i sin tilnærming. Lindas beskrivelser av relasjonen mellom seg og de hun leder, kan betraktes som det Buber (1937,2003) beskriver som Jeg-Det-relasjonen. I en slik relasjon betrakter Jeg-et den andre fra avstand og som et objekt, i stedet for å oppleve det som et nærvær. I en slik relasjon, vil leder ha begrenset påvirkningskraft i forhold til sine medarbeidere. Lindas historie indikerer videre at medarbeidere også påvirker leders fungering. Av teori om medarbeiderskap som forpliktende samspill, kan vi utlede at dårlig medarbeiderskap og dårlig samspill, kan svekke lederens motivasjon og mestringsforventning som i neste omgang påvirker lederens faktiske fungering og mulighet til å lykkes som leder. Spurkeland (2012) beskriver videre hvilken betydning en overgang fra respektrelasjonen til vennlighetsrelasjonen kan ha på lederens fungering. Han skriver at lederen i en vennlighetsrelasjon vil kjenne seg akseptert og dyktig. For at en leder skal lykkes, er han/hun som andre mennesker altså, avhengig av et godt samspill med andre. I kapittel 5.2 drøftet jeg hvordan leder gjennom sin atferd kan fremme medarbeiderens myndiggjøring. Studiens funn tyder på at ansattes utøvelse av medarbeiderskap også påvirker i hvilken grad lederen opplever å ha kontroll over eget liv og hans/hennes opplevelse av å mestre og å lykkes som leder. Av forventningsloggen min (vedlegg 4) går det fram at jeg forventet at lederne hadde ulike erfaringer knyttet til hvorvidt mellommenneskelige relasjoner har hemmet deres mulighet til å utøve ledelse. Min forforståelse av dette er nok påvirket av min egen erfaring som leder, og av min kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer. Studiens funn bekrefter min forforståelse og teoretiske utgangspunkt beskrevet i innledningen, om at ledelse og medarbeiderskap kan betraktes som relasjoner der partene gjensidig påvirker hverandre, og dermed bidra til å fremme eller hemme den andres mulighet til å lykkes.

Jeg har nå drøftet problemstillingen ved hjelp av tre forskningsspørsmål. I det neste kapittel vil jeg oppsummere studiens funn og se disse opp mot valgt problemstilling.

6. Avslutning

Utgangspunktet for denne oppgaven var min interesse for mellommenneskelige relasjoners betydning for muligheten til å utøve ledelse og en oppdagelse av medarbeiderskapstenkningen som et viktig supplement til teorier om ledelse og fokus på lederutvikling. Jeg har drøftet problemstillingen «*Hvilken betydning opplever ledere at leder-medarbeiderrelasjonen har for deres mulighet til å utøve ledelse*»? i lys av studiens funn, teorier om mellommenneskelige relasjoner, empowermentbasert ledelse og medarbeiderskap som forpliktende samspill og egen forforståelse. I dette avsluttende kapittelet vil jeg oppsummere studiens sentrale funn, og se disse funnene opp mot min problemstilling. Deretter vil jeg se på studiens begrensninger og presentere forslag til videre forskning og oppfølging ved Brønnøysundregistrene.

6.1. Oppsummering av studiens funn og avsluttende kommentarer

Mellommenneskelige relasjoner er personlige forbindelser mellom mennesker der kognisjoner, følelser og atferd inngår. Det dreier seg om hva vi betyr for hverandre, og om hvordan vi forholder oss til hverandre. Jeg har drøftet problemstillingen ved hjelp av tre forskningsspørsmål knyttet til fenomenene relasjonskvalitet, myndiggjøring og medarbeiderskap.

Studios funn gir støtte til Spurkelands teori om at ledere bør tilstrebe å ha en vennlighetsrelasjon preget av nærhet, følelser og en opplevelse av å bety noe for hverandre (Spurkeland, 2012). Samtidig mener lederne jeg har intervjuet, at en for nær relasjon kan hemme muligheten til å utøve ledelse. Min tolkning av datamaterialet er at de er mindre opptatt av det følelsesmessige aspektet av relasjonen enn jeg hadde forventet. Jeg har drøftet det jeg oppfatter som en tvetydighet i informantenes budskap og hvilke implikasjoner dette kan ha for muligheten til utøvelse av ledelse. Et spørsmål jeg har reflektert over, er hvorvidt det at lederne mener en relasjon ikke bør bli for nær, har sammenheng med konteksten disse utøver ledelse i. Denne konteksten er en stor arbeidsplass i et lite lokalsamfunn der ledere og medarbeidere kjenner og møter hverandre privat. Som leder ved BR og på andre arbeidsplasser i mindre lokalsamfunn, har jeg selv opplevd episoder der det har vært utfordrende å ivareta egen integritet som leder i forhold til medarbeidere som jeg møter i private sammenhenger. Jeg deler ledernes syn på at dette er en krevende balansegang, men mener samtidig at en leder må tilstrebe å ha en emosjonell nær relasjon til de han/hun leder, selv om vi opererer i en krevende kontekst.

Studiens funn indikerer at lederne forstår ledelse har mange felles trekk med empowermentbasert ledelse, som dreier seg om å fremme myndiggjøring og hjelpe medarbeidere til å lede seg selv innenfor rammen av organisasjonens mål og strategier (Amundsen og Martinsen, 2014). Intervjupersonene har ulike erfaringer med å fremme myndiggjøring. Alle er opptatte av å dele makt ved å gi ansvar, dele informasjon og kommunisere tydelig. Samtidig tyder studiens funn på at noen mener at det å delegerer myndighet er viktig, mens andre ikke er bevisste betydningen dette har for å fremme reel autonomi hos medarbeidere. Alle lederne i min studie, har imidlertid erfaring med å fremme myndiggjøring ved å støtte medarbeidernes motivasjon og utvikling. Funn i studien tyder på at de mener at medarbeiderne først og fremst drives av indre motivasjon. Lederne opplyser at de støtter medarbeidernes motivasjon gjennom å tilrettelegge slik at medarbeiderne kan jobbe selvstendig, og ved å passe på at medarbeiderne har en motiverende arbeidshverdag. Støtte til utvikling gis i form av ulike ledelsesaktiviteter som undervisning, oppmuntring og veiledning. Videre er det funn i studien som tyder på at noen av lederne bruker en coachende tilnærming til sine medarbeidere. Samtidig gir funnene knyttet til relasjonskvalitet, en indikasjon på at relasjonene mellom lederne og medarbeidere ikke har den kvaliteten som er nødvendig for å kunne coache en medarbeider i retning myndiggjøring.

Lederne jeg har intervjuet, har en forståelse av medarbeiderskap som har mange likheter med Hällsten og Tengblad (2006) sin teori om medarbeiderskap som forpliktende samspill. Lederne har tydelige forventninger om at medarbeidere skal være ansvarlige og ta initiativ, og de mener ledere og medarbeidere må samarbeide og gi hverandre gjensidig støtte for å utvikle organisasjonen og skape resultat. Min tolkning av datamaterialet er at informantene opplever at medarbeidernes holdning og atferd påvirker deres mulighet til å utøve ledelse, og at dårlig medarbeiderskap og dårlige relasjoner kan hemme leders mulighet til å utøve ledelse ved at lederens motivasjon, mestringsevne og fungering svekkes.

Knuts sitat «*Jeg vil at du skal lykkes, og skal hjelpe deg med det*», har i løpet av denne forskningsprosessen blitt et utsagn som for meg rommer mye av det jeg opplever at lederne har formidlet i intervjuene. Det handler om at innstilling og valg er viktige elementer i mellommenneskelige relasjoner, og at både ledere og medarbeidere må gå inn i relasjoner med et aktivt ønske og vilje om å spille den andre god. Videre er min tolkning av dette utsagnet at ledelse handler om å hjelpe medarbeidere til å lykkes, og at dette gjøres best

gjennom å fremme myndiggjøring slik at medarbeiderne kan jobbe selvstendig og være en aktiv aktør i egen arbeidssituasjon.

6.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning og oppfølging

Denne forskningen er et forsøk på å gi et bidrag til å øke kunnskapen om sammenhengen mellom mellommenneskelige relasjoner og muligheten til å utøve ledelse. Videre har et formål vært å bidra til økt fokus på dette temaet i den organisasjonen jeg jobber i. Ettersom jeg kun har snakket med fire ledere, har resultatet begrenset overførbarhet, men jeg håper likevel at noen kan oppleve det som nyttig og lærerikt å lese denne oppgaven.

I metodekapittelet drøfter jeg min rolle som forsker i lys av kvaliteten på studien. Som jeg skriver her, kan det at jeg har forsket på egen arbeidsplass, der jeg har en rolle som leder for personalenheten, påvirket studiens funn. Jeg har forsøkt å motvirke det ved snakke med informantene om min forskerrolle, og ved å være bevisst min forforståelse. Videre har jeg ved å bruke en deduktiv tilnærming i starten, der jeg har brukt teori for å forstå den virkeligheten jeg skulle forske på, forsøkt å heve meg fra det Nielsen og Repstad beskriver som «maurperspektivet»(2006).

Jeg har i min studie, tatt utgangspunkt i fire ledes livsverden ved å gjennomføre kvalitative intervjuer knyttet til temaet mellommenneskelige relasjoner og ledelse. En annen interessant tilnærming, kunne ha vært å intervju medarbeidere om deres opplevelser og erfaringer, knyttet til betydningen mellommenneskelige relasjoner har for deres mulighet til å utøve godt medarbeiderskap.

I denne studien har fokuset altså vært på informantenes opplevelse. Forholdet mellom organisasjonens kultur og struktur og ledernes mulighet til å utøve ledelse har ikke vært undersøkt. Et annet forslag til videre forskning kan være å studere nettopp hvordan denne konteksten påvirker ledernes mulighet til å utøve ledelse i betydningen å fremme myndiggjøring hos medarbeidere. Lindas uttalelser om at det ikke er vanlig å delegere, gir indikasjoner på at dette kan være interessant å studere nærmere.

Jeg har gjennomført min studie ved Brønnøysundregistrene. De siste årene har BR satset betydelig på lederutvikling ved å gjennomføre et helhetlig teamutviklingsprogram for alle ledere. Funnet i denne studien kan være nyttig i det videre arbeidet med å planlegge og gjennomføre leder- og medarbeiderutvikling. Mitt råd vil være å satse på utvikling av

medarbeiderskap som et supplement til lederutvikling. Videre mener jeg tiden kan være inne for å revidere virksomhetens ledelsesplattform. I dag er verdibasert ledelse valgt som ledelsesplattform. I lys av at virksomheten de senere årene har utviklet seg i retning av en kunnskapsorganisasjon, bør toppledelsen vurdere om ledelsesplattformen skal revideres, slik at betydningen av myndiggjøring av medarbeidere blir framhevet. Videre bør organisasjonen i det framtidige arbeid med lederutvikling, heve ledernes kompetanse på empowermentbasert ledelse, og gi lederne opplæring og støtte som gjør dem i stand til å utvikle coachende relasjoner til sine medarbeidere.

7. Referanseliste

- Amundsen, S. (2014) *Empowering leadership – leading employees to lead themselves*, Trondheim: doktoravhandling ved NTNU
- Amundsen og Martinsen (2014) *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale*, *The Leadership Quarterly* 25
- Andersen, I. (2005) *Den skinbarlige virkelighet*, Samfundslitteratur
- Andersen og Goolishian (1992) *Från påverkan til medverkan*, Stockholm: Mareld
- Bandura, A. (2006) *Toward a Psychology of Human Agency*, *Perspectives on Psychological Science*, Sage
- Bandura, A. (1997) *Self Efficacy: The Experience of Control*, New York: W. H. Freeman
- Bang, H. (2007) *Delegering – en nøkkel til effektivt lederskap*, Oslo: Fagtidsskriftet Magma 5/2007
- Berg M. og Ribe E. (2006) *Coaching, Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Oslo: Universitetsforlaget
- Buber, M. (1937) *I and Thou*, Edinburgh: Clark
- Buber, M (2003) *Jeg og du*, Oslo: De norske bokklubbene.
- Dalen, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*, Oslo: Universitetsforlaget
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) *Generelle forskningsetiske retningslinje*, www.etikkom.no
- Høgskolen i Lillehammer (2014) *Disputerte på empowermentbasert ledelse*, Høgskolen i Lillehammer sitt nettsted
- Johannesen, J. A. og Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene*, Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen A., Tufte P., Christoffersen L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag
- Hällsten, F., og Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*, Lund: Studentlitteratur
- Husserl, E. (1989) *Fenomenologiens ide*, Gøteborg: Daidalos AB
- Kuvaas, B og Dysvik A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget
- Kvale S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal akademisk forlag

- Kvalsund, R (2005) *Coaching metode: prosess: relasjon*, Trondheim: Synergi Publishing, 2005.
- Kvalsund R. og Meyer K. (2005) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir, 2005
- Locke E.A. og Latham, G.P.(2002) *Building a practical useful theory of goalsetting and task motivation*, American Psychologist 57 (9)
- Martinsen Ø.L. (2005) *Lederskap – spiller det noen rolle?*, Bergen: Forskningsrapport 5/2005, Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon
- Nielsen J. og Repstad, P (2006) *Når mauren skal være ørn* (artikkel) i i Nyeng F. og Wennes G. (2006) *Tall, tolkning og tvil*, Oslo: Cappelen
- Nordahl, T. (2005) *Læringsmiljø og pedagogisk analyse. En beskrivelse og evaluering av LP-modellen*, Norsk institutt for forskning på oppvekst, velferd og aldring, Rapport 19/05.
- Postholm M. B. (2010) *Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*, Oslo: Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget
- Sandvik (2014) *Hva påvirker direkte og myndiggjørende ledelse?*, Oslo: Fagtidsskriftet Magma 5/2014
- Seikkula, J. (2008), *Åpne samtaler*, Oslo: Tano Aschehoug
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation* Berkley: University of California Press.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco Jossey-Bass Inc., Publishers
- Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse*, Oslo: Universitetsforlaget
- Spreitzer G.M. (1995) *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*, Academy of Management Journal 35 (5)
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbeideren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Malmø: Förlaget Liber
- Thomas K. W. & Velthouse, B.A. (1990) *Cognitive elements of empowerment.: An “interpretive” model of intrinsic task motivation*, Akademy of Mangement Review, 15 (4)
- Velten, J., Ackerman C., Hällsten, F., Tengblad S. (2008) *Medarbeiderskap – fra ord til handling*, Oslo: Universitetsforlaget
- Velten, J: (2007) *Medarbeiderskap og lederskap*, Oslo: Ukeavisen Ledelse nr 30/2007

Velten, J: (2009) *Arbeidsmoral og medarbeiderskap*, Oslo: Ukeavisen Ledelse nr. 6/2009

Velten, J.: (2013) *Utvikling av medarbeiderskap*, Oslo, Teamwork

Wormnes B. og Manger T.(2005) *Motivasjon og mestring*, Oslo: Fagbokforlaget

Yukl, G. A.(2010) *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Pearson
Educations,2010

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSF

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 1
Fax: +47-55 58 96 1
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 88

Jan Arvid Haugan

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 16.04.2015

Vår ref: 42675 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42675	<i>Mellommenneskelige relasjoner betydning for muligheten til å utøve ledelse</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jan Arvid Haugan</i>
Student	<i>Lise Auran</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontoret / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmsa@svt.uib.no

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

”Mellommenneskelige relasjoners betydning for muligheten til å utøve ledelse”

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved NTNU, masterprogram for Organisasjon og ledelse, og jeg skal nå skrive min avsluttende masteroppgave. Jeg ønsker i dette arbeidet å sette fokus på betydningen av mellommenneskelig relasjoner i organisasjoner med utgangspunkt i leders ståsted. Jeg ønsker å gå i dybden for å få mer kunnskap og forståelse for sammenhengen mellom mellommenneskelige relasjoner og ledelse. Problemstillingen som skal undersøkes er: «Hvilken opplevelse har fire ledere av betydningen menneskelige relasjoner har for deres mulighet til å utøve ledelse?».

Hva innebærer deltakelse i studien?

Oppgaven er kvalitativt studie, og jeg ønsker å intervju fire ledere ved Brønnøysundregistrene om hvordan de opplever relasjonene til sine medarbeidere, og om hvordan de opplever at disse relasjonene påvirker eller hemmer deres mulighet til å utøve ledelse.

Intervjuene vil vare i ca. 1,5 time. Intervjudataene vil bli tatt opp på lydbånd, og jeg vil i tillegg ta skriftlige notater i løpet av intervjuet. Tid og sted vil bli avtalt individuelt, og jeg vil ta hensyn til den enkeltes ønsker.

Årsaken til at jeg spør nettopp deg om å delta i dette studiet, er at jeg har foretatt et hensiktsmessig utvalg av ledere med minimum to års ledererfaring som jeg mener kan bidra med egne erfaringer og tanker om det temaet jeg skal skrive om. Jeg har også vært opptatt av å rekruttere ledere som er forskjellige når det gjelder blant annet kjønn, alder og avdelingstilhørighet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg er som forsker underlagt taushetsplikt, og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til intervjumaterialet, og referat fra intervjuene vil bli lagret elektronisk på min datamaskin på et område som kun jeg har tilgang til. Papirutskrifter vil bli lagret i et låsbart skap. Jeg vil i undersøkelsen bruke fiktive navn og fjerne opplysninger som kan føre til at du blir gjenkjent i masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen senest være ferdig innen 1. februar 2016. Alle dokumenter og filer, vil bli slettet så snart oppgaven er levert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Dersom du ønsker å delta, er det fint om du signerer vedlagte samtykkeerklæring.

Hvis du har spørsmål, ta kontakt med
Lise Auran
telefon 92 86 58 17/ e-post: lau@brreg.no

Du kan også ta kontakt med veileder førsteamanuensis Jan Arvid Hauan, Institutt for voksnes læring, NTNU, telefon 73 59 28 69/ e-post: jan.haugan@svt.ntnu.no

Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studiet «Mellommenneskelige relasjoners betydning for muligheten til å utøve ledelse»

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Problemstilling for studien:

«Hvilken opplevelse har fire ledere av betydningen mellommenneskelige relasjoner har for deres mulighet til å utøve ledelse»

A. Hvordan bidrar mellommenneskelige relasjoner til leders mulighet til å påvirke sine medarbeidere?

B. Hvordan kan mellommenneskelige relasjoner hemme lederes muligheter til å lede?

Spørsmål:

1. Introduksjon, informasjon. Har du noen spørsmål om selve studiet før vi starter opp?

2. Fortell litt om deg selv, din bakgrunn og erfaring som leder?

Hvor lenge har du jobbet som leder, har du jobbet som leder på andre arbeidsplasser enn BR, hvor mange er du leder for i dag? Hvilke fagområder er du leder for? Hva slags medarbeidere er du leder for?

3. Hva tenker du på når du hører om temaet «menneskelige relasjoner og ledelse»?

Er dette et tema du er/har vært opptatt av/er nysgjerrig på,
Er det noe du mener er viktig, er bevisst? hva mener du er viktig?

4. Hvordan vil du beskrive din relasjon til de du leder?

Opplever du at relasjonen til ulike medarbeidere er forskjellig?
Hvis ja, kan du beskrive nærmere hvordan?

5. Hvordan vil du beskrive dialogen mellom deg og de du leder?

Når, hyppighet, hvordan, innhold, grad av åpenhet?

6. Hvordan vil du beskrive stemningen i den enheten du leder?

Hva slags følelser preger arbeidsmiljøet? Hvordan er forholdet mellom folk?

7. hvordan opplever du samarbeidet mellom deg og de du leder?

8. Hva tenker du om støtte i ledelsessammenheng?

I hvilken grad er du opptatt av å støtte de du er leder for? Hva er det opptatt av når du skal gi støtte? Hva er det du ønsker å oppnå med din støtte? Hva har du inntrykk av at dine underordnede trenger støtte til?

9. Opplever du at de du leder, gir deg støtte og hjelp?

I hvilken grad, Hvordan? Kan du i så fall gi eksempler på det?

10. Opplever du at relasjonen mellom deg og de du leder er preget av tillit eller mistillit?

Kan du utdype hvordan dette kommer til uttrykk.

11. Hvordan tenker du om ansvar og makt i relasjonen mellom deg som leder og de du

leder? Hvem har makt? Deler du makt? Hvordan opplever du at de du leder forholder seg til det å ta ansvar og initiativ? I hvilken grad er relasjonen preget av gjensidighet – beskriv hvordan

12. Hvilken betydning opplever du at de mellommenneskelige relasjonene (slik du har beskrevet dem) har for din mulighet til å utøve ledelse?

Utdypende spørsmål til de ulike elementene som informanten har vektlagt:
dialogen/ stemningen/samspeillet i enheten/ følelser/ samarbeid/støtte/tillit/ansvar og makt/gjensidighet

13. Opplever du at det er en sammenheng mellom relasjonene og din mulighet til å utøve ledelse? Hvordan er denne sammenhengen?

Beskriv mer konkret. Kom med eksempler

Din mulighet til å påvirke/få folk med deg?

Din mulighet til å motivere og støtte dine medarbeidere til å utvikle seg, prestere godt og ta ansvar? Din mulighet til å lykkes som leder?

14. Har du opplevd at de mellommenneskelige relasjonene har hemmet din mulighet til å utøve ledelse?

Kan du fortelle mer om dette? Har du eksempler?

15. Er det noe mer du ønsker å tilføye eller utdype?

16. Har du noen spørsmål?

Takk for at du delte dine opplevelser og refleksjoner med meg 😊

Vedlegg 4: Forventningslogg

Generell forventning: At lederne vil ha ulike opplevelser og erfaringer. Forventningsloggen inneholder derfor ulike svar jeg forventer å få knyttet til de ulike spørsmålene.

Mulige svar på spørsmål 3:

Jeg tenker at relasjoner er viktige for å kunne lede, påvirke, få innflytelse, få folk med seg.

Jeg tenker på tillit, og at tillit er viktig for å kunne lede.

Jeg tenker at vanskelige relasjoner gjør det vanskelig å lede.

Jeg tenker at relasjonen til mine medarbeidere er svært viktig for at jeg skal ha mulighet til å motivere og støtte. Det er viktig at jeg ser dem.

Jeg er veldig opptatt av temaet. Mener det er interessant og spennende osv.

Jeg er ikke så veldig opptatt av eller bevisst dette temaet.

Jeg mener det viktigste er at relasjonen må være preget av respekt, at vi må kunne stole på hverandre.

Jeg mener at det er viktigste er at relasjonen må være god, preget av tillit, at jeg må være nær mine medarbeidere.

Jeg mener det viktig å kjenne hverandre godt når man skal jobbe sammen.

Mulige svar på spørsmål 4:

Jeg har et godt forhold til alle.

Jeg har et godt forhold til de fleste.

Jeg kjenner de jeg leder godt. Jeg vet hvor jeg har dem.

Relasjonen til mine medarbeidere er preget av respekt og/eller åpenhet.

Jeg liker de jeg leder, og jeg tror de liker meg.

Forholdet til noen av dem jeg leder, er vanskelig/krevende. Det er manglende tillit, og jeg er usikker på hvor jeg har dem. Jeg opplever dem ikke som medspillere, men som motspillere.

De forventer mye av meg, men stiller ikke samme krav til seg selv.

Vi har et greit forhold, men ikke nært. Jeg mener det er viktig å ha litt avstand. Vi bør ha et profesjonelt forhold preget av respekt.

Mulige svar på spørsmål 4:

Vi har en god dialog, eller en relativt god dialog,

Vi snakker for lite sammen, det er travle dager.

Vi snakker sammen ofte, daglig, jeg tar meg en runde og snakker med alle på morgenen.

Det varierer – jeg har en veldig god dialog med noen, ikke så god med andre.

Det blir en del småprat, om hverdagslige ting, og jeg mener det er viktig med småprat.

Jeg opplever at de kommer og snakker med meg om vanskelige ting.

Vi har en åpen dialog både om det som fungerer og det som er vanskelig.

Vi snakker mest om det vi skal levere, om oppgavene, ikke så mye personlig.

Mulige svar på spørsmål 5:

Det er god stemning, folk virker stort sett fornøyd, er positive, og arbeidsmiljøet er preget av

arbeidsglede.

Medarbeiderne er engasjerte og opptatte av jobben sin.

Det er et godt forhold mellom folk. De hjelper og støtter hverandre.

Stemningen er litt både og, noen medarbeidere er slitne, avventende, mistenksomme.

Noen har jobbet her veldig lenge og har mistet gløden.

Mulige svar på spørsmål 7:

Jeg opplever at det er et godt samarbeid, folk gjør det de skal, tar ansvar og bidrar godt.

Det er et krevende samarbeid med noen. De gjør sine ting og forholder seg lite til meg. Det er mange krav/forventninger til meg, om alt jeg skal ordne opp i. Jeg opplever dem ikke som støttespillere.

Mulige svar på spørsmål 8:

Støtte er en viktig lederoppgave

Alle trenger støtte, noen trenger mye, noen trenger lite.

Støtte kan være så mangt, ros og anerkjennelse, hjelp når det treng, at jeg støtter dem når det er vanskelig, faglig støtte/hjelp.

Jeg opplever at mange er ganske selvgående, og at de ikke trenger så mye støtte fra meg.

Jeg er opptatt av å støtte mine medarbeidere.

Jeg er opptatt av at min støtte skal gi motivasjon/selvtillit/mot osv.

Jeg er opptatt av at min støtte skal bidra til at de kan prestere godt.

Jeg er opptatt av at min støtte skal bidra til selvstendighet, vil ikke ta over oppgaven, gi svaret, men støtte medarbeideren til å løse oppgavene selv.

Jeg opplever at de trenger støtte til vanskelig oppgaver, til å tro at de klarer ting selv.

Mulige svar på spørsmål 9:

I stor grad.

I liten grad.

Noen støtter og hjelper meg, andre ikke.

Det er vel ikke deres jobb, det er jo jeg som skal støtte dem.

De gir meg støtte ved å gjøre jobben sin, komme med forslag til forbedringer. De gir meg ros og tilbakemeldinger.

Mulige svar på spørsmål 10:

Det varierer en del.

Jeg har tillit til mine medarbeidere

Jeg har tillit til de fleste.

Jeg har ikke 100 % tillit til alle jeg leder.

Jeg tror de fleste har tillit til meg.

På en skale fra 1 – 10, ligger det vel på 6.

Jeg merker at de har tillit til meg ved at de er åpne med meg, forteller meg ting, virker trygge og

tolker ting i beste mening.

Noen medarbeidere er veldig kritiske til oss i ledelsen. De har en mistenksom holdning, tolker ting i verste mening. De tror jeg har en skjult agenda.

Mulige svar på spørsmål 11:

Det er jo jeg som er sjefen, og som har den formelle makten, men vi har jo mange uformelle ledere.

Det er vel jeg som har mest makt, men medarbeiderne bestemmer jo også mye over det de jobber med. Jeg hører på hva medarbeiderne mener, men det er jo jeg som bestemmer.

Jeg prøver å unngå detaljstyring. Jeg mener det er viktig at folk kan ta beslutninger knyttet til sitt eget arbeidsområde.

Ja, jeg deler makt.

Mange av mine medarbeidere er veldig selvstendig, de tar ansvar og eget initiativ, vil ikke ha innblanding.

Noen medarbeidere tar ikke så mye initiativ, de gjør jobben sin og ikke mere.

Vi har ulike roller, men er likeverdige og gjensidige.

Jeg opplever ikke at relasjonen mellom meg og de jeg leder er preget av gjensidighet.

Jeg er sjefen, jeg bestemmer.

De peker på meg når noe ikke fungerer. De forventer at jeg skal ordne opp og mener det er min «skyld» når ting ikke fungerer.

Mulige svar på spørsmål 12:

Jeg opplever at det har stor betydning, evt. ganske stor betydning.

Jeg opplever at det ikke har så stor betydning. Det er andre forhold som er viktigere.

Dialogen er viktig. For når jeg skal kunne støtte mine medarbeidere, må vite hva som er deres styrke og hva de trenger støtte til.

God stemning og godt arbeidsmiljø er viktig. Det er viktig for trivsel og motivasjon og for samarbeid.

Følelser er viktig. Det er viktig å kjenne til hva medarbeiderne føler, hva som motiverer, hva de sliter med.

Støtte er viktig. Det er jo medarbeiderne som gjør jobben, ledelse handler om å nå mål gjennom andre. Min jobb er å støtte. Når jeg støtter en medarbeider slik at han/hun lykkes i jobben, presterer godt, da har jeg utøvet god ledelse.

Tillit er kjempeviktig. Når folk har tillit til meg, hører de på hva jeg sier og stoler på meg.

I de tilfellene jeg har opplevd at medarbeiderne mine ikke har hatt tillit til meg, har jeg ikke lyktes med å utøve ledelse, jeg har ikke fått gjennomslagskraft, jeg har ikke hatt mulighet til å gi støtte.

Ansvar og makt er viktig. Det må være klart hvem som har ansvar og makt, at vi vet hvem som har ansvar for hva, at jeg delegerer, gir makt, at det er klart hva de kan bestemme selv slik at de ikke må springe til lederen om alt.

Gjensidighet er viktig, at vi er likeverdige. Selv om jeg er sjefen og de er medarbeidere, så er jeg jo også jeg et menneske som trenger støtte. Jeg ønsker at de skal være konstruktive medspillere som tar initiativ og ansvar.

Mulige svar på spørsmål 13:

Ja, en god relasjon gjør at jeg kommer i posisjon til å motivere og støtte.

Når jeg kjenner mine medarbeidere godt, er det lettere å motivere – jeg vet hva som trigger dem.

Når jeg kjenner mine medarbeidere godt, vet jeg hva slags støtte de trenger og hvor selvstendig de kan jobbe.

Dårlige relasjoner gjør det vanskelig å påvirke og å gi støtte til motivasjon og utvikling.

Mulige svar på spørsmål 14:

Det har jeg aldri opplevd.

Ja har opplevd at jeg har blitt «avsatt» som leder, og at en dårlig relasjon har ført til at jeg ikke har hatt innflytelse, at medarbeideren ikke har hørt på meg.

Jeg har opplevd at en dårlig relasjon har vært svært belastende, redusert min motivasjon, min selvtillit, og at jeg har fungert dårligere i lederjobben.

Vedlegg 5: Oversikt over sammenhenger mellom kategorier og forskningsspørsmål

Hoved-kategorier	Nær relasjon, men ikke venn		Selvgående medarbeidere		Lederen som støttespiller		Ledelse som samspill	
Under-kategorier	Nær og god relasjon	Leder – en rolle du skal spille	Folk er forskjellige	Du er ansvarlig	Støtte kan være så mye forskjellig	En motiverende hverdag	Medarbeideren som medspiller eller motspiller	Når relasjoner hemmer
Forsknings-spørsmål	Forskningsspørsmål 1		Forskningsspørsmål 2 Forskningsspørsmål 3		Forskningsspørsmål 2		Forskningsspørsmål 1 Forskningsspørsmål 3	