

Ann Iren Torgersen

## Trening mot et bedre lederskap

Jeg lærer noe hele tiden og det er ganske gøy faktisk

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i relasjonsledelse

Veileder: Camilla Fikse

Trondheim, november 2018



## Jeg utvikler meg hele tiden og det er ganske gøy faktisk



«Refleksjon, trening og åpenhet i et team har ført til at læringen blir forankret i bunn, i hjertet mitt, og blir værende der.»

Ann Iren Torgersen

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

Veileder: Camilla Fikse

Innlevert November 2018

Norges Teknisk – naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns og utdanningsvitenskap

Institutt for pedagogikk og livslang læring



## Forord

Våren 2015 tok jeg fatt på mine første to fag ved NTNU Videre med stor forventning, spenning og et snev av usikkerhet. Det var da 16 år siden sist jeg var student ved HIB, og nå skulle jeg starte opp et nytt studieløp parallelt med en krevende lederjobb. Veien frem har stort sett fulgt den planen jeg la opp til, med unntak av et halvår ekstra på masteroppgaven. Den variabelen som har vært mest krevende underveis er arbeidssituasjon med sterk vekst i oppdragsmengde og ansatte, omorganisering av et stort konsern og ikke minst en helt ny lederstilling som nå er i etableringsfasen.

Takk til min inspirerende veileder og foreleser Camilla Fikse for gode tilbakemeldinger både skriftlig og muntlig. Merknadene dine har gitt meg retning og har hjulpet meg videre i et ukjent terreng. Du har også gitt gode litteraturtips som har gitt inspirasjon til videre arbeid. Takk for deling av egen doktorgradsavhandling.

Tusen takk til kjæresten min Johan Petter for meget stor oppmuntring og ikke minst tålmodighet i perioder med eksamen, oppgaveskriving, lite søvn og variabelt humør. Du er gull! Takk til resten av flokken min bestående av en stor heilagjeng; barn, bonusbarn, svigerbarn, brødre, svigerinner, pappa og mine to nydelige små som jeg er farmor og bibi til - mine fineste. Jeg har fått oppleve å være student samtidig som mine to sønner Christian og Alexander. En god opplevelse å sitte på hytten der jeg skrev på min Master og min yngste sønn skrev på sin Bachelor. Livet går i underlige faser! Jeg er så uendelig stolt over å være mammaen deres. Å oppleve at dere begge to har utviklet dere til gode mennesker, snille og flotte unge menn med fine verdier. Dere har fullført de studiene dere ønsket og lever livet akkurat slik dere vil. Jeg er så utrolig heldig som har dere alle.

En ekstra takk til min utvidede familie av venner, dere gir inspirasjon og glede i hverdagen, og jeg er rikere med dere i livet mitt. En ekstra takk til min bestevenninne, pådriver og reisefølge; Mette, du er gull verdt med alt maset ditt - sjatå ☺ Å puffe meg i gang igjen etter å ha reist jorden rundt er godt jobbet. Tusen takk for at du er i livet mitt.

Tusen takk til teamet mitt underveis i studiet Anita, Lars, Åse, Jorunn, Marit og Christiane for gode ord og oppmuntring, og ikke minst heiarop gjennom innspurten til innlevering av masteroppgaven. Takk for at dere er så dyktige og står på når jeg har måttet prioritere skriving i perioder. En spesiell takk til Anita, Lars og Åse som har bistått med gjennomlesing og konstruktive kommentarer på eksamensoppgaver og masteroppgaven. Dere altså!

Takk til min leder i starten av studiet, Bodil Marie Gilje, som har gitt meg mulighet til å studere til tross for underveis-bekymring for kombinasjonen tøff arbeidsbelastning over tid kombinert med studier. Takk til min nåværende leder Dag Atle Meinich-Bache for frihet til å kunne kombinere tid til skrivning og jobb frem til levering. Godt å føle at du stoler på meg. Vi kom i mål til slutt! Takk til Fretex for at jeg har fått mulighet til å ta et spennende, lærerikt og nyttig studie.

Tusen takk igjen til alle dere som velvillig stilte opp til intervju. Dere har gjort oppgaven min mulig og bidrar til nyttig læring og utvikling i egen bedrift. Vi kan bare bli bedre 😊

## Sammendrag

Jeg er veldig nysgjerrig i forhold til hva som skaper trygge og relasjonelle ledere, som trekker i samme retning og som er trygg i møte med utfordringer i sitt lederskap. Oppgavens problemstilling er knyttet opp mot om trening på ledelse og om ledelsestrening bidrar til den enkeltes møte med utfordringer i utøvelse av sin ledelse.

Den teoretiske tilnærmingen min retter seg hovedsakelig mot læringsteorier og ulike ledelsesteorier med relasjonsledelse som den mest fremtredende teorien. Jeg har også sett på teorier som omhandler hva som skal til for å oppnå varige endringer hos den enkelte.

Valget på forskningsmetode var lett. Jeg ønsket å bruke kvalitativ metode og intervju for å få frem hvordan den enkelte opplevde og hadde nytte av ledelsestrening. Informantene mine er fra egen bedrift, Fretex, og jobbet som teamledere. Intervjuene som ledet frem til mine funn hadde utgangspunkt i en intervjuguide, men samtalene hadde en løs form der jeg som forsker fulgte tankerekken og refleksjonene til informantene. På denne måten fikk jeg mye informasjon som ledet frem til nyttige funn.

Jeg har drøftet funnene mine opp mot den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt.

Problemstillingen har lagt føringer for hvilke funn som er vektlagt i drøftingen. Mine funn sammenfaller mye med forskning på ledelsestrening, læringsteorier og de teoriene om ledelse jeg har valgt.

I avslutning av oppgaven har jeg sett på to muligheter for videre forskning. Disse er valgt ut fra min egen nysgjerrighet på relasjonsledelse og ledelsestrening.





<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2	Presentasjon ledelsestreningsprogrammet .....	3
1.3	Oppgavens oppbygging .....	4
<b>2</b>	<b>Teoretisk utgangspunkt .....</b>	<b>5</b>
2.1	Utfordringer i lederskapet i dag.....	5
2.1.1	Relasjonsledelse .....	6
2.2	Læring.....	8
2.2.1	Taus og Eksplisitt kunnskap.....	10
2.2.2	Lærende organisasjoner.....	12
2.2.3	Immunitet mot endring .....	13
2.2.4	Endringsledelse .....	15
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>19</b>
3.1	Metodedesign, valg av metode .....	19
3.2	Kvalitativ metode .....	19
3.3	Fenomenologi .....	20
3.4	Bruk av kvalitativt intervju i datainnsamling .....	20
3.5	Datainnsamling .....	21
3.5.1	Valg av forskningsdeltakere .....	22
3.5.2	Gjennomføring av intervjuer .....	22
3.6	Dataanalyse.....	23
3.6.1	Transkribering .....	23
3.6.2	Analyseprosess .....	24
3.7	Kvalitet i forskning.....	25
3.7.1	Etiske vurderinger .....	26
3.7.2	Reliabilitet .....	27
3.7.3	Validitet.....	27
3.7.4	Jeg – forskeren .....	27
<b>4</b>	<b>Analyse, presentasjon av funn.....</b>	<b>29</b>
4.1	Hovedkategori 1: Bygging av relasjoner, og lære å bli glad i hverandre .....	29
4.1.1	Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse .....	32
4.1.2	Bevisst eller ubevisst.....	33
4.1.3	Relasjonelt mot og følelser.....	34
4.2	Hovedkategori 2: Et treningsstudio for ledere.....	35
4.2.1	Aha-opplevelser og å tenke nytt.....	35
4.2.2	Økt trygghet til å stå i det .....	37

4.2.3	Omkringliggende og /eller indre hindringer for endring.....	37
<b>5</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>39</b>
5.1	Bygging av relasjoner og å lære å bli glad i hverandre .....	39
5.1.1	Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse .....	41
5.1.2	Bevisst eller ubevisst i utøvelse av relasjonsledelse .....	42
5.1.3	Relasjonelt mot og følelser.....	43
5.2	Et treningsstudio for ledere.....	44
5.2.1	Aha-opplevelser .....	45
5.2.2	Økt trygghet til å stå i det sett i sammenheng med hindringer for utvikling.....	46
<b>6</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>49</b>
6.1	Oppsummering .....	49
6.2	Implikasjoner av funn .....	50
6.3	Forslag til videre forskning.....	50
6.4	Avsluttende kommentar.....	51
<b>7</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>53</b>

**Vedlegg 1-5, s 55-66**

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Jeg har valgt oppgaven ut fra egen interesse for lederutvikling, læringsprosesser og ikke minst relasjonsledelse som ledelsesteori.

Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF) ga i 2013 ut boken Lederundersøkelsen 3.0, skrevet av Rune Rønning, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Bergen Matthiesen. Rune Rønning (2013) uttaler at det er en trend i ledelsesforskning som peker i retning av å utvikle sosial kapital i bedrifter i like stor grad som human kapital.

Dette innebærer sannsynligvis at tiltak bør være erfaringsbaserte, det vil si at de er forankret i daglig praksis. Det innebærer også at de i langt større grad må skreddersys til den enkelte konteksten, slik at de på ulike måter omfatter det som foregår på arbeidsplassen (s. 443)

Fretex Jobb og Oppfølging AS er en bedrift i utvikling, og med utvikling følger endring. Vår største kunde er NAV, og vi arbeider mye med oppdrag som er anbudsutsatt. Dette vil si at fokuset er på kontinuerlig faglig utvikling og ikke minst leveranse i henhold til inngåtte avtaler. En slik arbeidshverdag krever mye av våre ledere som skal lede sine team i ulike faglige retninger ut fra de oppdrag vi til enhver tid skal levere. Denne type endring i arbeidsmetode og faglig kvalitet har vi erfart skaper utfordringer i team og dermed også for den som skal lede teamet. Vi har derfor utviklet et ledelsestreningsprogram som er basert på lederprinsippene i bedriften og med relasjonsledelse som teoretisk grunnmur.

Min gode og dyktige kollega Anita Fuglseth startet opp i 2013 med relasjonsledelse og ledertrening i eget team. Hun er arkitekten bak det programmet som nå er utviklet og implementeres i deler av organisasjonen. Fretex er en stor organisasjon med ledere i ulike stillinger og på ulike nivåer i organisasjonen. For oss ble det viktig å gi ledere kunnskap om ledelse som fag og et verktøy de kan bruke i utøvelse av sitt virke. Noen team har jobbet systematisk med implementering av relasjonsledelse gjennom oppgaver og teammøter. Dette har gitt gode resultater innen ledelse, redusert sykefravær og bedret kvalitet på våre tjenester.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sykefravær blir målt i interne systemer gjennom statistikk. I tillegg har kvalitet blitt målt i flere team av Arbeid og velferdsdirektoratet via Fidelitymålinger som er basert på intervjuer av fra ledelse av organisasjonen til

Vi begynte derfor å se på muligheten for å formalisere opplæringen i et ledelsestreningsprogram som blir presentert under i kapittel 1.3.

Programmet utviklet seg gjennom oppdrag mot privat og offentlig virksomhet, der vi var leid inn for å arbeide med lederutvikling spesifikt for å redusere sykefravær. Også her så vi at resultatene ble bra etter en tids ledelsestrening.<sup>2</sup>

I 2016-2017 startet vi mer systematisk ledelsestrening inn mot flere team i egen organisasjon, og jeg fikk da mulighet til å forske på egne teamlederes opplevelse av organisert ledelsestrening. Jeg kunne undersøke hvordan ledere opplever å sette fokus på og utvikle sin egen utøvelse av ledelse. De har gjennom ledelsestrening fått mulighet til å tilegne seg kunnskap og kompetanse om ledelse og ledelsesteori og å måtte jobbe med spesifikke oppgaver mellom samlinger. Har denne formen for læring en påvirkning på hvordan ledere utøver ledelse? Studien gav meg en mulighet til å undersøke om ledelsestrening har bidratt til endring i hvordan de opplever å møte utfordringer i lederhverdagen. Dette ledet frem til oppgavens problemstilling:

*Hvordan opplever ledere i Fretex at ledelsestreningsprogrammet kan bidra i møte med de utfordringer de står i som leder i Fretex?*

I løpet av høsten 2018 og våren 2019 vil ledelsestrening implementeres i alle deler av selskapet fra konsernledelse og nedover til alle lederledd. Målet er at utøvelse av ledelse skal tuftes på de samme verdier og prinsipper som vi finner innenfor relasjonsledelse.

---

mottaker av tjenester. Vi så også en økning av kvalitet på tjenester gjennom sertifisering i Equass som er en revisjonsbasert kvalitetsstandard for vår bransje.

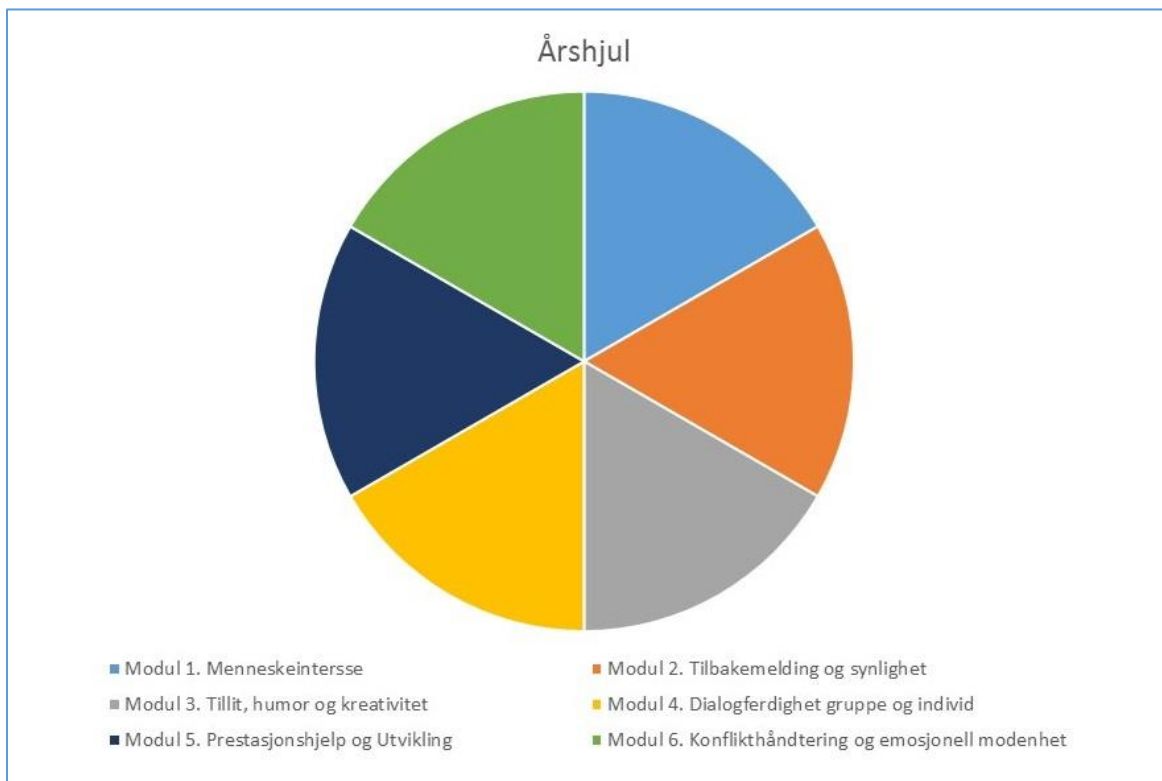
<sup>22</sup> Oppdragsgiver presenterte statistikk over redusert sykefravær.

## 1.2 Presentasjon ledelsestreningsprogrammet

Ledelsestreningsprogrammet i Fretex er egenutviklet i Fretex og basert på Jan Spurkeland sin teori rundt relasjonsledelse og relasjonskompetanse (Spurkeland 2013; Spurkeland 2012). (Spurkeland, 2013) ; (Spurkeland, 2012).

Programmet er bygget opp i seks moduler, og er lagt opp som en kontinuerlig trening der alle ledere skal delta sammen med sitt lederteam.

Når alle seks moduler er gjennomgått starter vi på nytt. Nye deltakere i gruppen kan starte uavhengig av hvilken modul teamet holder på med når man starter. Vi sikrer da at alle nye ledere som blir rekruttert, raskt vil starte opp med sin ledelsestrening. Tanken bak er at ledelse er et fag som kan læres gjennom trening. Fretex sitt ledelsesprogram har lagt opp et årshjul med samlinger for hver modul. Årshjulet er lagt opp med seks moduler, der hver modul skal arbeides med i en periode. Hjulet er uavhengig av årets måneder. Det vil ta ett år for en gruppe å komme gjennom modulene før en starter på første modul igjen.

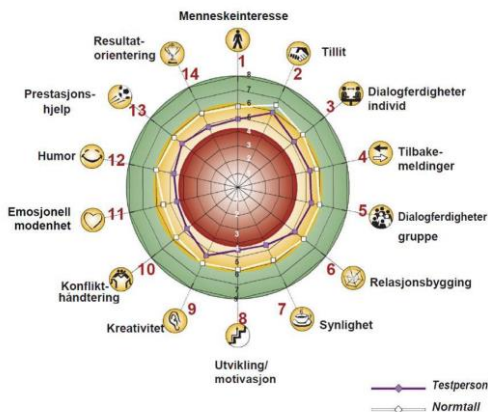


Figur 1.1 Årshjul ledelesetrening utarbeidet av Ann Iren Torgersen

Alle samlinger starter med en erfaringsutveksling og refleksjon omkring hvordan det har vært å arbeide med oppgaver innenfor den enkelte modul. Deretter blir den nye modulen presentert

med fokus på teoretisk forankring og dialog med teamet. Siste del av samlingen er å gjennomgå treningsoppgavene frem mot neste samling.

Modulene har tatt utgangspunkt i Spurkeland (2012) sitt radarbilde for relasjonskompetanse, og satt sammen til treningsmoduler ut fra hva Fretex i utviklingsprosess og evaluering synes var viktig.



Figur 1.1 Radarbilde relasjonskompetanse (s. 16)

Spurkeland (2012) beskriver relasjonskompetanse som avgjørende for samhandling og kontakt med andre mennesker. Han fremhever viktigheten av å bygge opp relasjonskompetanse, og sier også at denne kompetansen kan bygges opp gjennom trening. «Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon» (s. 13)

### 1.3 Oppgavens oppbygging

I første kapittel beskriver jeg bakgrunn for valg av problemstilling og presenterer Fretex Jobb og Oppfølging sitt ledelsestreningsprogram. For å få svar på problemstillingen min vil jeg se på ulike teorier innen ledelse, læring og endring. Videre i kapittel tre går jeg over på valg av forskningsmetode og forskningsteori. I kapittel fire presenteres funn, før jeg i kapittel fem går inn i drøfting av funn opp mot teori. I kapittel 6 avsluttes oppgaven med en oppsummering av studiens funn, implikasjoner og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk utgangspunkt

Det har vært en spennende reise å fordype meg i teori som kan støtte og stille kritiske spørsmål til min problemstilling, og se på hva som skal til for at ledere tilegner seg kompetanse som kan nyttes i lederskapet.

Jeg vil i første del gi et kort historisk perspektiv på ledelse og presentere hvilke utfordringer ledere generelt opplever i dag. Andre del er den teori jeg anvender i oppgaven for å belyse problemstillingen. Av ledelsesteori har jeg valgt å se på relasjonsledelse og tatt med Forskeren Daniel Goleman (1999), Jan Spurkeland (2012;2013). Jeg har også sett på teori om verdier opp mot relasjoner av Ragnvald Kvalsund og Kristin Meyer (2014). Relasjonsledelse er som nevnt den teorien Fretex ledelsestreningsprogram bygger på. Ut fra problemstilling blir det også viktig å se på læringsteorier for å utforske hvordan ledere kan få læringsutbytte av et ledelsestreningsprogram. Jeg vil blant annet se på teorier innenfor læring, Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi (1995), med taus og eksplisitt kunnskap. Deretter vil jeg se på Peter Senge (1990) sine fem disipliner for lærende organisasjoner. Videre har jeg valgt å belyse hva som kan være indre og ytre hindringer i det å skulle endre egen ledelsesatferd. Til slutt vil jeg se på teori som sier noe om hindringer vi kan ha i oss i forhold til endring (Kegan & Lahey, 2009).

### 2.1 Utfordringer i lederskapet i dag

Sett ut fra et historisk perspektiv har lederrollen endret seg betydelig de siste 150 årene. Roger Klev og Morten Levin (2009) beskriver historikken for utvikling om teorier rundt ledelse. De nevner Frederick Taylor, som på starten av 1900 tallet beskrev et system der arbeidsoperasjoner ble beskrevet i hver minste detalj. Hans bok *Principles of scientific management* (1911) beskriver hvordan arbeidsoppgaver skulle utføres etter bestemte regler og kriterier. I tillegg ble byråkratiet beskrevet av Max Weber på slutten av 1800 tallet, og det beskriver et system der endring og utvikling ikke er til stede. Noen år etter Weber beskrev Henry Fayol en tilnærming til ledelse som var mer normativ. Tenkningen hans var å skille mellom styring og ansvar på ene siden og utførelse av arbeid og kunnskap på den andre. Det skulle være klare linjer i en hierarkisk oppbygget organisasjon der ledelse er klart definert. Klev og Levin (2009) hevder at den største andelen av moderne organisasjoner fremdeles er modellert etter prinsippene i en klassisk strukturell tenkning til tross for den utvikling som har vært, og er, innenfor organisasjonsutvikling og lederskap. Fra 1970 og frem til i dag ser vi en klar retning mot en ledelse som er mer humanistisk og demokratisk.

Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF) ga i 2013 ut boken Lederundersøkelsen 3.0, skrevet av Rune Rønning, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Bergen Matthiesen. Boken er basert på en stor lederundersøkelse utført i 2011 blant cirka 3000 ledere i Norge. I boken referer forfatterne til James McGregor Burns som i 1978 beskrev ledelse som en toveisprosess der lederadferd kan påvirke endring hos medarbeideren og vice versa (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2013). Burns (1978) introduserte et syn på medarbeideren som vi kan finne igjen i relasjonsledelse. I Norge fikk den Sosiotekniske Skolen (STS) er viktig posisjon i det å tenke mer demokratisk rundt ledelse. Læring og utviklingsprosesser ble viktig og arbeidslivsforskningen jaktet på løsninger for et mer demokratisk arbeidsliv. Ulike trender har fått innpass i norsk ledelsesutvikling, og mye har endret seg i forhold til organisasjoner og arbeidsoppgaver. Mye av typiske industrielle arbeidsplasser er vekke og de fleste organisasjoner har i dag flere kunnskapsarbeidere ansatt.

Rønning et al. (2013) fremhever at flere bedrifter vil kunne profitere på å sikre at organisasjonen er i stand til å håndtere kontinuerlig endring, og at ledere som er gode endringsagenter kan bidra til å sikre læring ut i organisasjonen. Organisasjoner som har fokus på å inneha kompetanse for å legge til rette for lærende organisasjoner, vil være bedre rustet for kontinuerlig endring. Rønning et al. (2013) trekker frem Karl Weick (2001) som fremhever at den fremtidige ledelsesutfordringen er ikke å ta beslutninger, men å bidra til å skape mening i arbeidet. Vi kan ut i fra dette se en utvikling i forståelsen av hva som god ledelse fra tidlig 1800 tall og frem til i dag.

Lederundersøkelsen AFF viser til at ledere i dag også kan være endringsagenter i sitt lederskap. Dette begrunnes i undersøkelsen med at ledere får handlingsrom til å lede endringsprosesser og dermed bidra til å utvikle organisasjoner som kan tilpasse seg nye muligheter og krav gjennom læring (Rønning et al., 2013). Dette vil jeg belyse ytterligere under punktet Læring.

### **2.1.1 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse er en ledelsesform som setter mennesket i fokus (Spurkeland, 2013). Menneskesynet i relasjonsledelse er at: «Menneskene er viktigere enn andre ressurser bedriften rår over, og de skal motiveres til å bruke og utvikle sin kompetanse» (s. 41).



Dette synet finner støtte hos Rønning et.al (2013, s.445) som sier at «...ledere bør arbeide bevisst og systematisk med å skape relasjoner til underordnede som er karakterisert ved åpenhet, trygghet, respekt og tillitt».

Den tyngste forskningen innen relasjonsledelse er amerikansk, men det finnes også norsk forskning som støtter relasjonsledelse som ledelsesform. Goleman (1999) sier at ledere som engasjerer sine medarbeidere emosjonelt gjennom verdier, får dem til å føle at arbeidet er betydningsfullt, de er motiverte og fokuserte i jobb. Det å fokusere på sosiale behov gir innovasjon.

Relasjonsledelse er en ledelsesform som passer inn i den norske demokratiske organisasjonstenkningen. Dette støttes blant annet i Spurkeland sine bøker; Relasjonsledelse (2013) og Relasjonskompetanse (2012). Spurkeland (2013) hevder at relasjonsledelse er et svar på en nordisk demokratisk ledelsesform. Med dette mener han at medarbeidere har medbestemmelse i sine arbeidsoppgaver. Han skiller klart mellom posisjon og relasjon. Den dagen du har fått lederjobben, det er den dagen det begynner. Fortjener du tittelen leder, og er du i stand til å involvere deg i andre mennesker og deres følelser? I relasjonsledelse er det meningen at du skal få kontakt med dine egne følelser og lære om hvordan de påvirker deg. Spurkeland (2013) understreker at ledelse er å gjøre andre gode. Derfor er det ikke din posisjon som leder som er avgjørende for hvordan du utfører jobben din. Fokuset som leder er rettet inn mot hvordan du ved hjelp av relasjoner kan utvikle medarbeiderne dine (Spurkeland, 2013).

«Relasjonsledelse har et humanistisk og etisk menneskesyn som grunnmur for påvirkning» (Spurkeland, 2013, s. 16). Dette kan forstås som at leder påvirker gjennom etisk adferd, og påvirkning kan sees igjen i trivsel og utvikling hos medarbeidere. Teorien har fokus på at mennesker er den viktigste kapitalen i enhver bedrift, og at hver enkelt må få mulighet til å utnytte og utvikle sine evner i et arbeidsforhold. Spurkeland (2013) sier det vil kreve mot av en leder å lede etter prinsippene i relasjonsledelse. Ledere kan vise vei og ikke minst by på seg for å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Det krever mot å møte mennesker med sine sterke og svake sider, men der en leder klarer å utøve relasjonsledelse vil gevinsten vil være stor tillit mellom leder og medarbeider der alle jobber mot samme mål.

Når tillit blir bærebjelken i det å gi frihet til sine medarbeidere, så ligger kontrollen i relasjonen mellom leder og medarbeider. Leder ser og anerkjenner sine medarbeidere og har tro på den enkeltes kunnskap og evner til å løse oppgaver på en best mulig måte. Leder stiller seg selv til disposisjon som prestasjonshjelper og dialogpartner ved behov, og kan da oppnå å få en likeverdighet i relasjonen mellom seg selv som leder og medarbeiderne. Ragnvald Kvalsund og Kristin Meyer (2014) trekker frem lojalitet som en viktig verdi for å bygge gode relasjoner i grupper. Lojalitet knytter sammen tillitt og en gjensidig opplevelse av å bli verdsatt. De sier videre følgende om relasjoner og tillitt:

Vi er henvist til å leve i relasjoner, og disse skapes ikke og fungerer ikke uten tillitt. Tillitten er dermed ikke noe vi kan velge bort. Det er tillitsbruddet som er overlatt til våre valg. Når relasjoner ikke fungerer uten tillitt, vil heller ikke en gruppe fungere uten (s. 35).

En leder som fasiliterer et godt læringsmiljø kan tillate at medarbeidere får komme frem og skinne med sin kunnskap, og dermed utøver tilpasset ledelse. Spurkeland (2012) sier at det er når du er sammen med noen du har mulighet til å gjøre dem god:

Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta bruk det beste i seg selv. Ledere har da mulighet til å bygge tillitt innad i gruppen, og kan inspirere og vise omsorg i utøvelse av relasjonsledelse (s. 133).

Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2008) har gjennom sine forskningsprosjekter funnet at støttende ledelse gir best økonomisk resultat og at kvalitet på relasjon mellom leder og medarbeider har betydning for effektivitet og resultatfokus. I en studie undersøkte Kuvaas og Dysvik (2008) sammenheng mellom lederstøtte, opplevd investering i medarbeiderutvikling og organisatoriske prestasjoner. I tråd med hypoteser fant de sterke positive sammenhenger mellom nevnte parametere.

Nyere internasjonal forskning av Hui Wang, Yang Sui, Fred Luthans, Danni Wang og Yanhong Wu (2014) hevder at det er tydelig sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og leder-medarbeider-relasjoner når medarbeidere skåret lavt på psykologisk kapital. Med psykologisk kapital mener forfatterne de psykologiske ressursene; håp, mestringstro, optimisme og robusthet (Wang et al., 2014).

## **2.2 Læring**

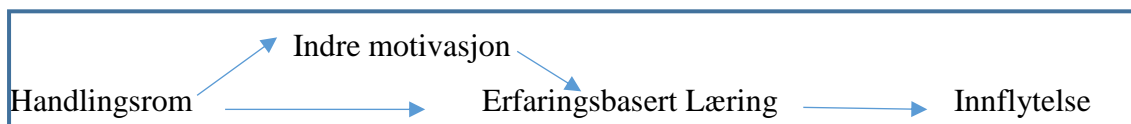
I denne oppgaven velger jeg å se på læring som utvikling av den enkelte medarbeider og teamet som helhet. Dette for å kunne belyse om organisert ledelsestrening gir læring for individet og gruppen, og om øvelse på ledelse fører til at ledere er tryggere i møte med

utfordringer. Hvordan oppstår læring og hvordan nyttiggjøre seg den verdifulle kunnskapen og erfaringen hver enkelt leder har. Læringsprosesser og ledelsestreningsprogrammer vil i all hovedsak ha som formål å få til en varig endring. Det blir da viktig å på hvordan en kan fasilitetere erfaringsbasert læring. Edgar Schein (2004) sier følgende:

The key to learning is to get feedback and to take the time to reflect, analyze, and assimilate the implications of what the feedback has communicated. A further key to learning is the ability to generate new responses; to try new ways of doing things and to obtain feedback on the results of the new behavior. This takes time, energy, and resources. A learning culture must therefore value reflection and experimentation, and must give its members the time and resources to do it. The learning leader must both believe in the power of learning and personally display an ability to learn, by seeking and accepting feedback and by displaying flexibility of response as conditions change (s. 395).

Sitatet kan forstås dithen at en leder gjennom læring kan utvikle en åpen og refleksjonsbasert kultur.

Bjarne Espedal og Olav A. Kvitastein (2013) har i AFF sin lederundersøkelse presentert en analysemodell som viser sammenheng mellom en leders indre motivasjon, handlingsrom, erfaringsbasert læring og innflytelse. Denne vil kunne ha betydning for en leders mulighet til å fatte og gjennomføre beslutninger.



Figur 2.1 Analysemodell av Espedal og Kvitastein (2013, s. 115)

Modellen beskriver hvordan handlingsrommet til en leder vil kunne påvirke innflytelse gjennom læring og motivasjon. Espedal og Kvitastein (2013) «argumenterer for at handlingsrom er en organisatorisk arena som kan gi ledere mulighet for å forme, dele, kombinere og integrere kunnskap i organisasjoner» (s. 113).

Videre sier Espedal og Kvitastein (2013) at relasjonen mellom handlingsrom og motivasjon er at ledere finner kunnskapsdeling nyttig og relevant. Atferd til ledere vil da bidra til en tillitt i gruppen for deling av kunnskap. Drøftingen som ledet frem til analysemodellen over kom frem til følgende:

- Det er en positiv sammenheng mellom leders handlingsrom og erfaringsbasert læring i organisasjoner.
- Indre motivasjon formilder en positiv sammenheng mellom handlingsrom og erfaringsbasert læring i organisasjoner.

- Handlingsrom påvirker læring (kunnskap) og innflytelse (makt) i organisasjoner (s. 115)

Nonaka og Takeuchi (1995) har forsket på hvordan ny kunnskap og læring skapes i organisasjoner, dette blir videre forklart i avsnittet under.

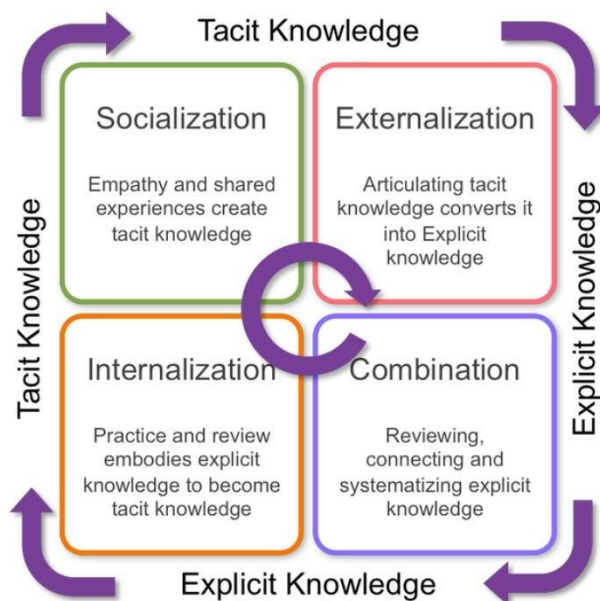
### 2.2.1 Taus og Eksplisitt kunnskap.

En rapport fra 2003 av Nonaka og Toyama understøtter forskningen til Nonaka og Takeuchi (1995) som sier at ny kunnskap i organisasjoner skapes gjennom sosial interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Toyama, 2003).

Med taus kunnskap menes her kunnskap som er skjult for en selv og for andre. Det vil si at en person ikke er seg bevisst den kunnskap en innehar. Denne kunnskapen kan være erfaringsbasert og automatisert. Et eksempel kan være dialogferdigheter i møte med andre, der en automatisk tilpasser dialogen mot kontekst og hvem vi møter.

Den eksplisitte kunnskapen blir beskrevet som den kunnskap som ofte gjøres skriftlig i form av prosedyrer, rutiner og strukturer. Det vil si den kunnskap vi kan sette ord på i diskusjoner rundt aktualiteter i organisasjoner som arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter.

Nonaka og Toyoma (2003) refererer i artikkelen til de fire former for læring som forskningen til Nonaka og Takeuchi (1995) kom frem til gjennom analyser i sin forskning. De fire former for læring kan i varierende grad kan påvirke læring i organisasjonen. Disse er vist i figuren under.



Figur 2.2 Kunnskapsspiral (Khalili, 2014)

Kort forklart ut fra figur 4.2 er det fire ulike kombinasjoner av læring sett opp mot taus og eksplisitt kunnskap:

- Med sosialisering menes den uformelle læring som skjer i kollegiet gjennom direkte observasjon, men uten at en bevisst har en mening om å overføre kunnskap. Dette er fra taus til taus kunnskap. Dette kan for eksempel være ubevisst eller bevisst observasjon i arbeidssituasjonen eller en sosial sammenkomst i kollegiet.
- Med eksternalisering menes at kunnskap hos den enkelte blir formidlet enten skriftlig eller muntlig, og gjort tilgjengelig for kollegiet. Det vil her bety at en går fra taus til eksplisitt kunnskap i organisasjonen.
- Med kombinerer menes å systematisere kunnskap som er tilgjengelig, og som kan gi et nytt bilde av situasjonen. Dette betyr at en går fra implisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap.
- Med Internalisering menes at flere ansatte i organisasjonen tar i bruk eksisterende kunnskap og gjør den til sin. En tilegner seg egen taus kunnskap. Dette vil si at en går fra eksplisitt til taus kunnskap.

Det er viktig for læring i organisasjoner at en klarer å fremme disse ulike formene for læring. De mest nyttige for organisasjoner er eksternalisering og internalisering. Dette fordi de har en kombinasjon av den kunnskap som den enkelte ansatte besitter, og kombinerer den med kunnskap som er nedfelt. Effekten kan være en gjensidig forsterkning av taus og eksplisitt kunnskap. I rapporten sin sier Nonaka og Toyama (2003) følgende:

The knowledge-creating process is necessarily context-specific in terms of time, space and relationship with others. Knowledge cannot be created in vacuum, and needs a place where information is given meaning through interpretation to become knowledge (s. 5).

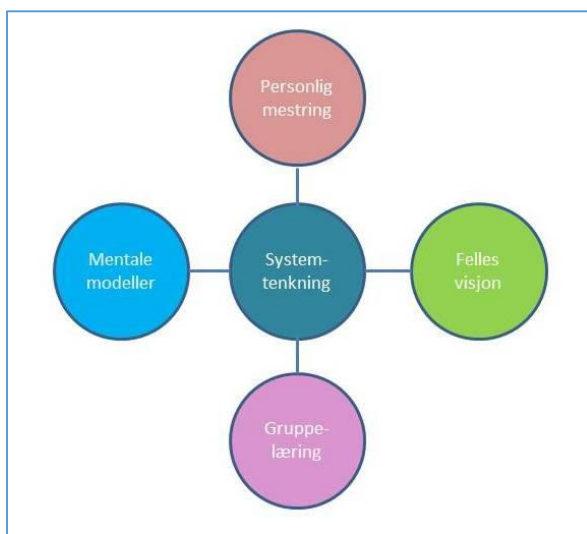
Gjennom erfaring og dialog kan en få tilgang til egen og andres læring (Espedal & Kvitastein, 2012). Det er viktig å se hvordan lærende aktører forholder seg til egen og andres erfaring, og hvordan vi kan nytte delt erfaring i en læringsprosess. Refleksjon alene og sammen i team vil kunne bidra til å tolke tidligere praksis og utforske fremtidig praksis. Den refleksjonen som gir læring må være basert på gjensidig tillitt, åpenhet og felles identitet basert på felles verdier i lederskapet. Det må være tillit til å dele og åpenhet for å bidra med erfaringer som er gjort. Da kan ledere nyttiggjøre seg de ideene som kommer til gjennom felles refleksjon.

## 2.2.2 Lærende organisasjoner

Peter Senge er en amerikansk forsker som i 1990 gav ut første utgaven av boken *The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Boken ble i 1991 oversatt til norsk. Senge definerer lærende organisasjoner på følgende måte:

Lærende organisasjoner er organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap (1991, s. 9).

De fem disiplinene som er vist i figur 2.1 danner bakgrunnen for Senge (1991) sin bok. Jeg vil her kort forklare hva Senge (1991) legger inn i hver disiplin:



Figur 2.3 De fem disiplinene for lærende organisasjoner (Oversatt og laget ut fra illustrasjoner i bok og på internett av Ann Iren Torgersen)

Med personlig mestring mener Senge (1991) at det er avgjørende for organisasjonslæring at personer er åpne for individuell læring, men at den individuelle læringen ikke automatisk leder til organisasjonslæring. Senge (1991) viser til at personer som har et syn på livet der kreativitet, nysgjerrighet, ambisjoner og refleksjon er avgjørende for å skape lærende organisasjoner. Han begrunner dette med at personer med personlige egenskaper som målbevissthet, høy grad av selvtillit og selvinnsett er personer som vil være med å bygge opp organisasjoner.

Mentale modeller handler om hvordan vi oppfatter virkeligheten rundt oss og hvilke modeller vi bygger mentalt i egen forståelse. I følge Senge (1991) kan dette være ødeleggende i en lærende organisasjon og hindre innovasjon hvis forståelsen er individuell. Derimot kan de være en styrke hvis en lærer seg å kartlegge modellene, plukke de fra hverandre og i fellesskap

sette dem sammen i en riktig kontekst. En vil da oppnå at en får et konkurransefortrinn, samt at de nye modellene vil ha en felles forankring i virkeligheten (Senge, 1991).

En felles visjon vil først ha en kraft når alle tror den vil gjøre en forskjell i å skape en felles fremtid. En felles visjon er grunnleggende for teamarbeid ifølge Senge (1991). Gruppelæring er sentral i en lærende organisasjon. Det kan være en utfordring å få et team til å trekke i samme retning og mot samme mål. Senge (1991) viser til noen kritiske punkter for gruppelæring i organisasjoner. Det første er evnen til refleksjon og diskusjon rundt utfordrende og vanskelige saker. Et team må videre være i stand til å utfylle hverandre og være koordinert. Et godt team vil påvirke andre team og dermed påvirke læring ut i organisasjonen. Det å ha gode lytteegenskaper, ha et åpent sinn og å mestre dialogen vil bidra til at en kan presentere egne synspunkter og lytte til andres.

Systemisk tenkning er den disiplinen som skal integrere de andre disiplinene i det å etablere gode løsninger og utvikle effektive og lærende organisasjoner. Det er de fire første disiplinene i en parallell utvikling som fører til systemisk tenkning. Senge (1991) sier at skal man utvikle lærende organisasjoner må ansatte se seg selv som en del av utfordringene og en del av løsningene.

Dialog og refleksjon i lærende organisasjoner blir nevnt innenfor action læring. Denne læringen baserer seg på samhandling med andre ledere der refleksjon er avgjørende for læring. Ledere lærer hvordan vi får utvikling og læring i dialog og samspill med andre gjennom å dele erfaringer og drøfte utfordringer i lederskapet. Styrken i action læring er ifølge Michael J. Marquardt (2000) at ledere i organisasjonen får mulighet til å tilegne seg kunnskap om ledelse av komplekse utfordringer som ledere kan stå ovenfor i endringsprosesser. Dette gjøres i et fellesskap der man lærer av hverandres erfaringer. Man blir mer oppmerksom på eksisterende kunnskap, noe som fører til en økt bevisstgjøring i hvordan problemer blir avdekket, jobbet med og løst i fellesskap.

### **2.2.3 Immunitet mot endring**

Kegan og Lahey setter i boken *Immunity to Change* (2009) fokus på endring av tankesett ikke bare adferd. Forfatterne Kegan og Lahey (2009) viser hvordan vår individuelle tro sammen med det kollektive tankesettet i våre organisasjoner skaper et naturlig, men kraftig immunforsvar for endring. Ved å avdekke hvordan denne mekanismen holder oss tilbake, gir Kegan og Lahey (2009) oss nøklene for å låse opp potensialet vårt og endelig gå videre. Og

ved å identifisere og oppmuntre våre egne immuniteter i forhold til endring, kan vi bringe våre organisasjoner videre med oss. Dette kan ses i sammenheng med det Senge (1991) sier om mentale modeller. De kan i fellesskap plukkes fra hverandre og settes sammen i en ny kontekst i en organisasjon.

Ifølge Kegan og Lahey (2009) er det vårt eget emosjonelle immunsystem som hindrer oss i å nå mål vi har satt for oss selv. Vi har et skjult forsvar som beskytter oss mot følelsen av utilstrekkelighet, og som kan føre til at den enkelte og organisasjonen faller tilbake til gamle og trygge handlingsmønstre. Kegan og Lahey (2009) sier at for å oppnå varig endring så må vi grave i oss selv for å identifisere de truslene som kan hindre deg i å nå målet. Hvordan kartlegge hindringene som kan sabotere egen utvikling? Disse hindringene ligger dypt inne i oss alle, og det krever at en utforsker dem og bevisstgjør seg selv slik at en kan takle nye utfordringer. Det handler om utvikling av følelser og hvordan du klarer å bruke egne følelser i endring. Bevisstheten om hvordan du bruker egne handlingsmønstre kommer tydeligere frem i en utforskning av eget potensiale.

Immunity to Change kartet til Kegan og Lahey (2009, s.281) kan være et nyttig verktøy for å sette opp forpliktelsesmål og identifisere hva som er hindringer for å nå målet. Kegan og Lahey (2009) har utviklet kartet der fokus er å definere mål, se på hva man faktisk kan gjøre og ikke gjøre og hva som er hindringer. Man kan da se på egne indre konkurrerende målsetninger. Man gis mulighet til å isolere egne bekymringer og antakelser for hva som kan skje om en gjennomfører målsettingen, noe som gjør det mulig å gjennomføre egne målsettinger.

Når antagelsen er avslørt kan en teste ut og dermed kanskje se at de ikke lenger er gyldige, og derigjennom vil bremsen gjennom den skjulte antagelsen bli bevisst og muliggjøre handlingen mot målet (Keagen & Lahey, 2001).

Kegan og Lahey (2009) sier det er tre premisser for å overvinne immunitet for endring;

1. Du trenger ikke å eliminere eget styringssystem for angst og uro. Dette vil vi alltid trenge i livet vårt.
2. Det er ikke selve endringen som skaper uro. Det er følelsen av å være forsvarsløs når vi står ovenfor fare som skaper uro. Ved å gå inn i en varig endringsprosess, vil vi alltid ha følelsen av å være eksponerte for fare.



3. Vårt emosjonelle immunsystem kan overvinnes. Vårt eget styringssystem for uro kan erstattes med et mer ekspansivt system.

Klarer vi å overvinne og erstatte egen immunitet mot endring vil vi erfare at det vi mente var umulig å endre, faktisk er mulig å gjøre noe med (Kegan & Lahey, 2009).

Når man jobber med grupper og ledelsesutvikling vil man ifølge Kegan & Lahey (2009) oppdage at team også ubevisst beskytter seg for endring de selv ønsker. Forfatterne fremhever at det er viktig at hvert teammedlem først har gått gjennom sitt eget immunity to change kart. Det er viktig at hver og en kjenner til egne hindringer i endringsprosesser. Det er de samme mekanismene som slår inn når et team og en organisasjon skal endres sammen. Det er greit å enes i endring, men uten å kartlegge hindringer og samles om felles forpliktelser er det lett for teamet å falle tilbake til kjente handlingsmønstre. I sin konklusjon om hvordan ledere kan vise vei fremhever Kegan og Lahey (2009) at ledere må ha med seg like mye av hjertet som av hjernen. Hvordan skal ledere klare å hjelpe sine medarbeidere til å låse opp eget potensiale for endring? De har i sin konklusjon trukket frem syv kritiske punkter eller attributter:

1. It recognizes that there is «life after adolescence»; that adulthood, too, must be a time for ongoing growth and development.
2. It honors the distinction between technical and adaptive learning agendas.
3. It recognizes and cultivates the individual's intrinsic motivation for growth.
4. It assumes that a change in mindset takes time and is not evenly paced.
5. It recognizes that mindset shapes thinking *and* feeling, so changing mindset needs to involve the head *and the heart*.
6. It recognizes that neither change of mindset nor change in behavior alone leads to transformation, but that each must be employed to *bring about the other*.
7. It provides safety for people to take the kinds of risk inherent in changing their mind (ss. 308,309).

Kegan & Lahey (2009) trekker her frem mye av de samme momentene som kommer frem i de andre teoriene jeg har presentert. De fremhever at i læringsprosesser, uavhengig av om det er i team eller individuelt, jobber vi med både hode og hjerte. Videre at ledere kan arbeide med relasjoner til sine medarbeidere og være bevisste i det å skulle lede vei, og kunne opptre som veiviser, coach, mentor og motivator for sine medarbeidere.

## 2.2.4 Endringsledelse

Klev og Levin (2009) sier at ledelse innebærer å redusere den usikkerhet som endringsprosesser kan føre med seg. Dette kan gjøres ved å skape en prosess der involverte medarbeidere føler at de har mulighet til å påvirke resultatet. Det vil muligens være nyttig for

ledere å forstå at endring kan føre til usikkerhet og motstand. Informasjon, kunnskap, relasjonsbygging og involvering av dyktige medarbeidere kan bidra til at læring og endringsprosesser blir vellykket. Hvis medarbeideren ser at det er meningsfylt og overkommelig kan motstanden reduseres. Motstand mot ny kunnskap bygger ofte på usikkerhet og redsel for ikke å lykkes, noe som er gjenkjennbart fra kapittel 2.2.3, Immunitet mot endring.

Klev og Levin (2009) sier ledelse kan tolkes på to måter; først gjennom praktisk erfaring og utførelse med basis i verdier og strategier, den andre gjennom kompetanse som danner grunnlag for en lederpraksis. Kunnskapen er synlig gjennom praksis, og lederferdighetene utvikles gjennom refleksjon i og på arbeid. Ofte blir ledelse drøftet som teorier og ikke som aktivitet, funksjon eller relasjon (s. 147). For å lede endringsprosesser må en ha som hovedmål å skape en arena for læring og endring. En må klargjøre hva som er individuelle og kollektive handlingsteorier, slik at de gir grunnlag for refleksjon. Ledere er kulturbærere og kulturskapere, og må ha kunnskap om hvordan egen atferd påvirker andre. Klev og Levin (2009) sier at ledelse er å redusere andres opplevde usikkerhet. Hvis vi ser på transformativ ledelse ser vi at teorien legger til grunn at folk er drevet av indre motivasjon. De jobber fordi arbeidet oppleves meningsfylt og interessant, og det blir den drivende kraften hos den enkelte. Transformasjonsledelse sier noe om hvilke punkter en leder kan påvirke i endringsprosesser.

- Idealisert innflytelse. Understreker at lederen påvirker gjennom selv å vise en adferd som kan være modell for andre.
- Inspirerende motivasjon. Her understrekes lederens evne til å formulere visjoner og ambisjoner som kan gjenkjennes av medarbeiderne, og de som kan ta del i og gjøre til sine.
- Intellektuell stimulering. En grunnleggende antakelse om medarbeiderne som sier at de kan og vil, at de vil ha utfordringer, ønsker fornyelse, er rede til å ta ansvar.
- Individualisert oppmerksomhet. Evnen til å se den enkelte medarbeider og det unike potensiale som den enkelte har (s. 152).

Ledere som er prestasjonshjelper for sitt team kan dermed være viktige brikker for å få til nyttig læring og varig endring i team og organisasjonene. Å være en prestasjonshjelper vi si å arbeide med å få det beste ut av sine medarbeidere. Spurkeland (2012) definerer prestasjonshjelp på følgende måte:

Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg; psykisk sterkere, mer kompetent, i stand til å ta i bruk det beste i seg selv.  
Å levere nøkler til andres suksess

- Enhver relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg – psykisk sterkere – mer kompetent – i stand til å ta i bruk det beste i seg.
- Å låne ideer og gi støtte til andres innsats.
- Å levere muligheter til den som er i posisjon til å prestere (s. 300).

I dette kapitlet har jeg belyst teorier innenfor ledelse, læring og endring. Alle disse teoriene er tatt med fordi jeg mener de gir en god forståelse for de prosesser en må gjennom i tilegning av ny kunnskap og realisering av denne. Teoriene er grunnlaget for drøftingen av funn som kommer frem i intervjuene. Før presentasjon av funn og drøfting vil jeg forklare og begrunne hvordan jeg har gått frem metodisk i dette forskningsprosjektet.



### 3 Metode

Dette kapittelet vil omhandle metodevalg og forskningstilnærming.

Jeg har ut fra forskningsspørsmålet valgt en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming i studien, og jeg vil beskrive metode og tilnærming først i kapittelet. Etter dette vil jeg gi en beskrivelse av hvordan datainnsamling og transkribering, kategorisering og analyse har blitt gjennomført. På slutten av kapittelet vil jeg si noe om kvalitet i studien, min rolle som forsker og etiske vurderinger.

#### 3.1 Metodedesign, valg av metode

Innen forskning skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode, og ut fra forskningsspørsmålet må en bestemme en hensiktsmessig metode for forskningsstudien. Metoden som velges må ha sammenheng med hva en ønsker å finne ut av og hvordan man best skal utforske det. Michael Quinn Patton (2012) fremhever sammenhengen mellom kvalitativ metode, troverdige funn og økt nytteverdi av funnene. I min studie var det viktig å få innsikt i hvilke utfordringer informantene møter i utøvelse av ledelse og om ledelsestrening er nyttig i møte med disse.

For å kunne begrunne og sammenligne funn var det hensiktsmessig å utforske subjektive erfaring fra flere personer, og det ble da naturlig for meg å bruke intervju og kvalitativ metode.

#### 3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode skal bidra til å forstå et fenomen fremfor å måle det. De nasjonale forskningsetiske komiteer sier følgende om metoden.

Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer (i skrift eller tale) eller handling (atferd). Språk og handling har en meningsdimensjon som krever kvalifisert og refleksiv fortolkning for å utvikles til vitenskapelig kunnskap (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

I kvalitativ metode skapes kunnskap gjennom dialog og menneskelig samhandling. Det empatiske fenomenologiske intervjuet kan virke harmonisk, men det er en profesjonell samtale mellom forsker og den som blir intervjuet. Begrepet fenomenologi vil jeg komme nærmere innpå i kapittel 3.3. Makt kan spille en rolle i kvalitativ forskning, og dette vil være en fordel at forskeren har reflektert over og anerkjent ifølge Svend Brinkmann og Steinar Kvale (2017). Det er viktig å sikre ivaretagelse av forskningsdeltakernes integritet under og i

etterkant av forskningsintervjuet. Dette jeg vil komme mer tilbake til senere i kapittelet. De Forskningsetiske Komiteene definerer som nevnt kvalitativ metode som en systematisk metode der en får innsikt i valgt forskningstema via språklige ytringer og menneskelige uttrykk. Den kvantitative metode sier de forholder seg til kvantifiserbare størrelser som kan systematiseres. Fordelen med å bruke kvalitativ metode i min studie, er at jeg får utforske hva den enkelte informant mener gjennom samtale og refleksjon.

### **3.3 Fenomenologi**

Fenomenologien ble grunnlagt av filosofen Eddmund Husserl rundt 1900 tallet og senere videreutviklet av eksistensfilosofen Martin Heidegger (Brinkmann & Kvale, 2017). Utvikling av fenomenologien mot et eksistensialistisk og dialektisk perspektiv ble gjort av Jean-Paul Sartre og Maurice Merleau-Ponty i senere tid. Det fenomenologiske vitenskapssyn tar utgangspunkt i det enkelte menneskets opplevelse og forståelse av de erfaringer en gjør seg. Tove Thagaard (2009) fremhever at det blir viktig at forskeren har en åpenhet i tilnærming og svarene til deltakere i studien. I kvalitativ forskning blir fenomenologien et begrep som peker på interessen for å forstå aktørens egen forståelse av hvordan verden oppfattes (Brinkmann & Kvale, 2017). Målet med en fenomenologisk tilnærming i forskning er og nå frem til essenser gjennom kartlegging og beskrivelse av enkeltfenomener å søke etter dens allmenne vesen. Forskeren må være åpen for at intervjuet og spørsmål vil kunne endres ut fra hvordan dialogen med intervjuobjektet utvikler seg. Det er viktig ut fra en åpen fenomenologisk holdning at man skal forstå verden ut fra den virkeligheten intervjupersonen opplever (Brinkmann & Kvale, 2017).

### **3.4 Bruk av kvalitativt intervju i datainnsamling**

Ved å bruke intervju som metodisk tilnærming ønsker jeg å finne ut hvordan den enkelte opplever å lære gjennom trening, og om ledelsestrening bidrar til økt mestring av daglige utfordringer som leder. Jeg ønsker og utforske den enkeltes subjektive opplevelse av sitt lederskap. Brinkmann og Kvale (2017) sier at intervjuet er en særlig egnet metode for å kartlegge den enkeltes opplevelse og forståelse av seg og sine omgivelser:

Samtalene med intervjupersonene er som regel den mest engasjerende fasen av intervjuundersøkelse. Den personlige kontakten og kontinuerlig innsikt i intervjupersonenes livsverden gjør det spennende og berikende å intervju (s. 156).

Mitt valg av intervjuform falt på det semistrukturerte intervjuet. Denne intervjuformen har en nær relasjon til fenomenologisk filosofi. Utgangspunktet er en intervjuguide med noen ferdige

utformede spørsmål, men dialogen mellom intervjuer og den intervjuende vil gi en utforskende mulighet til å gå i dybden på enkelte spørsmål og følge informanten i samtalen. I alle intervjuene var det viktig for meg at vi ikke fulgte intervjuguiden systematisk. Til forskjell fra andre samtaleformer er forskningsintervjuet en profesjonell samtale, der interaksjonen mellom mennesker skal bidra til å skape økt kunnskap. Det er en samtale mellom to personer om et tema som opptar dem begge (Brinkmann & Kvale, 2017).

I intervjusituasjonen opplevde jeg viktigheten av å ta den tiden som var nødvendig. Det vil si å slippe kontroll over svarlengde og tenketid. Det ble viktig å frigi tilstrekkelig tid til å la deltaker styre sine egne svar og gå videre i sine refleksjoner. Det å møte informantene der de var i sine refleksjoner og tankerekker synes jeg gikk bra, og informantene tilbakemeldte at de hadde hatt en fin opplevelse i samtalen. Til tross for dette var det vanskelig og ikke komme inn med egne meninger, men ha fokus på å stille åpne og utdypende spørsmål. Det å sitte i stillhet når deltaker ble taus var utfordrende. Det var fristende å hjelpe deltaker ved å snu på spørsmålene eller gi noen ledetråder. Erfaringen jeg gjorde meg var at stillheten bidro til gode refleksjoner og subjektive opplevelser. Kvalsund (2005) sier at passiv lytting kan føre til at lytteren får med seg mer av helheten av det som formidles.

### **3.5 Datainnsamling**

Ved valg av kvalitativ metode og semistrukturert intervju var første steg å lage en intervjuguide. Jeg tok utgangspunkt i mitt forskningsspørsmål ved utforming av spørsmålene. Fokusområdene jeg ønsket å utforske var følgende: 1. Kartlegging av ledererfaring, 2. Verdier og det som karakteriserer den enkelte i sitt lederskap, 3. Hva den enkelte ønsker å oppnå med sitt lederskap, 4. Har ledelsestrening betydning for hvordan den enkelte møter utfordringer i lederskapet. 5. Hva er den største egenhindringen for videreutvikling?

Se Vedlegg 1, Intervjuguide.

Jeg valgte å gjennomføre et prøveintervju for å prøve ut om rekkefølge og spørsmålsstilling var hensiktsmessig. Min erfaring innenfor intervju er stor, men den retter seg ikke mot forskning. Det ble derfor viktig for meg å gjøre prøveintervju med en person som jeg har et nært og godt tillitsforhold til, og valgte da en jeg arbeider tett med. Jeg kunne da øve meg på å ha fokuset rettet mot det informantene min sa, og ikke egen erfaring og kunnskap. I forkant ble det avklart at jeg kunne benytte intervjuet i analysen om det var hensiktsmessig for studien. Informanten på prøveintervjuet hadde noen innspill på rekkefølgen på spørsmålene,

gjentakelse i spørsmålsstilling og antall spørsmål. Dette var nyttig og god informasjon for meg i siste finpuss av intervjuguiden. Vi fikk også testet ut om kvalitet på lydopptaket var av god kvalitet. I starten av intervjuet hadde jeg papir og penn i foran meg, og noterte litt. Jeg erfarte at dette kun ble et forstyrrende element og la vekk begge deler.

Jeg vil i det følgende beskrive mitt valg av forskningsdeltakere og gjennomføring av datainnsamlingen gjennom intervjuer.

### **3.5.1 Valg av forskningsdeltakere**

Det neste jeg måtte gjøre var å definere hvor mange forskningsdeltaker jeg skulle intervjuer. I mitt forskningsnotat hadde jeg antydning 6-8 personer. Antall deltakere kan reguleres naturlig ut fra hva som er tilstrekkelig for å innhente data for å besvare problemstillingen. Det finnes et metningspunkt i forhold til hvilket antall som er hensiktsmessig å ta med (Thagaard, 2009). Erfaring fra prøveintervjuet var at intervjuet tar tid og etterarbeidet krever også mye. Ut fra en vurdering veiet opp mot tid og oppgavens omfang besluttet jeg et utvalg på 5 personer. Deltaker i prøveintervjuet inngår blant de 5 personene. Utvalget valgte jeg å hente fra egen organisasjon, og dette begrunnes med at alle deltar på den organiserte ledelsestreeningen. Deltakerne har alle samme lederstilling på samme nivå i organisasjonen. De er alle i mellomlederposisjoner, alle har personalansvar og leder fra 5 til 15 personer i sine team. Det var også viktig for meg å ha begge kjønn representert. Jeg sendte en skriftlig forespørsel og spurte 2 menn og 5 kvinner om de ville delta i mitt forskningsprosjekt og samtlige takket ja til invitasjonen. Utvalget mitt består av 2 menn og 3 kvinner. Aldersmessig er spennet fra 30-52 år og lengden av ledererfaring varierer fra 2 til 12 år. De fem jeg satt igjen med er valgt ut fra at jeg ville ha en fordeling kjønn, spenn i alder, geografisk tilhørighet og ledererfaring.

### **3.5.2 Gjennomføring av intervjuer**

Tidsperspektivet for gjennomføring var mai til august. Årsaken til lengde på gjennomføringen var mye reisevirksomhet og ferieavvikling i organisasjonen. Alle samtaler ble gjennomført ved hjelp av lydopptaker, og jeg kunne dermed ha fullt fokus på deltakerne gjennom hele intervjuet. Dette førte til at dialogen fløt naturlig med de tenkerommene som var nødvendig for deltaker. To av intervjuene foregikk per høyttalertelefon og ble tatt opp med lydopptaker på lik linje med de andre. Årsaken er at lederne som ble intervjuet befinner seg i ulike fylker. De tre andre lederne jobber på samme lokasjon som meg. Intervjuene ble da gjennomført på møterom. Planen min var å bruke ca. en time per intervju, men jeg brukte den tiden som var hensiktsmessig for den enkelte. Det viktigste for meg var å la informantene bruke den tid de trengte for å få uttrykt sine erfaringer, og noen brukte mer tid på refleksjon enn andre. Jeg



som forsker fikk da anledning til å få utdypende informasjon. Jeg forklarte oppbygging av spørsmålene før intervjuet startet slik at de var forberedt på gangen i spørsmålene.

Ved gjennomføring av intervjuer var aktiv lytting like viktig for meg som å beherske gode spørsmålsteknikker. Som intervjuer lyttet jeg til hva intervjuobjektet sa og hvordan det ble sagt. For meg var det et viktig aspekt i samtalen å ha fokus på intervjupersonen og lytte aktivt til respons og refleksjon. Ved å lytte aktivt vil en kunne parafrasere og oppsummere underveis i samtalen for å avklare om forståelse er lik hos begge personer (Kvalsund, 2005).

Kredibiliteten av de funn som kommer frem i analysen vil da være sikrere, og det gir mindre rom for tolkning i transkriberingsfasen.

## **3.6 Dataanalyse**

### **3.6.1 Transkribering**

Brinkmann og Kvale (2017) beskriver transkribering som å transformere fra en form til en annen. Man oversetter fra talespråk til skriftspråk. For å få forståelse for innholdet i den skrevne teksten er det ifølge Brinkmann og Kvale (2017) en forutsetning at man har vært tilstede i intervjuet. Man vil da kunne ta med seg kroppsspråk, faktorer og eventuelle emosjoner. Intervjueren vil ha gjennom å kjenne konteksten for samtalen ha en økt forståelse for skriftliggjøringen av intervjuet.

Intervjuet er en samtale som utvikler seg mellom to mennesker ansikt til ansikt. I en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker som er fysisk til stede, abstrahert og fiksert i skriftlig form. Så snart intervjutranskripsjonene er foretatt, er man tilbøyelig til å betrakte dem som de egentlige grunnleggende empiriske data i et intervjuprosjekt. Fra et språklig perspektiv er transkripsjonene derimot oversettelser fra talespråk til skriftspråk, der konstruksjonene underveis krever en rekke vurderinger og beslutninger (s. 204).

Målet med transkriberingen er å få tekst som kan brukes i analyse. Jeg som forsker vil ha oversikt over alle samtaler i analyseprosessen. Prosessen med å transkribere er et tidkrevende og nøyaktig arbeid. I og med at dette var min første erfaring med transkribering tok skriveprosessen mye tid, og jeg måtte velge og ikke skrive all tekst ordrett fra innholdet i samtaler. Jeg valgte å ikke ta med alle lyder som kremting og avventende nøling, men ha fokus på innholdet i samtalen. Lyder ble markert med (kremter / nøler/ bruker lang tid på å svare). Jeg valgte også og ikke formulere akademiske setninger, men transkriberte det

muntlige språket. Resultatet av transkriberinger er gode dokumenter som er klar for å analyseres.

### **3.6.2 Analyseprosess**

Analyseprosessen var en langvarig og til tider utfordrende prosess der veilederen min, Camilla Fikse, var en god sparringpartner. Jeg har også lest andres Masteroppgaver innenfor tilsvarende fagfelt for inspirasjon og læring.

Jeg startet med å bruke elementer fra Juliet Corbin og Anselm Strauss (1990) sin teori Grounded Theory i forhold til kodifisering. Dette fordi metoden virket åpen i prosessen med å kategorisere. Corbin og Strauss (1990) bruker begrepet Open Coding om prosessen med å finne kategorier ved å systematisere og markere det som naturlig henger sammen i egne kategorier. Det som ganske raskt viste seg var at den ble litt for åpen, og dermed ble kategoriene jeg først kom frem til egentlig bare svar på min egen intervjuguide. Kategoriene ville da ikke gi særlig mulighet for drøfting av funn eller svar på problemstillingen. Utfordringen videre ble å finne frem til de kategoriene som sammenfattet funn. Jeg nyttet samme fremgangsmåte som beskrevet over, og det som utkrystalliserte seg gjennom det informantene hadde delt var to kategorier som omfattet det å bygge gode relasjoner i ledelse og det å gis mulighet for å være i et treningsstudio for leder og trene på lederskapet. Jobben videre nå var å finne ut om disse kategoriene og tilhørende underliggende kategorier og momenter hadde sammenheng med mitt forskerspørsmål. I tillegg ble det viktig å finne frem til gode sitater fra hver enkelt medarbeider som ble intervjuet. Denne prosessen kalles Axial Coding (Corbin & Strauss, 1990). Siste fasen av Corbin og Strauss (1990) sin kodingsmodell er Selective Coding. Når hovedkategoriene er funnet og de har en sammenheng, blir forskeren sin oppgave å samle delene til en historie som blir sentral i det som skal forskes på. For min del der spørsmålet om et ledelsestreningsprogram oppfattes nyttig for ledere i møte med sine lederutfordringer.

Jeg kjente etter hvert at jeg trengte litt mer struktur, og valgte derfor å ha fokus på tematisk analyse. I analysen har jeg brukt en artikkel av Virginia Braun, Victoria Clarke og Nicola Rance (2015), How to use thematic analysis with interview data. I artikkelen forklarer forfatterne metoden som en ideell metode for forskere som er ny innenfor kvalitativ analyse. Dette begrunner forfatterne med at metoden inneholder prosedyrer som er vanlig innenfor de fleste former for kvalitativ metode. Braun et al. (2015, s.189) forklarer prosessen slik:

“Coding is the process of systematically working through your entire data set, noting ideas, concepts and points of interest relevant to answering your research question.”

Gangen i tematisk analyse er ifølge Braun et al. (2015) satt opp etter et systematisk mønster.

1. Etter transkribering lese gjennom intervjumateriale og gjøre seg kjent med innholdet. Det var så at det var nødvendig med repeterende lesing.
2. Deretter begynte jeg å kodifisere teksten med ulike farger ut fra tema. I intervjuprosessen fikk mine intervjuobjekter snakke fritt rundt de spørsmål jeg hadde satt opp i intervjuguiden. Til tider kom vi derfor utenfor de spørsmål som ble stilt, men likevel innenfor tema. Det vil si at svarene ikke nødvendigvis kom i samme rekkefølge i alle intervjuene. Fargekodene hjalp meg til og systematisk knytte svar inn mot tematiske emner.
3. Veien videre var å se på fargekoder og ut fra dem finne tema og kategorier. I dette arbeidet brukte jeg tankekart, farger og tavle, men det ble for uoversiktlig i en pågående tankeprosess. Neste trinn i analysen min ble å bruke veggen, gule lapper og igjen ulike farger. Jeg kunne da flytte lappene ut fra hvor jeg selv var i prosessen med å kategorisere.
4. Første utkast med kategorisering måtte arbeides ut mer for å finne overordnede tema. Dette har vært krevende og lærerik prosess som tok tid.
5. Siste runde med kategorisering var forløsende og svarte godt til min problemstilling.

Kategoriene som etter hvert trådte frem var:

- Hovedkategori 1: Bygging av relasjoner, og lære å bli glad i hverandre
  - Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse
  - Bevisst eller ubevisst
  - Relasjonelt mot og følelser
- Hovedkategori 2: Et treningsstudio for ledere
  - Aha opplevelser og å tenke nytt
  - Økt trygghet til å stå i det
  - Omkringliggende og/eller indre hindringer for endring

### **3.7 Kvalitet i forskning**

Det å skulle vurdere kvalitet i egen studie er utfordrende, og jeg ønsker ikke å være for kategoriserende i selvutvalget. Med utgangspunkt i Brinkmann og Kvale (2017) har jeg tatt for meg de elementer som trekkes frem for å vurdere kvalitet og troverdighet i den kvalitative undersøkelsen, og det er i hovedsak reliabilitet og validitet. I kapitlene videre velger jeg å presentere etikk og deretter kvalitet i studien.

Brinkmann og Kvale (2017) stiller spørsmålet om det er mulig at kunnskap fremskaffet fra intervjuer kan være objektive. Jeg har prøvd å være objektiv, men det er klart en utfordring når det er en relasjon mellom forsker og den som intervjues. Jeg har prøvd etter beste evne å stille åpne spørsmål, være lyttende i intervjusituasjonen og tatt med sitater fra alle i analysen.

### **3.7.1 Ethiske vurderinger**

Etikk kommer fra det greske ordet *ethos* og betyr karakter. Dette er igjen oversatt til det latinske *mores* som betyr moral. All intervjuforskning er fylt med etiske og moralske spørsmål, og de følger forskeren gjennom hele forskningsprosessen (Brinkmann & Kvale, 2017). Intervjueren inviterer seg inn i deltakerens private tanker og dens profesjon. Dette krever en balansegang og det er derfor viktig at forskeren er bevisst den informasjonen som mottas, samt asymmetrien i maktforholdet som tidligere beskrevet i kapittel 3.2 Kvalitativ metode.

I mitt forskningsarbeid har jeg tilstrebet å følge de etiske retningslinjene fra NSD. Forskningsprosjektet er godkjent med de opplysninger jeg har gitt NSD før oppstart. Se Vedlegg 2, Meldeskjema NSD og Vedlegg 3, Tilbakemelding personopplysninger NSD.

Alle informantene fikk skriftlig informasjon og invitasjon til å delta. I invitasjonen redegjorde jeg for mitt forskningsprosjekt og forklarte at jeg forholdt meg til reglene i NSD om konfidensialitet og sletting av lydfiler i etterkant. Se vedlegg 4, Informasjonsskriv med samtykkeskjema. Jeg forklarte også at data skulle brukes i en masteroppgave ved NTNU. Alle fikk informasjon om at de til enhver tid kunne trekke sin deltakelse fra prosjektet. Samtlige har signert samtykkeskjema ved deltakelse.

Alt datamateriell er oppbevart etter gjeldende retningslinjer og vil bli slettet når oppgaven er levert og vurdert. Alle ble informert om at det var helt valgfritt å delta og at de når som helst kunne trekke seg, I og med at intervjuet skulle utføres i eget kollegium ble det også naturlig å trekke inn bedriftens verdier som vi skal rette oss etter i vårt lederskap. Bedriftens egne etiske retningslinjer er også styrende for den interaksjonen vi har oss imellom. Det vil si at vi opptrer høflig og redelig ovenfor hverandre. Se vedlegg 5, Ethiske retningslinjer.

Alle hadde mulighet til å lese gjennom sine transkriberte intervju og lese gjennom analysen om det var ønskelig. Denne informasjonen er gitt i samtale med den enkelte. Flere har uttrykt

interesse for å lese gjennom den ferdige oppgaven, og det vil de få mulighet til. Jeg har også sikret anonymitet gjennom å utelate referanser til lokasjon og eller team. Bokstaver som er brukt i referanser til informantene har ingen sammenheng med vedkommende sitt navn.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten i forskningen min håper jeg du som leser kan være med å vurdere ut fra troverdigheten i beskrivelsene av gjennomført studie, utvalg av sitater og senere drøfting. Brinkmann og Kvale (2017, s 276) sier at «Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere.»

### **3.7.3 Validitet**

Om min forskning er valid håper jeg å ha fått frem i analysen og drøftingen. Jeg som forsker må stille kritiske spørsmål til de funn jeg har gjort, å prøve og ikke bli subjektiv i forståelsen av de uttalelser og svar som er kommet frem. Jeg vil se på egne funn opp mot den forskning som er på området for å kunne vurdere om funnene er gjenkjennbare. Er mine funn allmenngyldige sammenlignet med tilsvarende undersøkelser og funn? Kvaliteten i studien er avhengig av at du som leser forstår sammenheng mellom problemstilling og funn i analysen, og dermed også har tillitt til meg i forskerrollen. Videre vil jeg si noe om egen opplevelse av å være forsker.

### **3.7.4 Jeg – forskeren**

Det å gå inn i en forskerrolle var både nytt og vanskelig. De personene som har deltatt i studien er i mitt eget kollegium, men jeg har valgt personer jeg ikke er direkte leder for. Det har også vært viktig å reflektere over det asymmetriske maktforholdet i intervjusituasjonen. Rammen rundt intervjuet har variert i forhold til den lokasjonen den enkelte har sitt arbeidssted. Noen møter har vært romlige og andre per telefon.

Jeg har valgt å gå inn på et tema som jeg synes er spennende og som jeg er nysgjerrig på. Dette er utvikling av lederrollen over tid når man får mulighet til å trene på ledelse. Personlig erfaring etter mange år som leder har gjort at lederutvikling, lederstøtte, tilpasset ledelse og læring er tema som jeg synes er interessante. Det å arbeide som leder er etter min mening og erfaring en vedvarende reise i egenutvikling og læring. Gjennom egen ledererfaring, studier ved NTNU og det å arbeide med oppdrag ut mot ledere i næringslivet, har jeg erfart at det stadig kommer nye og uventede utfordringer og problemstillinger på bordet.

Det har derfor vært lærerikt for meg å kunne fordype meg i tema som læring, endring og ledelsestrening. Jeg opplevde også behovet for en time-out underveis i arbeidet med masteroppgaven grunnet hardt arbeidspress over lang periode. Jeg merket at jeg lot press farge min egen oppfattelse av selve masteroppgaven og hva som var hensikten med denne i et læringsperspektiv for meg selv.

Etter fem måneder var jeg klar til å gå inn i mitt eget materiale og starte med analyse og forskerarbeidet igjen, og jeg var mer klar for å innta en utforskende rolle i forhold til intervjumaterialet mitt. Pausen gav meg også rom for på nytt å se som det Kvalsund (2014) beskriver om fenomenologisk metode. Han trekker fram fenomenologisk reduksjon for å forklare forskerens eller coachens bevissthet for å suspendere sin egen førforståelse i møte med informantenes opplevelse av fenomenet som utforskes. Kvalsund (2014) beskriver hvordan vi kan utfordre oss selv på åpenhet i forhold til egne fordommer slik at de ikke farger det vi erfarer.

For å gjøre det må vi foreta en fenomenologisk reduksjon, gi fenomenet en sjanse til å fremtre som det *er*, ved å stenge av de forutbestemte meningene, eller i det minste se om det kan finnes alternative måter å forstå og få mening i noe, ut fra noe annet enn den forutsetningsfylte spontane perseptuelle organisering (det vanemessige). For å kunne få til dette, må en suspendere sin forutinntatthet. Det er denne som gjør at en ser det en alltid har sett, får den samme mening og reagere på samme måte, med samme mønster (s. 47).

I metodekapittelet har jeg beskrevet fremgangsmåten i forskingsprosjektet mitt. Jeg har analysert data for å finne ut om egne teamledere ser at ledelsestreningensprogrammet bidrar til at de kan møte ledelsesutfordringer. Videre vil jeg presentere funn i materialet mitt.

## 4 Analyse, presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn innenfor hoved- og underkategorier. De lederne jeg har intervjuet innehar alle mellomlederstillinger. De har et ansvar for faglig kvalitet og eget personell. Alle har fått en bokstavkode som er uavhengig av navnet deres. Bokstavene jeg har brukt er J, K, L, P og S. I tillegg har jeg valgt å bruke hen, og ikke han/hun for å anonymisere informantene. Sitatene som er tatt med er skrevet i kursiv. Ingen personer som er omtalt blir gjengitt med navn, og henvises det til andre som er intervjuet blir bokstaven oppgitt. Hvis det er deler av sitatet som ikke er tatt med blir det markert med (...).

I presentasjon av mine funn under vil jeg belyse hvordan den enkelte leder ser på ledelsestrening, egenutvikling, læring og nytteverdi knyttet til sine utfordringer. Jeg vil forske på hvordan den enkelte leder opplever effekten av å måtte bruke tid til å bli kjent med teamet sitt gjennom de oppgaver de blir gitt i programmet, samt refleksjon og gjentakende trening. Funnene vil bli videre drøftet i del 5 av oppgaven. Første hovedkategori handler om hvilke utfordringer relasjonelle ledere opplever å møte i sin arbeidshverdag, og den har jeg kalt Bygging av relasjoner, og lære å bli glad i hverandre. Her er underkategoriene Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse, Bevisst eller ubevisst, Relasjonelt mot og følelser.

Andre hovedkategori handler om hvilken nytteverdi ledelsesprogrammet har hatt for informantene med fokus på etablering av ny kunnskap, trening og refleksjon, og den har jeg kalt Et treningsstudio for ledere. Her er underkategoriene Aha opplevelser og å tenke nytt, Økt trygghet i å stå i det, Omkringliggende og/eller indre hindringer.

### 4.1 Hovedkategori 1: Bygging av relasjoner, og lære å bli glad i hverandre

Verdier er viktig for informantene og de fremhever verdier som; ville folk vel, ærlighet, lojalitet, empati, og positivt menneskesyn som viktig i utøvelse av eget lederskap. Informant L har følgende refleksjon.

*Det er viktig for meg å vise at jeg bryr meg om dem og viser at jeg vil de vel. At jeg gjør alt for at de skal bli gode. Det er viktig med åpenhet, ærlighet og tillitt, at vi er trygge på hverandre. Det slår begge veier (L).*

Et fellestrekk for informantene mine er at de mener det kan bli enklere å ville hverandre vel om teamet har etablert en god relasjon. En av informantene, K, er opptatt av å lære seg å bli glad i folk for å lede dem godt. Dette faller ikke helt naturlig for informanten, og har derfor fått et eget fokus i vedkommende sin utøvelse av ledelse.

*Nå har jeg vært så heldig å ha relasjonsledelse som verktøy fra dag en omtrent (...) Tanken på å være delende og bli kjent med og tvinge deg selv til å bli glad i. Hvis ikke det hadde vært der så hadde ikke jeg hatt mulighet, rett og slett. (...) Men allikevel så vanskelig å gjennomføre. Altså hvis ikke jeg hadde hatt den teorien å holde meg i, så vet jeg ikke hvor jeg skulle begynt hen, men så utrolig lett det er når du velger å gå inn å se på folk med de øynene (K).*

*Forsker: Hva mener du med "de øynene"?*

*Med fokus på hvor er ressursene dine, hvem er det positive mennesket i deg, hvem er det likandes menneske i deg, for det er ikke noe automatikk i for meg å gjøre, kanskje tvert imot. Så har det vært et utrolig godt verktøy fra dag en (K).*

Flere som tar frem tilbakemeldinger de har fått fra teamet sitt om at de er gode lyttere: *At jeg er god på å lytte og at jeg alltid har tid til dem (L) og Jeg er tett på og synlig. (...) inkludering og det å lytte er viktig (P).*

Lytting som relasjonell ferdighet og som verktøy i dialog. I tillegg opplever de at relasjonelle ferdigheter påvirker resultatoppnåelse.

*Jeg har utviklet meg enda mer på å ha fokus på å lytte på intensjonskanalen til folk. Ja, og prøve å ha en gruppedialog og individuelle dialoger. Og ja, se at det i det hele tatt bidrar til det å ha en god relasjon bidrar til å få bedre resultater (J).*

Lytting blir også trukket frem som en utfordring i en travel hverdag i det å sikre at alle blir hørt og sett av leder.

*Altså, jeg tenker det må være at jeg lytter på rett måte til rett tid. Sånn at alle føler de er ivaretatt. Det kan jo gå litt fort i svingene av og til. Det kan jo være litt travelt av og til, men at ja at det er i hvert fall viktig for meg at alle føler seg ivaretatt (L).*

Det er også flere som sier noe om utfordringer med ledelse innenfor relasjonsledelse og det å like de man leder. Det å være ærlig i at man må jobbe sammen for å bli glad i hverandre.

*I noen av relasjonene har vi vel kanskje vært så ærlig med hverandre at det blir sagt så tydelig, og at vi skal jobbe sammen om at dette skal fungere. Vi skal bli glad i hverandre(K).*



Trening og utvikling kommer også frem blant mine funn, og informantene sier at relasjonen kan hjelpe til å lede enkeltpersoner slik at du som leder blir en prestasjonshjelper. De som blir ledet må føle at du vil dem vel og vil legge til rette for at den enkelte kan utvikle seg og lykkes i sitt arbeide. En informant sier at fokuset er på: *å bli god på å utvikle de menneskelige ressursene, og trene på å bli en god prestasjonshjelper (S).*

P trekker fram at forståelsen for hverandre vil øke om vi kjenner hele 24-timers mennesket til det teamet vi leder, og at teamet kjenner sin leder og hverandre.

*En kommer tettere inn på medarbeideren med det å tenke 24 timers-menneske som blir en del av relasjonsledelse. Det er ikke bare jobb her i livet. Det som er utenfor jobb påvirker i stor grad. Jeg tenker det er utrolig viktig å være nysgjerrig på hvordan mine kollegaer har det i fritiden og. Det er god ledelse for meg (P).*

Elementer alle trakk frem som hjelp i egen utvikling som ledere var mulighet for å kombinere teori, praksis og spille på lag med egen leder. K reflekterer over hvordan hen kan jobbe for å være en god leder for alle i teamet. Hen trekker frem sin leder som refleksjonspartner i egen utvikling på dette området, samtidig som hen sier noe om egen sårbarhet.

*Det er dette med å være så sårbar og bli sår for. Så likevel skal jeg være med fokus på det positive i menneske. Når jeg ikke liker noen så liker jeg de virkelig ikke. Og å måtte jobbe med den biten er det mest utfordrende. Jeg har brukt masse tid inni hodet mitt på er å snu meg selv til å ta ansvar for at dette skal jeg klare. Dette skal jeg gjøre for det er jobben min. Det er dette jeg tror på virker, så fiks det. Så har jeg heldigvis hatt en god leder med hele veien som jeg har kunne vært ærlig og åpen med. Reflektert rundt det. Når man sier ting høyt så skjer det noe. Jeg har gått inn i det med å jobbe tettest med de som jeg har hatt størst utfordringer med å like hvis jeg kan kalle det det. Det er kanskje måten jeg har valgt å gjøre det på.*

*Forsker: Hva har du oppnådd med det?*

*At jeg har fått en utrolig god relasjon til dem. De har blitt steikende gode og lojale. Så de jeg kanskje har det aller tetteste forholdet til er de jeg startet lengst vekk i fra. Det handler om at jeg har turt å være ærlig inn i den relasjonen. I noen av tilfellene har vi vel kanskje vært så ærlig med hverandre at det blir sagt så tydelig, og at vi skal jobbe sammen om at dette skal fungere. Vi skal bli glad i hverandre (K)*

Informant K trekker også inn hva hen ønsker å oppnå gjennom gode relasjoner i teamet sitt.

*Visjonen min er jo å bli god, rett og slett. Jeg skal lykkes. Når jeg tenker jeg skal lykkes, så i det for meg så handler det om at jeg skal bli og være en leder som folk har lyst å være i teamet til. Det betyr at jeg må bli trygg som leder. Jeg skal være en leder som løfter teamet, som gjør andre god (K).*

#### 4.1.1 Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse

Flere av informantene har fokus på balansen mellom relasjonell og tydelig ledelse, og hvordan de jobber for å skape gode relasjoner i laget sitt. Flere trekker frem tydelighet som en beskrivelse av eget lederskap.

*Jeg tror det er en balanse mellom det å være en relasjonell leder, men samtidig være tydelig. Det er jo å klare å holde den balansen. Det å klare å være tydelig og ha fokus på hvordan skal man kunne klare å være en relasjonell leder, og samtidig være en leder for bedriften. Det er jo to elementer her. Selv om de er det samme, så er det likevel du som må sørge for at folk gjør det de skal. De må tåle å bli ledet og stilles krav til, samtidig som en god relasjon skal opprettholdes (S).*

Rettferdighet kommer også frem som et begrep sammen med tydelighet. I tillegg beskriver J at hen er på utkikk etter gode kvaliteter hos sine medarbeidere.

*Jeg synes det er viktig å være rettferdig. Viktig å være tydelig. Viktig å få folk til å få det beste ut av seg selv. Det er da jeg kan si at jeg er rimelig flink til å se folk sine kvaliteter. Jeg prøver alltid å finne de, uansett om jeg liker folk eller ei, så prøver jeg i hvert fall å se etter de kvalitetene folk har (J).*

J har videre veldig høye krav til seg selv og andre. Når personer da ikke lever opp til de kravene hen har forventning om uttrykker hen at hen blir skuffet. I samtale rundt det å drive kontroll-, eller tillitsbasert ledelse kommer det frem at hen jobber med prestasjonsfremmende arbeid gjennom relasjoner til sine folk.

*Jeg tror nok at det tillitsbasert tenkning i utgangspunkt, men ikke uten en viss mengde kontroll. Det er ikke sånn kontroll at jeg skal skyte folk for at ikke de oppnår resultatene sine, men mer sånn at vi har en samtale om hva er det som kan bidra til at du gjør det? Det prøver jeg i hvert fall til enhver tid å oppnå (J).*

Informant S sier også noe om hva hen ønsker å oppnå gjennom å være en relasjonell leder.

*Hva jeg ønsker å oppnå med mitt lederskap? Jeg ønsker å oppnå at medarbeiderne opplever det som positivt å gå på jobb. Jeg ønsker å oppnå gode resultater og jeg ønsker å oppnå en god balanse mellom trivsel og resultater (S).*

#### 4.1.2 Bevisst eller ubevisst

I det å arbeide med relasjonsledelse og ledelsestrening er det flere som trekker frem hvordan de bevisst jobber med oppgaver og ledelse. Videre kommer det frem at de ubevisst også styrer etter verdier innenfor denne ledelsesformen.

S kommer med innspill på aha-opplevelser og uventede effekter i teamet sitt når hen jobber med relasjonsledelse:

*Det kan være at du får effekter i teamet ditt som du ikke har sett tidligere, som du gjerne har frustrert deg litt over, men ikke visst helt hvordan du skulle ta fatt i det(S).*

S er veldig opptatt av rettferdighet og synlighet i sin ledelse, og er opptatt av å romme alle i teamet. I sine refleksjoner er hen også opptatt av egen bevissthet i ledelse og ledelsestrening. Undringen til hen rundt relasjonsledelse er: *Gjør vi faktisk dette i den grad vi tror vi gjør det?*

Påvirkning av andre mennesker gjennom ledelse kommer også frem fra L når vi snakker om den utvikling hen har tatt som teamleder: *Det tror jeg er å være bevisst på hva virkning jeg har på andre mennesker som leder.*

Når det gjelder bevissthet i utøvelse av egen ledelse kommer det også frem at det oppleves viktig å være bevisst for å bli en bedre relasjonsleder, til tross for at det er en ledelsesform som flere finner naturlig å lede etter. Det blir viktig å ha fokus på ledelse i en travel hverdag.

*Jeg synes at relasjonsledelse faller veldig naturlig, men det betyr jo ikke at jeg er kjempegod på det. Det er jo noe med å være bevisst på det. Noe med å øve. Alle ledere, uansett hvor flinke man er eller hvilket fokus man har på det relasjonelle, så vil det jo være sånn at du kan lett bli spist opp av de arbeidsoppgavene (S).*

Og som det kom frem i sitatet fra L under kapittel 1.1 *Det kan jo være litt travelt av og til, men at ja at det er i hvert fall viktig for meg at alle føler seg ivaretatt (L).*

### 4.1.3 Relasjonelt mot og følelser

Å lede etter prinsipper i relasjonsledelse beskriver noen av informantene som krevende, og de nevner relasjonelt mot i sammenheng med å møte utfordringer i utøvelse av ledelse. Noen trekker også frem egne følelser og at de blir emosjonelt berørt av sine medarbeidere. En utfordring J kjenner på er det å stå i kontinuerlig endring.

*Det er en ganske tidskrevende ledelsesform. Det syns jeg er krevende i forhold til den kontinuerlige endringen vi er inni. Om det finnes noe bedre, det vet jeg ikke, men jeg syns det er veldig krevende. Men, jeg liker veldig godt relasjonsledelse fordi det er noe jeg tenker har elementene; harde resultater og oppnå det gjennom relasjon til mennesker. Det jeg har kjent mest på er å bygge et team med det i bakhodet at det kan være kortsiktig. Dette fordi at det krever tid. Når du da har bygget opp relasjonene dine og du har et team, så blir det byttet ut et element, da må du begynne på nytt igjen (J).*

Informanten opplever også utfordringer knyttet til det å bli utfordret på egne følelser og til det å stå i tøffe avgjørelser. Informant P trekker frem:

*Jeg tenker kanskje det som går på følelser. Det at en kanskje lar seg rive med følelsesmessig av og til, som kan gå ut over det redaksjonelle ansvaret igjen hvis man kan si det på den måten. Det er det første som jeg tenker som kan bli mest utfordrende. Ledelse det handler om å tenke helhetlig og av og til må man gjøre noen beslutninger som går på akkord med følelser. Det kan være tøft. Der er vel kanskje den største utfordringen (P).*

Informantene trekker frem relasjonelt mot, i dialog mot individ og gruppe.

*Tror den største utfordringer er dette med det relasjonelle motet kanskje. Det relasjonelle motet er jo det som jeg tenker er den største utfordringen, det å gå inn i det som er ubehagelig. Det er kjempe ubehagelig og det er noe du konstant må trene deg på. Det å ha det relasjonelle motet når det oppstår noe. Det tenker jeg er noe jeg må være bevisst på (S).*

*Jeg har utviklet meg på å takle konflikt bedre. Utviklet meg enda mer på å ha fokus på å lytte på intensjonskanalen til folk. Ja, og prøve å ha en gruppedialog og individuelle dialoger. Og ja, se at det i det hele tatt bidrar til det å ha en god relasjon bidrar til å få bedre resultater (J).*

## 4.2 Hovedkategori 2: Et treningsstudio for ledere

Innenfor denne hovedkategorien har jeg samlet mange betraktninger på det å trene på ledelse, reflektere sammen og dele erfaringer. Gjennom å jobbe på denne måten er det flere som sier at de har opplevelse av økt kunnskap for å møte utfordringer i arbeidshverdagen. Jeg har samlet dataene i underkategorier som tar for seg funn innunder: Aha opplevelser, trygghet og hindringer.

Det som trer frem som en rød tråd gjennom intervjuene er trening, og da rettet muligheten til å trene på ledelse alene og sammen med andre ledere. Dette blir nevnt som et viktig aspekt for egenutvikling som leder.

*For det å trene på ledelse er kjempeviktig. For uansett hva man skal gjøre så må man trene for å bli god på det. Du kan lese deg opp og ned i mente uten at det hjelper. For du må sette det ut i det daglige. Og jeg tenker måten ledertreningsprogrammet er bygget opp på med at man tar for seg en og en dimensjon, det er så utrolig bra, for da får man muligheten til å konsentrere seg om en tid om den ene dimensjonen, før man går videre på en ny en (S).*

Videre sier S:

*Treningen er veldig viktig samt fokus på enkeltområder i ledelse fra gang til gang. Refleksjon og dialog i gruppen gir meg mulighet til kontinuerlig trening som leder(S).*

K sier følgende: *Jeg tror all systematisk opplæring hjelper. Du har behov for opplæring, fokus og trene.* I en periode med store endringer hadde ikke ledelsestrening fokus og det følger K opp med en uttalelse:

*Med ny nærmeste leder, som ikke har hatt det samme fokuset, så merket jeg ganske stor forskjell med en gang. Da stopper du utviklingen og så stagnerer det gjerne litt (K).*

### 4.2.1 Aha-opplevelser og å tenke nytt

Øving, erfaringsdeling og refleksjon sammen i gruppe trekkes frem som positive og nyttige aspekt ved å delta på ledelsestrening, også for å forankre det i hjerte og ryggmarg som de selv sier. Informantene K og S oppsummerer disse ulike aspektene på hver sin måte:

*Jeg tror ledelestreningsprogrammet har hjulpet meg mye. Det er jo den drøftingen altså, den er jo absolutt kanskje viktigere enn selve teorien som du får i forkant. Det er jo noe med refleksjonen rundt måten vi har gjort det på, vi har løst det på, erfaringen fra de andre. For det er én ting å gjennomføre. Jeg er jo veldig pliktoppfyllende så jeg gjør det som skal gjøres, men hvis jeg skal bli god på noe på ordentlig så er det noe med det å tørre å være sårbar inn i et åpent forum på at dette var vanskelig. Dette*

*syns jeg var vanskelig, her har jeg gjort meg noen gode erfaringer. Da blir det på en måte forankret i bunnen her. Det blir værende inne i hjertet, inni meg (K).*

S trekker inn aha opplevelser i det å jobbe systematisk med ledelse, og det å kunne bli en bedre leder. Aha opplevelser kan være på egenopplevelse av endret kunnskap og oppdagelse av manglende utførelse på det du tror du gjør.

*Altså i forhold til læring så tenker jeg det helt sikkert når du gjennomgår ledertreningsprogrammet på denne måten her, så vil du på et eller annet tidspunkt få deg noen sånne aha opplevelser og. Det kan være at du får effekter i teamet ditt som du ikke har sett tidligere, som du gjerne har frustrert deg litt over, men ikke visst helt hvordan du skulle ta fatt i det. Man kan gjerne og få aha opplevelse på ting som man trodde man gjorde, som man faktisk ikke gjør. Jeg tenker det at det å skulle trene på noe og at man må trene på det samme året etter; det vil jo gi en læring fordi du tar med deg de erfaringene som du gjør deg på veien knyttet mot alle dimensjonene. Alle dimensjonene henger jo sammen, som gjør at når du har vært gjennom alle disse modulene, så vil du neste gang du går gjennom de samme modulene lære noe nytt (S).*

Videre sier hen:

*Gir meg aha opplevelse med jevne mellomrom som gir meg refleksjon og utvikling. Med trening vil relasjonsledelse ligge i ryggmargen (S).*

Flere trekker inn systematikk og diskusjon som viktige aspekter for å tilegne seg kunnskap gjennom et fellesskap.

*Det å ha den systematikken i opplæringen det betyr også at du har et fora og utvikle, diskutere og finne løsninger sammen med andre. Og der det er tid til det, ikke minst (K).*

Informant P er litt delt i sin oppfatning av ledertreningsprogrammet. Hen uttrykker at hen er positiv til å delta på ledelsestreningsprogrammet, og uttaler:

*Det anser jeg som veldig positivt. Erfaringsutveksling. Måter å tenke på, nye måter. Altså det å være kreativ. Det er små detaljer som skal til for å gjøre dagene gode(P).*

Videre uttrykker P at hen håper på at trening på ledelse skal gjøre hen til en mer relasjonell og trygg leder, men hen er usikker på om undervisningsform og ledelsestrening vil være til nytte for hen i hverdagen som leder. Hen fremhever viktigheten av relasjonsledelse og det å ha en verktøykasse og jobbe ut fra, men er usikker på om formen på ledelsestreningen har betydning for hen. Hen er den eneste som stiller spørsmålstegn ved dette.

*Det er vanskelig å si om det hjelper meg på noen som helst måte, men vi får jo delt litt erfaringer (P).*

#### **4.2.2 Økt trygghet til å stå i det**

I flere av intervjuene kommer det frem at det å lære om, og øve på, relasjonsledelse har ført til større trygghet i å møte utfordringer.

*Jeg kan jo kjenne på at jeg blir utfordret, men jeg føler meg mye tryggere i dag må jeg si; til å ta opp ting og gå inn i ting og ja, jeg har lært mye gjennom relasjonsledelse må jeg si (L).*

*Det er noe med fokuset på ledelse. Det å få lov å være i læringsprosess da. Og ha en veiledning rundt det. For det gjør jo noe med den tryggheten jeg søker i det. Det at det er sjekkpunkter og at jeg nå kan få en tilbakemelding. At jeg kan få utvikling. Da blir jeg trygg i det, og da blir det en varig endring (K).*

Økt relasjonelt mot blir også nevnt i det å forklare hvordan en møter utfordringer. Hvordan en går inn i konflikter og møter de åpent blir trukket frem.

*Jeg har blitt flinkere å oppsøke konflikt da. Ikke oppsøke konflikt sånn i negativ forstand, men stå i det. Merke at du kommer bedre ut av det selv om det er veldig ubehagelig når du er der. Du får respekt fra den du har med konflikt med. Selv om du kanskje ikke blir enig alltid, så har det noe med at du har vist mot til å gå inn i det og være tydelig og virke rettferdig (J).*

S og J sier følgende: *Kjenner meg selv bedre som leder og prestasjonshjelper (S)* og *Har blitt mer åpen for innspill (J)*. Informant L trekker også inn kontinuerlig utvikling i det og ikke vite hvilke type utfordringer en kan møte som leder.

*Ja, jeg synes jeg utvikler meg hele veien og det er ganske gøy faktisk. Jeg vet jo aldri hvilke type problemstillinger som en møter på jobb neste dag. Jeg tenker det, at så lenge jeg er åpen og villig til å lære, og har nok mot til å ta opp ting og gå inn i ting, så jeg er i hvert fall åpen for å utvikle meg (L).*

#### **4.2.3 Omkringliggende og /eller indre hindringer for endring**

Det å reflektere over hindre for endring var for flere vanskelig, men gjennom refleksjoner kom informantene frem med det som er presentert under.

Informant S så inn i seg selv på spørsmål om hva som var hinderet for å nå egne mål i utvikling som leder.

*Hva som hindrer meg i å komme dit? Jeg tenker at det er ingenting som hindrer meg i å komme dit, men hvis noe kunne ha hindret meg, så kunne det vært meg. Fordi at medarbeiderne er ikke bedre enn det du er (S).*

K sier at hen har er veldig tydelig i forhold til sine medarbeidere og har et stort kontrollbehov, og reflekterer over hva hen trenger for å endre seg som leder: *Da skal jeg være trygg på meg selv på det. Akkurat nå så er jeg ikke det (K).*

Uttrekk av funn viser at hindre kan være fundert i et stort faglig engasjement og at emosjoner tar over. Tro på at det å være leder i seg selv er nok til å få gjennomslag i saker kommenter J ved å si; *at det vet jeg jo ikke virker.* Informanter trekker også fram at det å ha et for stort kontrollbehov hindrer egenutvikling og endring.

Informant J ser at det er både indre og ytre faktorer som kan hindre varig endring.

*Jeg er engasjert av meg. Det kan føre til at jeg til tider kan bli emosjonell i møte med folk. På godt og vondt. Jeg har i hvert fall greid å justere det litt, men jeg er ikke der jeg ønsker å være da. Det er noe jeg på en måte har lyst til å utvikle mer. Det ligger ikke noe hinder for å jobbe med det, men jeg trenger å trene mye mer. Så sånn sett så det er jo å kanskje telle til 10 litt oftere og si til meg selv "okay nå må du bare lytte og holde kjeft". Det er vel egentlig de to tingene det koker ned til. Også litt med forberedelse av det (J).*

Når det gjelder ytre hindre så trekker informant L inn et viktig aspekt som er kultur.

*Det som eventuelt kan hindre meg det er vel visst det skulle være noen som ikke skulle være enig i måten jeg gjør ting på, gir meg tilbakemeldinger og lager seg en sånn greie; lager seg allianser og at det kan være litt forskjellige ting. Ja, ting som motarbeider meg som leder da, på ett eller annet vis. Jeg har vel vært borti noen som har litt utfordringer. Det kan være all slags ting; miljø i gangene på Fretex eller ja, det som gjør at en ikke føler seg med. Der jeg må jobbe ekstra hard for å få det til da (L).*

I dette kapittelet har jeg gått inn i intervjuene og presentert et utvalg de erfaringene informantene mine har delt. Jeg vil nå ta deg som leser med inn i en drøfting i hva funnene kan bety.



## 5 Drøfting

I denne studien har jeg utforsket hvordan ledere i Fretex opplever at ledelsestreningsprogrammet kan bidra i møte med de utfordringer de står i som leder i Fretex. Jeg har tidligere i oppgaven presentert teori og metode for innsamling av data. Videre har jeg presentert funn, og vil nedenfor drøfte funn opp mot teori presentert i kapittel 2.

Målet mitt med denne studien har vært å forske på hvordan ledere oppfatter at de står i utøvelsen av rollen sin, hvis de er en del av en strukturert ledelsestrening.

Jeg har i drøftingen lagt opp til samme inndeling som for presentasjon av funn. Jeg vil starte drøftingen med å se på hovedkategori 1: Bygging av relasjoner, og å lære å bli glad i hverandre, deretter underkategoriene som viser funn innunder balansen mellom relasjonell og tydelig ledelse, bevisst eller ubevisst bruk av relasjonsledelse og relasjonelt mot og følelser. Videre vil jeg drøfte det som ligger innunder hovedkategori 2: Et treningsstudio for ledere med underkategoriene aha opplevelse i ledelse, trygghet til å stå i det og hindringer av indre og/ eller ytre karakter.

### 5.1 Bygging av relasjoner og å lære å bli glad i hverandre

I mine funn kommer verdier frem som et viktig element for alle informantene. Det kommer frem at de er opptatt av å bli kjent med sine medarbeidere, og vise gjennom handling at de vil den andre vel. Ærlighet og tillit er verdier som blir trukket frem for å skape trygghet i relasjonen og i arbeidsmiljøet. L sier at hen vil gjøre alt for at teamet sammen skal bli god: *Det er viktig med åpenhet og ærlighet og tillit, at vi er trygge på hverandres.* Blant mine informanter kommer det frem at det kan være både krevende og lærerikt å trene på relasjonsferdigheter. K sier at hen gjennom sin direkte og tydelige væremåte kan virke skremmende på dem hen leder. Hen må bruke mye tid sammen med nye medarbeidere for at de skal bli trygg på hen. I denne tilnærmingen bruker hen humor, tilbakemeldinger og tilstedeværelse aktivt og bevisst.

Funnene viser at det å bli kjent med hverandre innenfor trygge rammer, kjenne til hverandres verdier og være bevisst på hvilke verdier som gjenspeiler utøvelse av lederskapet oppleves viktig for informantene. Spurkeland (2012;2013) og Goleman (1999) sier begge sier at verdier og emosjonelt engasjement har betydning for å etablere gode relasjoner mellom leder og medarbeidere.

Kvalsund og Meyer (2014, s. 35,37) fremhever at det er en lang liste med verdier som bidrar til utvikling av relasjoner i en gruppe. Verdier som trekkes frem er tillit, trygghet og lojalitet, og det presiseres at verdiene er bevegelig i innhold og at de alltid står i sammenheng med hverandre. Grunnleggende for å skape, og leve i, enhver relasjon er tillit.

Det er kun en av informantene mine som trekker frem lojalitet i beskrivelse av hvilke verdier som er viktig. K sier at; *ingenting gjør meg mer utrygg enn manglende lojalitet innad i teamet*. Hen bruker derfor mye tid på å arbeide med å bygge lojalitet til hver enkelt i teamet. I tillegg kommer lytting frem som en viktig verdi hos flere, og P sier hen får tilbakemeldinger på at hen er en god lytter fra sine medarbeidere.

Mine funn viser også at informantene mener at å fokusere på verdier vil ha betydning for ledelsesutviklingen. Martinsen (2015) fremhever at trening på relasjonsferdigheter og bruk av dem i praktiske handlinger, viser hvordan leders verdier er gjeldende i utøvelse av lederskapet.

Dette samsvarer med det Moder Theresa gikk på talerstolen og uttalte på en stor lederkonferanse. Hun sa at det som var styrende for hennes lederskap var følgende: «Do you know your people? Do you love them?» Deretter gikk hun ned fra podiet! Moder Theresa var opptatt av at du ikke kan lede mennesker du ikke kjenner.

Funnene mine viser at informantene trener på å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Det å være trygg som leder ser de på som viktig for å gjøre andre gode. De utfordrer seg selv i å like sine medarbeidere og går bevisst inn for å arbeide med egne følelser i ledelse. K trekker frem at det å *måtte jobbe med den biten er det mest utfordrende* og S sier at hen trener på å *bli en god prestasjonshjelper*. P var opptatt av at hen som leder måtte se hele 24 timers mennesket og at det kunne oppleves utfordrende.

Det å arbeide med og øve på relasjoner blir også fremhevet av Rønning et al. (2013). AFF sin lederundersøkelse viser at systematisk jobbing med relasjoner er med på å skape gjensidige gode relasjoner.

Spurkeland (2012) fremhever at relasjonskompetansen er en viktig egenskap å utvikle for å kunne lede andre mennesker gjennom interesse for dem. Ledelse handler ifølge ham om å

gjøre andre gode for bli akseptert som deres leder. «Denne akseptfaktoren kan svinge noe mellom jobbhendelser, miljøforhold og lederens egen atferd» (s. 14).

*Jeg forstår etter hvert at jeg oppleves som ganske streng, og da er det viktig å få til motvekt med humor. Når jeg klarer å ha fokus på å gi ros og positive tilbakemeldinger og skryte, både en til en, men også offentlig, så gjør det at folk ikke blir så redd meg lengre. Det gjør det lettere å få være den tydelige. For da tror jeg det blir satt pris på.. Da kan jeg være den jeg er (K).*

K bruker seg selv aktivt inn i relasjonen for å kunne få være seg selv, og i kapittel 4 viser jeg til funn som viser at K engasjerer seg mye i sine medarbeidere gjennom å bygge relasjoner og vise sin egen sårbarhet. Goleman (1999) tekker frem at ledere som engasjerer sine medarbeidere emosjonelt gjennom verdier, får dem til å føle at arbeidet er betydningsfullt, og at de er motiverte og fokuserte i jobb.

Her vil det muligens være en balansegang i det å bruke eller misbruke emosjoner inn mot de man leder. Filosofen K.E.Løgstrup sier følgende om makt i relasjoner.

Vår avhengighet av hverandre betyr at vi er gjenstand for maktutøvelse, og at vi selv utøver makt. Vi befinner oss aldri i et makttomt rom. Den enkeltes livsutfoldelse er også alltid en utfoldelse av hans makt over andre. Livs- og maktutfoldelse kan ikke skilles (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 85).

I teoridelen om relasjonsledelse har jeg også trukket frem forskning som viser at det å bygge relasjoner i et lag øker prestasjonsevne og resultatoppnåelse (Kuvaas & Dysvik, 2008). Dette har også informant J erfart i *det å ha en god relasjon bidrar til bedre resultater*. Wang et al. (2014) sier også noe om sammenhengen mellom relasjoner og arbeidsprestasjoner. De trekker frem ulike psykologiske ressurser som viktig i å bygge leder-medarbeider-relasjoner. Disse er robusthet, tro på egen mestring, håp og optimisme. Jeg kan som forsker se at dette samsvarer med det K trekker frem som viktig for seg selv; det å ha en leder hen kunne være åpen og ærlig med i sin egen utvikling som leder. Det å ha en støttespiller i utviklingen i tillegg til ledelsestrening.

### **5.1.1 Balanse mellom relasjonell og tydelig ledelse**

Funn i min studie viser at informantene mine er veldig bevisst på seg selv som leder, og de er opptatt av å være relasjonelle og tydelige ledere. Det er interessant å høre refleksjoner der flere trekker frem viktigheten mellom å balansere tydelighet og relasjonsledelse. Det kommer frem at ledelsestrening hjelper noen med å være tydelig i ledelse, og samtidig ha fokus på det relasjonelle. Det er fra et forskerperspektiv interessant å reflektere over hvorfor informantene

mine setter relasjonsledelse og tydelighet opp mot hverandre og ikke ser de i sammenheng med hverandre.

Spurkeland (2013) sier at det å være en relasjonsleder aldri må la redselen for å ødelegge en god relasjon hindre en i å gå åpent inn i konflikter og vanskelige situasjoner. Relasjoner som er bygget opp i fredstid skal tåle å stå i en storm.

Tydelighet og rettferdighet blir også i funn fremhevet som viktig for teamlederne å ha fokus på. J sier at hen er opptatt av å bidra til at folk får det beste ut av seg selv og hen er opptatt av å se den enkeltes kvaliteter. Dette kan sees i sammenheng med coaching i et organisasjonsperspektiv, og hvordan funn viser at informanter jobber for å oppnå gode resultater for sine medarbeidere. Kvalsund (2014) sier at det handler om: «Hvordan en kan stimulere til vekst og utvikling av bedriftens ressursgrunnlag i sin helhet. På samme måte som vi snakker om den lærende organisasjonen, kunne vi snakke om den coachende organisasjonen» (s. 119).

Fikse (2013) trekker frem Jim Collins for å beskrive utvikling i lederskap. Gjennom å være ydmyk og selvhevdende kan en leder bevege seg fra «Good to Great».

Collins's model moves from level 1, where the leader is a highly competent individual, through level 2, a contributing team member, level 3, a competent manager, level 4, effective leader, to level 5, a great executive who builds enduring greatness through a paradoxical combination of personal humility and professional will (Fikse, 2013, s. 37).

### **5.1.2 Bevisst eller ubevisst i utøvelse av relasjonsledelse**

Det var interessant i studien å oppdage at informantene var bevisst sin utøvelse av ledelse, men gjennom refleksjon kom de også frem til at de ubevisst hadde endret sin atferd i ledelsen av sine medarbeidere. S er veldig opptatt av synlighet i sin ledelse, og er opptatt av å romme alle i teamet. I sine refleksjoner er hen også opptatt av egen bevissthet i ledelse og ledelsestrening. Undringen hen kommer med rundt relasjonsledelse er: *Gjør vi faktisk dette i den grad vi tror vi gjør det?* Dette kom opp på slutten av en refleksjon rundt nytten av ledelsestrening, refleksjon sammen i gruppe og det å arbeide med konkrete oppgaver. Bevisstheten i det å utøve relasjonsledelse. Dette er interessant for meg som forsker å stoppe opp ved. Finnes det svar på en slik undring i teori eller forskning?

Rønning (2013) sier i sin oppsummering under utvikling av ledelse eller utvikling av ledere følgende:

(...) vil jeg hevde at både ledelsesforskning, forskning på lederutvikling og trender innen utvikling av ledelse og ikke minst resultater fra den aktuelle undersøkelsen tyder på at respekt for praksis i bred betydning må stå i sentrum for utvikling av ledere (s. 449).

Her kommer det frem at respekt for praktisk utøvelse av ledelsestrening er viktig, og det kan gjerne sees i sammenheng med bevisst utøvelse av ledelse. Samtidig er det kanskje slik at det bevisste går over i det ubevisste igjen når en har trent en del på det (Nonaka & Toyama, 2003). S sier også at hen har opplevd positive endringer i teamet uten å ha arbeidet bevisst for det. Hen ser dette i sammenheng med ledelsestrening. Rønning et al. (2013) fremhever at ledere gjennom bevisst arbeid søker etter å skape gode relasjoner i teamet, basert på tillitt, åpenhet, respekt og trygghet.

### **5.1.3 Relasjonelt mot og følelser**

Funn i min studie viser at et kontinuerlig fokus på ledelse gjennom ledelsestreningen kan synes som nyttig i å etablere større trygghet i å møte lederutfordringer. S sier at det er vanskelig å gå inn i det som oppleves ubehagelig, men at hen trener på å bygge opp sitt relasjonelle mot helt bevisst. Disse funnene kan sees i sammenheng med det Spurkeland (2013) sier om at relasjonelt mot er å mobilisere sin psykiske styrke til å møte andre mennesker når det føles utfordrende. Han sier at det er en mobilisering av indre kraft og trekker spesielt frem relasjonelt mot i konfliktsituasjoner og tilbakemeldinger.

Relasjonelt mot vil si å gi åpen og klar tilbakemelding om negative forhold så vel som positive. Derfor må en i tillegg til mot også beherske kunnskaper og ferdigheter i konstruktiv tilbakemelding (s. 51).

J sier hen har utviklet seg til å takle konflikter bedre og ser det i sammenheng med egenutvikling på å bli en bedre lytter.

I mine funn blir det også snakket om det at følelsene blir utfordret. Det å la seg rive med følelsesmessig synes P kan være utfordrende. Videre sier hen at det er tøft å ta beslutninger som går på akkord med egne følelser: *Ledelse det handler om å tenke helhetlig og av og til må man gjøre noen beslutninger som går på akkord med følelser. Det kan være tøft(P).* Kvalsund (2015) fremhever at følelser er en viktig vurderingskilde når en skal ta valg eller beslutninger.

Som nevnt innledningsvis så gis informantene mulighet til å utforske egne følelser i relasjonen til sine medarbeidere, og de får trening i å gi tilbakemeldinger også når det er utfordrende.

## 5.2 Et treningsstudio for ledere

Funnene mine viser at det er en kombinasjonen av trening, sammen med refleksjon og teori som oppleves nyttig for den enkelte. Det er kombinasjonen som fremheves som viktig for å oppnå læring. Videre viser funnene at det å få arbeide med en modul over tid er viktig for læringen. Det å ha fokus på en modul beskriver S som; *så utrolig bra, for da får man mulighet til å konsentrere seg en tid om den ene dimensjonen.*

Fokusering på lederens verdier (psykologiske) vil bety mye i lederutvikling og ikke minst hvordan lederens verdier manifesterer seg i praktiske handlinger. Videre vil ledere kunne ha nytte av trening i flere relasjonsferdigheter, samt trening i/forståelse av forhold knyttet til hvordan man kan stimulere kreativitet og innovasjon (Martinsen, 2005, s. 39).

K uttaler at refleksjon og deling av erfaring med andre i ledelsestrening er nyttig og viktig. S sier at refleksjonen i gruppen gir mulighet til kontinuerlig trening av og på ny utvikling. Disse funnen kan sees i sammenheng med David Kolb (1984) som sier at læring er en prosess der en etablerer kunnskap gjennom transformasjon av erfaringer. Kolb (1984) beskriver læring som en pågående prosess fra; 1. En konkret opplevelse. 2. Reflektere over den nye opplevelsen. 3. Abstrakt konseptualisering der en person lærer noe nytt eller bygger på tidligere kunnskap fra opplevelsen. 4. Aktiv eksperimentering der en deler nye ideer med omverden for å se hva som skjer.

S sier at: *Med trening vil relasjonsledelse ligge i ryggmargen.* Dette kan sees i sammenheng med det jeg i kapittel 1.1 skrev om funn i AFF sin lederundersøkelse der det trekkes frem at det er en trend i forskningen av ledelsesutvikling som peker i retning av at en bør utvikle sosial kapital i like stor grad som human kapital. Dette begrunnes med at kompetansecfremmende tiltak for å utvikle ledelse kan søke forankring i konkret praksis og være erfaringsbaserte.

Informant S har en fin refleksjon på helheten i det å delta på ledelsestreningprogram. Hen sier følgende: *Det er ikke alle som setter det ut i livet av seg selv. For du må sette det ut i det daglige(S).* Dette samsvarer med det Spurkeland (2013) sier om at ledere må trene på ledelse:

Jeg tror på et *treningsstudio for ledere*. Der blir du ikke fortalt om ledelse. Der trener du ledelse. Det skal være et sted der du kan overvinne relasjonell feighet og trene ferdigheter i relasjonsbygging. En av de viktigste ferdighetene på treningsagendaen er *dialog*. Kunsten å mestre den likeverdige og balanserte samtalen er nøkkelen til et vellykket lederliv (s. 11).

### 5.2.1 Aha-opplevelser

Hva oppdager medarbeidere når de gis mulighet til trening og refleksjon? Et godt eksempel fra en av våre samlinger i ledelsestreningsprogrammet er at en av mine medarbeidere uttalte på oppsummering av dagen følgende: «Jeg hadde egentlig mer utbytte og læring av forrige økt under refleksjonsøkten i gruppen i starten av dagen, enn på presentasjon av modulen i forrige samling.» Dette kan tyde på at det å arbeide med konkrete oppgaver er viktig, men det oppleves vel så viktig med felles refleksjon og erfaringsutveksling i ettertid.

Nonaka og Takeuchi (1995) sier at ny kunnskap i organisasjoner skapes nettopp gjennom sosial interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Deling av erfaringer gir mulighet for å etablere kunnskap på tvers av menneskene i organisasjonen.

I mine funn kommer det frem aha opplevelser som den enkelte har i forhold til egen læring og utvikling som leder. J sier hen er blitt mer åpen for medarbeidernes innspill, og at hen har mer fokus på dialog i gruppen. K sier det er viktig å ha et forum for utvikling, diskusjon og å finne løsninger sammen med andre.

I Fikse sin PHD er det referert til Grendstad (1995) som sier «To learn is to discover» (s. 66)

(...) the only way to change is by changing your understanding: “to learn is to discover” (Grendstad, 1995, p. 19), and to discover is to make a difference»

Marquard (2000) sier at det er en styrke at ledere i en organisasjon får mulighet til å tilegne seg kunnskap gjennom felleskap der en lærer av hverandres erfaringer. Espedal og Kvitastein (2012) trekker frem noe av det samme. De sier at refleksjon alene og sammen med andre vil bidra til å tolke tidligere praksis og utforske den fremtidige praksisen. Dette krever åpenhet og tillitt i det felleskapet refleksjonen foregår i. Gjennom erfaringsbasert læring kan en få tilgang til egen og andres kunnskap.

Klev og Levin (2009) sier at innenfor organisasjonsutvikling så er det en klar sammenheng mellom handling og refleksjon. Prosessen går i sirkel fra ny kunnskap - handlingsrelevant

kunnskap - aksjon og erfaringer - analyse og refleksjon. Gode verktøy og egenrefleksjon kan gi gode resultater.

### **5.2.2 Økt trygghet til å stå i det sett i sammenheng med hindringer for utvikling**

Jeg velger her å se på hindringer for endring sammen med trygghet til å stå i utfordringer.

Dette fordi funnene mine viser at informantene ser at gjennom ledelsestrening så har de endret seg i forhold til å stå i utfordringer. K sier at gjennom trening og veiledning så får hen egenutvikling, og derigjennom en varig endring. J trekker frem det å stå i konflikter, og gjennom det opplever at hen; *får respekt fra den du har en konflikt med.*

Funn i min studie viser at utfordringer i daglig utøvelse av ledelse ofte retter seg inn mot at informantene føler seg utfordret av sine medarbeidere, og at utfordringer ofte er rettet mot konflikter. De påpeker at utvikling av eget relasjonelt mot, det å være rettferdig mot sine medarbeidere og å være åpen for læring er viktig for at de utvikler seg som ledere. Spurkeland (2011) sier at relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider er kritisk for å oppnå resultater, og så lenge leder skal oppnå resultater og bygge relasjoner kan det ifølge Spurkeland (2012) være lurt å se på samtals relasjonsbyggende verdi. Hvis lederne velger å trene sitt relasjonelle mot vil de, slik Spurkeland (2013) ser det, kunne mobilisere «en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering og lignende krevende relasjonelle situasjoner» (s. 48)

I beskrivelsen av funn ble hindringer for endring delt opp i indre hindringer og omkringliggende hindringer. Når det gjelder egne indre hindringer så viser funn i studien at det trekkes frem indre hindringer som behov for kontroll og mangel på trygghet som leder. Det kommer også frem et ønske om å justere seg selv emosjonelt i møte med medarbeidere. J sier at hen har greid å justere seg litt, men er ikke der hen ønsker å være. Hen sier også følgende: *«Det ligger ikke noe hinder for å jobbe med det, men jeg trenger å trene mye mer.* Denne refleksjonen kan ses i sammenheng med det Kegan og Lahey (2009) sier om at vårt eget emosjonelle immunsystem hindrer oss i og nå mål vi har satt for oss selv. Immunsystemet vårt bygger opp et skjult forsvar for å beskytte oss mot følelsen av utilstrekkelighet. Ifølge dem vil det være nødvendig å avdekke hva den enkelte ønsker å endre, og arbeide konkret med det for å få til en endring.

Kan dette igjen settes i sammenheng med hva informantene tenker de lærer gjennom ledelsestrening? Funn viser at de knytter læring opp mot utøvelse av lederrollen og kunnskap



om relasjonsledelse. De trekker frem læring om dialogferdigheter, konflikthåndtering, direkte kobling mellom teori og praksis og egen bevissthet rundt den dimensjonen det skal arbeides med mellom samlingene. S sier at hinderet for å komme dit hen vil ligge i hen selv, og ser det i sammenheng med hvordan teamet presterer. Hen sier at *medarbeiderne ikke vil være bedre enn det lederen deres er*, og ser egen utvikling og hva hen ønsker å oppnå med eget lederskap tett opp mot sine medarbeideres utvikling. S er opptatt av å gjøre en forskjell i hele teamet, og hen ønsker å oppnå en balanse mellom relasjoner, trivsel og resultater. Spurkeland (2013) sier at det som kan gjøre det til en leder er gjennom å arbeide mot, og nå, mål sammen med andre. Leder kan kun bli akseptert som leder gjennom samhandling og tillitt.

Kultur trekkes også frem som et hinder for endring. L sier at hen har opplevd utfordringer med allianser som motarbeider hen som leder. Hen sier at; *Der må jeg jobbe ekstra hardt for å få det til*. Som tidligere beskrevet er informantene opptatt av verdier og at de vil andre vel. Vil verdier og gjenspeiling av disse i utøvelsen av ledelse kunne påvirke endring i organisasjonen? Levin og Klev (2009) sier at ledere kan være både kulturskapere og kulturbærere. Det er viktig for å oppnå en endring i en uønsket kultur å vise gjennom verdisyn, ord og handlinger hvilken kultur en ønsker å ha.

Martinsen (2005) sier følgende om endring;

Transformasjon betyr noe mer enn vanlig endringsledelse, og kan oversettes med *omdanning* (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Transformasjonsledelse kan, hvis vellykket, føre til en slik dyptgripende endring av medarbeideres innstilling, motivasjon og innsats. Det forventes da at dette skal tjene den aktuelle organisasjonens formål (s. 30).

Jeg velger som avslutning på drøftingen, og før jeg går inn i avsluttende fase av oppgaven, å ta med noen ord fra Ingebjørg Bratland. Disse står frem for meg som fine ord å ha med seg i hverdagen som medmenneske og som leder, og viktig å formidle til våre medarbeidere og ledere:

«For du har både vett nok, mot nok, ro nok  
Og du er både bra nok, sterk nok og god nok»



## 6 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg trekke tråder fra funn, teori og drøfting som en oppsummering i min studie. Jeg vil se på noen implikasjoner av min studie før jeg vil trekke frem noen for meg spennende muligheter for videre forskning. Til slutt vil jeg ha med avsluttende kommentarer og lånte ord fra Bjørg Thorhallsdottir.

### 6.1 Oppsummering

Masteroppgaven har gitt meg en god mulighet til å forske på om det å trene på lederskap bidrar til at ledere føler seg tryggere i møte med daglige utfordringer. Jeg har forsket på om den enkelte leder opplever læring og nytteverdi av å delta i et ledelsestreningsprogram, og hva kan være hindre for å klare å endre seg i en sin lederrolle. Informant S har en fin refleksjon på helheten i det å delta på ledelsestreningsprogram. Hen sier følgende: *Det er ikke alle som setter det ut i livet av seg selv. For her du må sette det ut i det daglige(S).*

Funnene i min oppgave kan se ut til å være preget av at informantene har deltatt på samme ledelsesutviklingsprogram. Funnen peker mot at de ser en nytteverdi av trening i sitt ledervirke, og at de ser mulighet til videre utvikling hos seg selv. Som beskrevet i mine funn er også informantene positiv til videre deltakelse i programmet, og de trekker frem kontinuitet i trening som en suksessfaktor for egen læring. Mange av svarene sammenfaller også med at teorien til Spurkeland ligger til grunn for programmet. Informantene bruker uttrykk som kjennes igjen fra Spurkeland sin terminologi. Samtidig trekkes følgende fra informantene frem som viktig:

- ✓ Relasjoner fremheves som essensen i det å blir glad i sine medarbeidere og kjenne til hele 24 timers mennesket til de som ledes.
- ✓ Verdier i lederskapet fører til at ledere vil sine medarbeidere vel.
- ✓ Vise tydelighet i ledelse.
- ✓ Systematikk i trening er viktig for innlæring av kompetanse og gir økt trygghet i utøvelse av ledelse.
- ✓ Trening gir økt trygghet i utøvelse av ledelse.

Disse funnene gir en indikasjon på at ledelsestreningsprogrammet bidrar positivt i møte med de utfordringer de står i som leder i Fretex.

Jeg som forsker kan se sammenheng mellom min problemstilling, funn i min studie og teoriene jeg har presentert innenfor ledelse, læring, endring og utvikling. Relasjoner mellom

leder og medarbeider blir fremhevet i flere av teoriene jeg har presentert, i tillegg blir læring i teoriene knyttet tett opp mot praktisk trening og refleksjon. Funn gjort i AFF sin lederundersøkelse viser også med tydelighet at det er viktig å være systematisk i ledelsestrening. Sammenhengene har jeg etter beste evne fått fram i drøftingsdelen av oppgaven.

Samtlige selskaper og ledelsesnivåer i Fretexkonsernet skal gjennom samme ledelsestreningprogram. Dette kan være en viktig suksessfaktor: Ingunn Hybertsen Lysø (2010) har skrevet sin PHD om trening av ledere og har i sin tittel med setningen: «Don't use it if you don't mean it». Det vil være viktig at ledelsestreningen er forankret i hele organisasjonen om en skal få en vellykket prosess og ønsket endring.

## **6.2 Implikasjoner av funn**

At ledere må trenes i utøvelse av ledelse trer for meg som forsker tydelig fram. Det er ønsket, og blir referert til av informantene som nyttig. Dette reflekteres i funn og teori.

Kombinasjon av teori, trening og refleksjon kan gi en god læringseffekt. Det er også funn som tyder på en bevisstgjøring av utøvelse av eget lederskap og læring. Bevisstheten for hvordan en lærer og hvordan en utøver ledelse er fremtredende i funn, noen har også et klart fokus på at kontinuitet i treningen er det som skal til for å opprettholde og øke egen læring. Dette viser at læring kan gå over i taus kunnskap igjen når vi har erfart en stund. Ledelsestrening kan bli litt ferskvare også. Det må vedlikeholdes for å opprettholdes.

Troen på relasjonsledelse trer også tydelig frem. Ønsket om å kjenne og bli glad i sine medarbeidere er viktig for de lederne jeg har intervjuet, og de er opptatt av verdier i utøvelsen av sitt lederskap. I mye av den teorien jeg har lest underveis i arbeidet med oppgaven er relasjoner og verdier viktig for å etablere til god ledelse og gode resultater. Dette uavhengig om det er relasjonsledelse, transformasjonsledelse og endringsledelse.

## **6.3 Forslag til videre forskning**

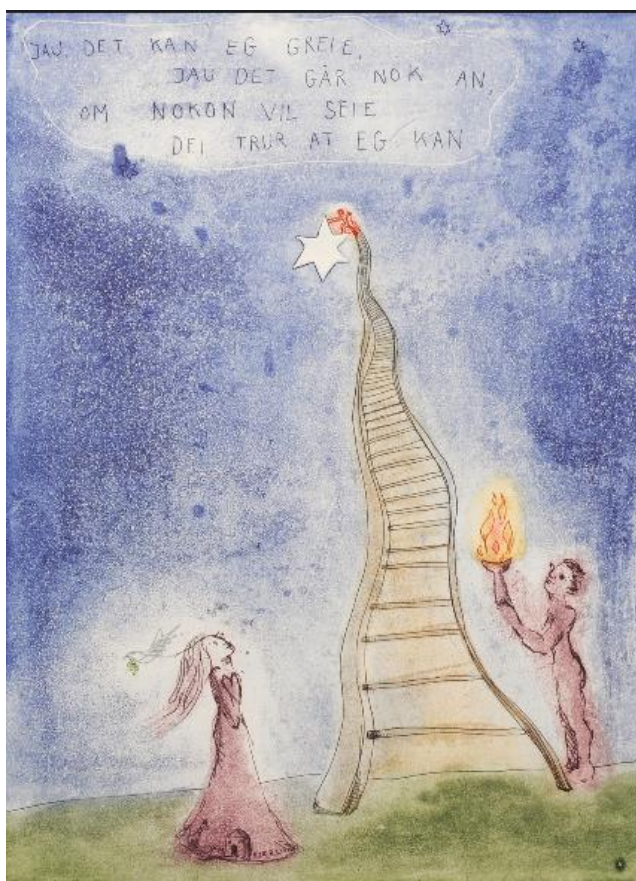
Det kunne være interessant å jobbe med opplæring i relasjonskompetanse ut til jobbkonsulenter og forske på hvordan det vil påvirke deres møte med kundegruppen i Fretex Jobb og Oppfølging, jobbsøkerne og NAV-veiledere. I møte med ansatte fikk vi en konkret oppfordring om at det kunne være nyttig for jobbkonsulenter å få mulighet til å øke sin relasjonskompetanse. Det ville vært interessant å se om kompetansen kan bidra til at jobbkonsulenter og jobbspesialister bedre kan håndtere store porteføljer med jobbsøkere.

Gjennom å skulle implementere ledelsestreningsprogrammet i hele konsernet kan det være interessant å se om relasjonsledelse gir ulikt utslag for dem som leder kunnskapsmedarbeideren og dem som leder personell i produksjonslinjen. Vil mottak av relasjonsledelse bli utøvd ulikt og / eller mottatt ulikt i de forskjellige fagmiljøene og selskapene?

#### 6.4 Avsluttende kommentar

I all læring og trening, også for ledere, mener jeg at det viktig at noen heier deg frem og tror på deg. Jeg tror at vi alltid kan lære noe nytt om oss selv og andre mennesker, og at det er viktig å ha noe å strekke seg etter. Jeg vil derfor avslutte med noen ord fra, og et bilde av, Bjørg Thorhallsdottir som jeg synes er fine å ha i livet mitt og å dele med andre:

«Jau, det kan eg greie,  
ja det går nok an,  
om nokon vil seie  
dei trur at eg kan»  
Bjørg Thorhallsdottir





## 7 Referanser

- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we don't know what leadership is. *Human Relations Vol 50 No 4*, p. 18.
- Braun, V., Clarke, V., & Rance, N. (2015). How to use thematic analysis with interview data. I A. Vossler, & N. Moller, *The Counselling and Psychotherapy research handbook* (ss. 183-197). London: Sage Publications.
- Brinkmann, & Kvale. (2017). *Det kvalitative forskningsintevju (3.utg)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *University of British Columbia*. Hentet fra Grounded Theory Research: Procedures: <http://research.familymed.ubc.ca/research-resources/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene . (2010). *De nasjonale forskningsetiske komiteene* . Hentet fra [www.etikkom.no](http://www.etikkom.no): <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/Forord/>
- Espedal, B., & Kvitastein, O. (2013). Handlingsrom og læring. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, & L. Glasø, *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 109-123). Bergen: Fagbokforlaget.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012, August). *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra [Magma.no](http://www.magma.no): <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
- Fikse, C. (2013). From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership. *Doctoral Thesis*. Trondheim, Norge: NTNU.
- Filstad, C. (2013, Desember Tirsdag 10). *Mellomledere som endringagenter*. Hentet fra BI Handelshøyskolen: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/12/mellomlederne-som-endringsagenter/>
- Finndatter, S. (2017, Juni). <https://www.ledernytt.no/lederrollen>. Hentet fra Ledernytt: <http://www.ledernytt.no/lederrollen-med-en-fenomenologisk-tilnaerming.6010202-112372.html>
- Goleman, D. (1999). *Emosjonell Intelligens, å tenke med hjertet (2.utg)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag ASA.
- Goleman, D. (2014). *Leading for the long future*. Executive Forum.
- Hybertsen. (2010, 9). Managerial Learning as Co-reflective Practice, Management Development Programs - don't use it if you don't mean it. *Doctoral Thesis*. Trondheim, Norge: NTNU.
- Keagen, R., & Lahey, L. (2001). *The real reason People won't change*. Harvard Business Review.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to Change* . Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Khalili, K. (2014, juni). Learning by doing og taus kunnskap. *En studie av erfaringsbasert tilnærming til kompetanseutvikling i helsesektoren*. Oslo, Norge: UiO.
- Klev, M., & Levin, R. (2009). *Forandring som praksis (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Kolb, D. (1884). *Kolb Experiential learning*. New Jersey: Prentice Hall. Hentet fra <http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/process-of-experiential-learning.pdf>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (3.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (2005). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner (2utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

- Kvalsund, R. (2014). *Coaching, metode : prosess : relasjon (2. utg)*. Oslo: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2014). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lahey, & Kegan. (2009). *Immunity to Change*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Larsen, C. S. (2017). *Digital Didaktikk*. Hentet fra Digitaldidaktikk.no: <http://digitaldidaktikk.no/refleksjon/detalj/laerende-organisasjoner>
- Lysø, I. H., Mjøen, K., & Levin, M. (2011). *Wiley online library*. Retrieved from Using collaborative action learning projects to increase the impact of management development: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2419.2011.00380.x>
- Marquardt, M. J. (2000). *Action Learning and leadership*. MCB University Press.
- Martinsen, Ø. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle*. Oslo: Handelsehøyskolen BI.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). *The Knowledge-creation theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. Palgrave Macmillan LTD.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of Utilization-focuse evaluation*. Los Angeles: Sage Publication Inc.
- Reams, J. (2009). *Immunity to Change: A Report From the Field*. INTEGRAL REVIEW. Retrieved from [https://integral-review.org/.../vol\\_5\\_no\\_1\\_reams\\_immunity\\_to\\_c...](https://integral-review.org/.../vol_5_no_1_reams_immunity_to_c...)
- Revans, R. (1998). *ngolearning.com.au*. Retrieved from What is Action Learning: [http://scholar.google.no/scholar?hl=no&as\\_sdt=0,5&q=action+learning+based+leadership+development](http://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0,5&q=action+learning+based+leadership+development)
- Rønning. (2013). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? I Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0* (ss. 431-449). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen. (2013). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (utgave 3)*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization. I P. Senge, *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.
- Senge, P. (1991). *Den femte disiplin, kunsten å utvikle den lærende organisasjonen*. Oslo: Hjemmets Bokforlag.
- Soberg, A. (1995). Metodekapitlenes blanke sider. I B. Dale, M. Jones, & W. Martinussen, *Metode på tvers (4.utg)* (ss. 85-109). Trondheim: Tapir Forlag.
- Spurkeland. (2011). *Prestasjonshjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse (2.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse (4.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode (3.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014, Desember 14). *Wiley Online Library*. Hentet fra Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital: [wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)
- Watkins, K., Hybertsen Lysø, I., & deMarras, K. (2011). *Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory Of Change Approach*. Retrieved from [ufhrd.co.uk](http://ufhrd.co.uk): <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422311415643>
- Wormnes, M. &. (2015). *Motivasjon og Mestring (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.



## Oversikt vedlegg

- Vedlegg 1 Intervjuguide
- Vedlegg 2 Meldeskjema NSD
- Vedlegg 3 Tilbakemelding personopplysninger NSD
- Vedlegg 4 Informasjonsskriv med samtykkeskjema
- Vedlegg 5 Fretex etiske retningslinjer

## Vedlegg 1 Intervjuguide

Innledende spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lenge har du arbeidet som leder?</li> <li>• Kan du beskrive hva du opplever er de mest viktige erfaringene på din reise til den lederen du er i dag?</li> <li>• Har du noen form for formell lederutdanning?</li> <li>• Hvor lenge har du arbeidet som leder i Fretex Vest-Norge?</li> <li>• Kan du si noe om lederjobben din?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvor stort team leder du?</li> </ul> </li> </ul>
Ledelse og ledertrening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva vil du si karakteriserer deg som leder og ditt lederskap nå?</li> <li>• Hvilke verdier er viktig for deg i ditt lederskap?</li> <li>• Hva ønsker du å oppnå med ditt lederskap, og hva hindrer deg i å komme dit?</li> <li>• Har du en visjon eller et ønske for din egen lederutvikling? Noe du ønsker å utvikle som leder?</li> <li>• Har du lært dine medarbeidere bedre å kjenne ved å arbeide med relasjonsledelse?</li> <li>• Hjelper ledertreningsprogrammet deg til å bli en bedre leder             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ På hvilken måte – konkret?</li> </ul> </li> <li>• Har undervisningsformen betydning for utviklingen til ditt team?</li> <li>• Hva tenker du om å måtte delta på et ledertreningsprogram?</li> </ul>
Videre utvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du si noe om hvordan du tenker ledertreningsprogrammet vil påvirke din utvikling som leder fremover?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Endring</li> <li>○ Læring</li> </ul> </li> <li>• Hva tenker du vil være din største utfordring i ditt lederskap som relasjonell leder?</li> <li>• Hva synes du er utfordrende med ledelsesformen relasjonsledelse?</li> </ul>

Er det noe du vil tilføre til slutt?

Hvordan har din opplevelse av denne samtalen vært?



## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (f. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgaverapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.  Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei •	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler.
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja • Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Arbeidsplass og fylke	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/e-post adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei •	Les mer om nettbaserte spørreskjema.
Bli det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei •	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei •	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).  Les mer.  Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Utvikling av lederskap gjennom organisert ledertrening.	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Veig den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.  Les mer om behandlingsansvarlig institusjon.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)	
Institutt	Institutt for pedagogikk og livslang læring	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Camilla	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig.
Ettennavn	Fikse	
Utdanning	Førsteamanuensis	
Telefon	73590470	
Mobil	73590470	
E-post	camilla.fikse@ntnu.no	
Alternativ e-post	camilla.fikse@ntnu.no	
Arbeidssted	NTNU	
Adresse (arb.)	Institutt for pedagogikk og livslang læring	
Postnr./sted (arb. sted)	7491 Trondheim	
<b>5. Student (master, bachelor)</b>		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Ann Iren	
Ettennavn	Torgersen	
Telefon	40413354	
Mobil		
E-post	ann.iren.torgersen@fretex.no	
Alternativ e-post	ann.iren.torgersen@fretex.no	
Privatadresse	Bjærgedalen 59	
Postnr./sted (privatadr.)	5141 Fyllingsdalen	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masteroppgave</li> <li>○ Bacheloroppgave</li> <li>○ Semesteroppgave</li> <li>○ Annet</li> </ul>	
<b>6. Formålet med prosjektet</b>		
Formål	<p>Prosjektets formål er å utforske om ledertrening basert på relasjonsledelse vil bidra til at ledere kan løse utfordringer de møter i utøvelse av sitt lederskap. Det er spennende å utforske om ledertrening vil gi et resultat i en mer lik utøvelse av lederskapet, og ikke minst om ulike ledere vil løse utfordringer innenfor rammene av hva ledertreningen har bidratt med av kunnskap og læring.</p> <p>Problemstilling er: "Hvordan kan Fretex ledertreningsprogram bidra til å møte de utfordringene du møter som leder i Fretex?"</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forsknings spørsmål e.l.
<b>7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?</b>		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Bamehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Bamevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg.
Beskriv utvalg/deltakere	Deltakere i undersøkelsen er Operative teamledere i egen sektor. Jeg vil snakke med mellom 8-8 personer. Det er ingen av deltakere jeg er direkte leder for.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.

Rekruttering/tekking	Deltakere rekrutteres i egen bedrift. De vil bli spurt muntlig om de ønsker å delta i undersøkelsen.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Jeg vil selv ta direkte kontakt med den enkelte Operative teamleder.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temaside.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6-8	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, famillemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer.
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre). NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes. Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15 Les mer om forskningsmetoder.
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
<b>9. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her. Les om krav til informasjon og samtykke. NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.

10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Lagres på server på egen mappe. Kun tilgang for meg selv	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler koblingsnøkkel.
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ På server i virksomhetens nettverk</li> <li>□ Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne)</li> <li>□ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten</li> <li>□ Privat datamaskin</li> <li>□ Videoopptak/fotografi</li> <li>■ Lydopptak</li> <li>■ Notater/papir</li> <li>□ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon)</li> <li>□ Annen registreringsmetode</li> </ul>	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Gjennom pålogging på bærbar datamaskin før innlogging i bedriftens nettverk.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (eksterne aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Guestback, transkriberingsassistent eller folk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/delles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei</li> <li>○ Andre institusjoner</li> <li>○ Institusjoner i andre land</li> </ul>	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuell departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registerer? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.06.2017	Prosjektstart: Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	15.01.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.

Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.  NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel avrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.  Les mer om anonymisering av data.
<b>13. Finansiering</b>		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fyller ut ved eventuell eksternt finansiering (oppdragsforskning, annet).
<b>14. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tildeling fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
<b>15. Vedlegg</b>		
Vedlegg	Antall vedlegg: 2. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuguide.docx</li> <li>• Informasjonsskriv.docx</li> </ul>	

## Vedlegg 3 Tilbakemelding personopplysninger NSD



Camilla Fikse  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.05.2017

Vår ref: 54165 / 3 / ØTM

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54165	<i>Utvikling av lederskap gjennom organisert ledertrening</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Camilla Fikse</i>
Student	<i>Ann Iren Torgersen</i>

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

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

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.01.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

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





Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Det fremgår at studenten er ansatt i bedriften utvalget rekrutteres fra. Videre er det oppgitt at deltakerne vil forespørres muntlig om de vil delta. Av hensyn til frivilligheten, vil vi anbefale en annen fremgangsmåte for førstegangskontakt. Årsaken til dette er at det kan oppleves vanskelig å si nei til å delta dersom du har et profesjonelt forhold til potensielle deltakere i prosjektet (for eksempel i rollen som leder, kollega osv.). Dette kan løses på ulike måter, for eksempel ved å la ledelsen/kollegaer ta kontakt på dine vegne, samt ved å understreke frivilligheten av å delta. Alternativt kan du hente informanter fra institusjoner/avdelinger du ikke har noen tilknytning til via arbeidet ditt.

Se våre nettsider for mer informasjon:

[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen\\_arbeidsplass.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html)

Personvernombudet legger til grunn at student etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 15.01.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

## Vedlegg 4 Informasjonsskriv med samtykkeskjema

Bergen mai – juni 2017

Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt

Mitt navn er Ann Iren Torgersen og jeg er masterstudent i Relasjonsledelse ved Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU. Jeg skal dette og neste semesteret skrive en masteroppgave om ledertrening og lederutvikling, under veiledning av Camilla Fikse.

I den forbindelse ønsker jeg å intervju Operative Teamledere i sektor Jobb & Oppfølging i Fretex Vest-Norge AS. Jeg vil intervju 6-8 personer fordelt på tre fylker.

Min plan er å se på hvordan et ledertreningsprogram kan bidra til å møte de lederutfordringer ledere opplever i Fretex i dag.

Deltakelse vil innebære et intervju med meg, på omkring en times varighet. Dette vil finne sted i juni måned d.å., nærmere tid og sted avtales med hver informant.

Intervjuet vil tas opp på lydbånd, og jeg vil ta håndskrevne notater underveis. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og alle deltagere vil anonymiseres. Det er kun meg og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Alle data vil bli slettet etter masterprosjektets slutt, senest våren 2018.

Du kan når som helst trekke deg fra prosjektet ved å gi meg beskjed. Jeg er også tilgjengelig for kontakt ved spørsmål og lignende underveis i prosjektet.

Dersom du ønsker å delta eller ønsker ytterligere informasjon om deltakelse, ta kontakt med meg per epost eller telefon.

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

Vennlig hilsen  
Ann Iren Torgersen

[Ann.iren.torgersen@fretex.no](mailto:Ann.iren.torgersen@fretex.no)

---

## **Samtykke til deltakelse i masterprosjekt**

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet, og er villig til å delta. Jeg samtykker til å delta i intervju.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Etiske retningslinjer

Publisert 10.04.2016 av Infotjenester AS  
Sist endret 06.06.2018 av Ingvald Hansen  
#1365

Personalhåndbok/ Overordnede retningslinjer/ Etiske retningslinjer

---

### Alt vi sier og gjør skal bidra til å gjøre hverandre gode

- Vi støtter hverandre og gir positive tilbakemeldinger.
- Vi opptrer høflig og redelig overfor eiere, kolleger, brukere, kunder og samarbeidspartnere.
- Vi tar problemer opp der de hører hjemme.
- Vi snakker ikke negativt eller ufordelaktig om hverandre.
- Vi gir hverandre tilbakemeldinger, også når det er krevende.
- Ordinært ansatte skal ikke utnytte sin posisjon overfor jobbsøkere.
- Vi har nulltoleranse for mobbing, trakassering og uønsket seksuell oppmerksomhet.
- Alt vi sier og gjør skal tåle offentlighetens og mediernes søkelys.

### Alle våre ressurser skal forvaltes godt

- Gaver som gis til Fretex skal ikke føre til personlig vinning for ansatte eller deltakere.
- Vi respekterer alltid givernes gode intensjoner med gavene.
- Vi tar vare på våre materielle verdier (biler, pc, møbler osv).

### Alt vi selger og alle våre aktiviteter skal bygge på våre verdier

- Vi selger ikke produkter som kan identifiseres med forhold som strider mot vårt verdigrunnlag.
- Kampanjer, moteoppvisninger og andre eksterne aktiviteter gjenspeiler våre verdier og vårt positive menneskesyn.
- Vi velger samarbeidspartnere og leverandører som har et verdigrunnlag som er forenelig med vårt eget.
- Som medlem av Initiativ for Etisk Handel (IEH), [www.etiskhandel.no](http://www.etiskhandel.no) arbeider vi ut fra deres modell for etisk handel.  
Vi følger Code of Conduct til Fretex International AS

### Alle våre handlinger skal ha et miljøperspektiv

- Vi kildesorterer og bruker om igjen det vi kan.
- Vi stiller miljøkrav til våre leverandører.
- Vi velger miljøvennlige alternativer så langt det er mulig.

For gjeldende utskriftsversjon for oppslag, hent [her](#)

Equass,

