Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Trude Irene Ringseth

Veien fra avstemming til åpen dialog

Aktiv lytting og mot til å bli utfordret

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i Relasjonsledelse; Coaching, veiledning, motivasjon, team- og ledelsesutvikling. Emnekode: RAD6901.
Veileder: Førsteamanuensis Camilla Fikse

Januar 2020

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

There is a crack in everything
That's how the light gets in

Disse ordene fant jeg da jeg opplevde mitt livs hittil bratteste motbakker, og som bidro til at jeg slapp inn alle lysstrålene som finnes i mine omgivelser og som satte fart på min reise innen selvutvikling og utvikling av min lederstil. Å forske på ledelse ser jeg også på som en mulighet for å avdekke "cracks" som kan gi implikasjoner om muligheter for forbedring. Styrkene er det også viktig å rette søkelyset på, for å kunne bevare og videreutvikle dem. Underveis har det slått meg at det handler om forskning på helsefremmende ledelse.

Å skrive denne oppgaven har vært som å planlegge og gjennomføre en mange dagers fjelltur som jeg årlig er så heldig å være en del av; hvor vi først har en prosess for å bli enige om målet. Og så, alle små og store samtaler for å finne ut hvem som vil delta på turen og hvor vi vil gå, planlegge turen godt og alt vi trenger av oppakning, selve pakkingen og utstyret, gjennomføringen av turen som innebærer samtaler og coaching om alt som skjer underveis som ikke kan planlegges, men som det må finnes løsninger på, om selve gåingen, formen min og de andre deltakernes form, humøret, motivasjonen, skoene, utstyret og hvordan alt fungerer sammen. Og om menneskene som deltar, om åpenhet, latter, humor og tillit i motgang og medgang.

Det jeg sitter igjen med aller mest etter denne masteroppgaven er takknemlighet for å få delta på denne reisen sammen med alle menneskene som er så avgjørende for opplevelsen og læringen underveis, og som er helt avgjørende for at det i hele tatt ble en tur og at vi nådde målet, og fant ut at selv mål kan være bevegelige!

Coach betyr opprinnelig postvogn og langt tilbake i tid hadde den til oppgave å frakte mennesker dit de ønsket å komme. Begrepet coaching ble videreført innen idrettsverdenen, og senere inn i ledercoaching, livscoaching, teamcoaching, jfr. Ragnvald Kvalsund, «Coaching» (2014). Han viser til Berg (2002) som skriver at coachen er en som «hjelper andre til å lykkes» og at for Gåserud (2000) er coaching representert ved lederen som «...på alvor påtar seg rollen med å bidra til medarbeidernes vekst og utvikling».

Jeg ønsker å takke alle som har vært mine coacher på denne reisen. Det har vært helt sentralt for at jeg har holdt meg i bevegelse og til at jeg til slutt kom i mål:

- Min veileder Camilla Fikse som har gitt meg uvurderlig kunnskapsrik veiledning gjennom prosessen samtidig som hun har utfordret meg og gitt meg trygghet, glede, nysgjerrighet og inspirasjon i arbeidet ved å være den hun er
- Forelesere og coacher i masterutdanningen ved NTNU Videre
- De fire informantene/intervjuede lederne som åpnet opp og gav innblikk i deres opplevelser av sin ledelse
- Mine ledere gjennom årene som har gitt meg muligheter til bratte læringskurver, vekst og refleksjon
- Mine kollegaer og venner som har hjulpet meg med trening og øvelser underveis
- Min livspartner, mine foreldre, min bror, mine barn og barnebarn, min familie og venner som kilde til læring, mot og glede

Til slutt vil jeg også rette en takk til meg selv for at jeg hadde mot nok til å starte dette omfattende arbeidet, samtidig som jeg har våget å be om hjelp og vise min egen sårbarhet i prosessen.

Trondheim, januar 2020
Trude Irene Ringseth

Sammendrag

Denne studien har tatt sikte på å få innblikk i hva ledere selv opplever de bidrar med og påvirker i utviklingsprosesser. Problemstillingen var: *Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden?*

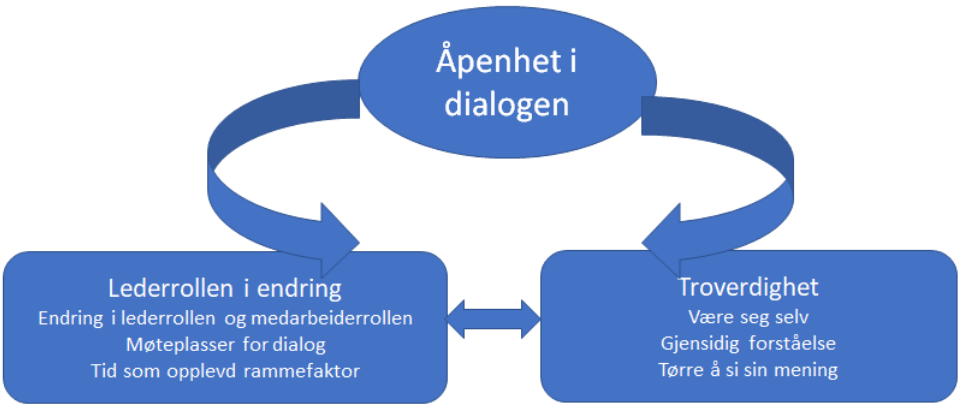
Rammen for denne kvalitative undersøkelsen har vært fenomenologisk design. Målet har vært å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017).

I oktober 2012 besluttet NTNUs styre ny styrings- og ledelsesordning, fra og med mars 2013, hvor alle NTNUs dekaner og instituttledere skulle tilsettes i stedet for å bli valgt som ledere (NTNU, 2012, S 41/12). Jeg har tolket funnene dit hen at informantene fortsatt jobber med endring av både leder- og medarbeiderrollen og med kulturendring som følge av dette vedtaket (Schein, 2010).

Gjennom studien er det gjort et funn av overordnet kategori: *Åpenhet i dialogen*.

Begrepet åpenhet i dialogen var ikke et begrep i intervjuguiden, dette begrepet ble lansert av informantene, og var et svært inspirerende funn, da det åpner for mange mulige spørsmål som det kan forskes videre på, som beskrevet i avslutningskapittelet.

I tillegg ble det gjort to andre funn som jeg definerte som hovedkategorier: *lederrollen i endring* og *troverdighet*. I hver hovedkategori fant jeg tre underkategorier som videre har gitt inspirasjonen til denne figuren som sammenfatter funnene:



Figur 1

Informantene opplever at de *påvirker og bidrar til utvikling gjennom:*

- *Åpenhet i dialogen – å jobbe med endring av kultur og være troverdig*
- *Lederrollen og medarbeiderrollen i endring – medvirkning gjennom dialog*
- *Troverdighet – å ha mot til å gå inn i åpen dialog gjennom å være seg selv*

Intensjonelt ønsker informantene åpenhet i dialogen, samtidig opplever de følgende hindringer som kan virke begrensende:

- endring av kultur knyttet til ledelsesform og arbeidsform også for medarbeiderne
- medvirkningsform
- barrierer for organisatorisk læring og forandring som opprettholder vanemessig atferd
- tid som opplevd rammefaktor

Abstract

This qualitive study has looked into the question how the leaders experience their contribution to development. The research question of this study was: *How does managers feel that they contribute to and create good education- and research environment for the future?*

The frame of this quality research has been the phenomenological design. The goal has been to give a precise description of the informers own perceptions, experiences and understanding (Johannessen, Tufte and Christoffersen, 2017).

In October 2012 the NTNU's board decided on a new leadership scheme, as of March 2013, where all NTNUs Deans and Head of departments are employed, instead of beeing elected, as leaders (NTNU, 2012, S 41/12), My interpretation of the findings was that the informers are still working to change the role both of the leader and the employee and they are also working with culture change because of this decision (Schein, 2010).

Through this study there was one main finding: *Opennes in Dialogue*.

The concept openness in dialogue was not a concept in the interview guide, it was launched by the informants, and it was a very inspiring finding, because it opens the possibility for many questions which may be studied further, as described in the concluding chapter.

In addition there were two more findings which were defined as two major categories: *change of the leader role* and *credibility*. In each main category there were three subcategories, which further inspired me to drawing this figure to summarize the findings:

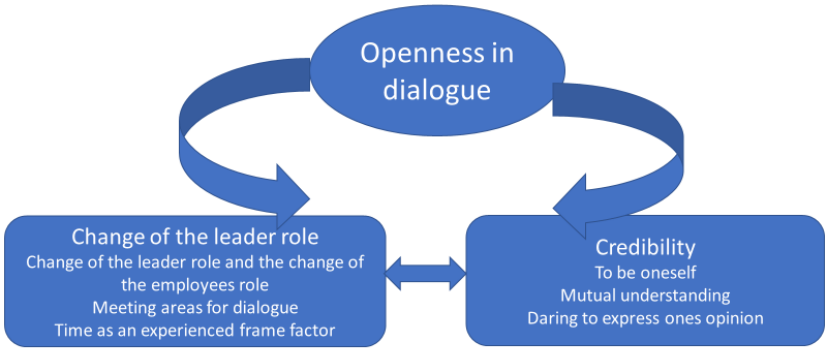


Figure 1

The informants experience that they influence and create development through:

- *Openness in dialogue – to work with change of culture and be credible*
- *Change of the leaderrole and the role of the employees – complicity through dialogue*
- *Credibility - to have the courage to enter the open dialogue through beeing oneself*

Intensionally the informers wants openness in dialogue, and at the same time they experience hindrances which may limit the openness:

- change of culture linked to type of leadership and the way the employees work together
- the way the employees contribute to decision making making
- barriers for organizational learning and change, which maintain habitual behavior
- time aspects

Innhold

Forord i

Sammendrag iii

Abstract v

1. Innledning 1

1.1 Bakgrunn for valg av tema 1

1.2 Problemstilling og avklaring av begrep i problemstillingen 2

1.3 Definisjon av ledelse 2

1.4 Oppgavens struktur 4

2. Teoretisk rammeverk 5

2.1 Team og teamledelse 5

2.2 Dialog 5

2.3 Relasjonskvalitet i team og samskaping 7

2.4 Sårbarhet 8

3. Metode og forskningsdesign 10

3.1 Bakgrunn, formål med oppgaven og valg av metode 10

3.2 Fenomenologisk design 10

3.3 Kontekst, valg av informanter og utvalg 12

3.4 Datainnsamlingsmetode 12

3.4.1 Pilotundersøkelse 13

3.4.2 Lydopptaker 13

3.4.3 Gjennomføring av intervju 13

3.4.4 Transkribering 15

3.4.5 Koding- og analyseprosess 15

3.4.6 Utvikling av konsepter / hovedkategorier og underkategorier 16

3.4.7 Tolkning 17

3.5 Forskningskvalitet og forskningsetiske retningslinjer 17

3.6 Forskningsdesign og transparens 18

3.6.1 Pålitelighet/Troverdighet (relabilitet) 18

3.6.2 Gyldighet/Bekreftbarhet (objektivitet) 19

3.6.3 Generaliserbarhet/Overførbarhet (ekstern validitet) 19

3.6.4 Egen rolle og forforståelse 20

4. Analyse av funn 21

4.1 Åpenhet i dialogen 22

4.2 Endringer i lederrollen 23

4.2.1 Endring i lederrollen krever endring i medarbeiderrollen 24
4.2.2 Møteplasser for dialog 25
4.2.3 Tid som opplevd rammefaktor 25
4.3. Troverdighet 27
4.3.1 Være seg selv 28
4.3.2 Gjensidig forståelse 29
4.3.3 Tørre å si sin mening 30
5. Drøfting 33
5.1 Åpenhet i dialogen 33
5.2 Lederrollen og medarbeiderrollen i endring 34
5.2.1 Ledelsesform og medvirkningsform 34
5.2.2 Arbeidsform – fra å jobbe alene til å jobbe i team 36
5.2.3 Ledernes vektlegging av også de uformelle møteplassene for dialog 36
5.2.4 Tid som opplevd rammefaktor 37
5.3 Troverdighet 37
5.3.1 Være seg selv 38
5.3.2 Gjensidig forståelse og erfaringslæring 38
5.3.3 Tørre å si sin mening 39
6. Avslutning 41
Litteraturliste 43
Vedlegg 44
Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring 44
Vedlegg 2 Intervjuguide: Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden? 47
Vedlegg 3 Godkjenning NSD 48

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Endring av norsk arbeidsliv skjer kontinuerlig. Ledere i organisasjoner innenfor alle samfunnsfunksjoner står overfor en helt ny kompleksitet og forandringsfokus (Scharmer, 2011, s. 65). I årene fremover vil teknologiutvikling, klimautfordringer, internasjonalisering, endring i næringsstruktur, innvandring og aldring av befolkningen være viktige faktorer som påvirker kompetansebehovene på alle områder i arbeidslivet. De raske endringene i teknologi og arbeidsliv tilsier økt behov for livslang læring (Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021). Universitets- og høgskolesektoren må som en sentral aktør bidra til dette for å kunne møte samfunnets endringer, behov og forventninger. Ledelse av universitets- og høgskolesektoren vil med andre ord kreve evne til å lede ansatte i organisasjonen til å ligge i front faglig for å kunne møte framtiden. NTNU har integrert dette i Målbildet - NTNU 2025. Et av målene jeg vil fremheve i denne studiens sammenheng er målet:

> Vi opplever å være ett NTNU**,** med kreative fagmiljøer og spennende tverrfaglig samarbeid. Vi har i større grad utnyttet potensialet som ligger i at utdanning, forskning og innovasjon er integrert ved universitetet og vår rolle som samarbeidspartner for omstilling er etablert som et enda tydeligere særtrekk for NTNU. Gjennom strategiperioden har vi lykkes i vårt systematiske arbeid for å utvikle en innovasjonskultur hos både studenter og ansatte. ([1]www.ntnu.no)

I oktober 2012 besluttet NTNUs styre ny styrings- og ledelsesordning fra og med mars 2013 hvor alle NTNUs dekaner og instituttledere skulle tilsettes i stedet for å bli valgt som ledere (NTNU, 2012, S 41/12). Et hovedpunkt ved organisasjonsutvikling er at man kan legge til rette for endringsprosesser, men at resultatet ikke kan programmeres på forhånd (Klev & Levin, 2016).

> Mennesker i organisasjonen lar seg ikke "programmere" som om de var teknologi. Organisasjoner er åpne systemer, hvor samspillet mellom ytre påvirkning og indre prosesser vil bestemme de operative karakteristikkene. I tillegg er menneskene i organisasjonene autonome i den forstand at de har vilje og evne til å selv velge hva de vil gjøre. Den kunnskap som er viktig for endringsledelse, er knyttet til å iverksette lærings- og utviklingsprosesser som gjør at ansatte blir aktive deltakere i utviklingsprosesser. (s. 24)

«What got you here will not get you there» (Marshall Goldsmith, 2008) sier oss at vi må utvikle oss som mennesker og organisasjoner for å kunne møte nye utfordringer som kommer. Utvikling og endring må være en kontinuerlig prosess hvor perspektiv og rammer må varieres i forhold til hensikt. I slike prosesser kan det være nyttig for de ansvarlige å være oppmerksom på hvordan en selv og medarbeiderne foretrekker å orientere seg. Å søke forskjellighet øker mulighet for å skape noe nytt (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 129).

For å styrke en leders kommunikasjonsferdigheter må vi lære å håndtere utfordringer som krever at vi går utenom den kunnskap vi har idag, såkalte adaptive utfordringer. Adaptive utfordringer, ses her i sammenheng med økende kompleksitet, gjennom

[1] https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/overordnet-mal#malbildet

globalisering, endringstakt og videre krav til nyskaping og innovasjonsprosesser hvor ledelsesprosesser knyttes sterkere opp mot kommunikasjon, samarbeidsformer og motivasjon med tanke på læring og utvikling (Fikse, 2015, s. 168).

Gjennom mange år i arbeid i kommune og stat på ulike nivå og med til sammen 5 års ledererfaring har jeg erfart, både som medarbeider og leder, hvor viktig ledelse er for å skape utvikling. Det har gjort meg nysgjerrig på hva det er i ledelse som skaper rom og mulighet for påvirkning og utvikling.

Utfordringen for mange ledergrupper er hvordan medlemmene kan kommunisere med hverandre slik at forskjeller i synspunkter blir utnyttet og fører til bedre resultater for ledergruppen, i stedet for å bli en kilde til irritasjon og gnisninger (Bang & Midelfart, 2010).

1.2 Problemstilling og avklaring av begrep i problemstillingen

Basert på utfordringene som skissert i 1.1 har jeg valgt følgende problemstilling i denne studien:

Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden?

Å se det i et fremtidsperspektiv vil si å lede ut fra det som skrives innledningsvis om den samfunnsutviklingen som til enhver tid pågår, og i lys av dette jobbe for de mål og strategier som virksomheten setter seg basert på dette.

Jeg har sett på tematikken i sammenheng med hvordan ledere opplever sin rolle i sine team sett i forhold til syn på egen vektlegging i ledelse, dialog, opplevelse av tillit, sårbarhet og autensitet, jf. vedlegg 2 intervjuguide.

1.3 Definisjon av ledelse

"Ledelse er å kontrollere hvor organisasjonsmedlemmene har oppmerksomheten sin, hva de har fokus på og ledelse er å skape konformitet mellom subgruppenes mål og de overodnede mål i organisasjonen" (De Wit, 2017, s. 581). Klev og Levin viser til Peter Senge (1990) og "den lærende organisasjon som modellerer organisasjonen som i stadig forandring, påvirket av omgivelser og hvor medarbeidernes involvering og kompetanse er sentral" (Klev & Levin, 2016, s. 149). De viser til fire rolleforståelser for en leder sett i lys av "den lærende organisasjon":

1. Ledelse er å skape rammer
2. Ledelse er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier
3. Ledelse er å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd
4. Ledelse er å redusere andres usikkerhet

"Når vi skreller av alle lagene er det eneste arbeidet vi har som ledere, å mobilisere til handling og skape resultater" (Scharmer, 2011). Han fortsetter:

> For å kunne gjøre dette må vi integrere mål, strategier, personligheter og prosesser. I de siste tiårene har vi sett to vesentlige skifter i vår tilnærming til arbeid. Først har vi beveget oss fra fokus på hva til hvordan. Deretter har vi

> skiftet fokus fra hvordan til hvor, altså fra prosess (hvordan) til det indre rommet hvor ledere og system opererer og handler ut fra (hvor). (s. 68)

Han skriver om det første skiftet hvor det dominerende utviklingsfokuset gikk fra å fokusere på konkrete resultater til å fokusere på prosessen. Han skriver videre om det andre skiftet fra fokus på prosess til fokus på kilden som innovasjon og forandring springer ut fra. Dette stadiet sier han handler om emergent kompleksitet som er karakterisert ved at grensene mellom forskjellige funksjoner viskes ut. Hver funksjon kan tre inn i hjulet gjennom hver sin dør, men de kommer essensielt til det samme stedet. Han viser til Michale Jung: "Alle bestiger samme fjell, men hver klatrer ser fjellet fra en forskjellig vinkel og de tror kanskje at det er forskjellige fjell." (s. 71)

"Mye tid, krefter og materielle ressurser er nedlagt i de siste årtiene på utvikling av organisasjoner slik at de kan være fleksible og dyktige til å tilpasse seg nye krav" (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 125). Utvikling av organisasjoner handler både om utvikling av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. "Kulturell endring skjer ofte fordi det kommer nye mål eller det skjer ytre ting som krever kulturell endring, det er sjelden i seg selv en hovedårsak til endringsprosesser" (Schein, 2010, s. 299). Han viser til endring i lederrollen som en konsekvens av nye komplekse krav til organisasjoner:

> In the face of greater complexity, the leader's dependence on others to generate solutions will increase, and we have overwhelming evidence that new solutions will be more likely to be adopted if the members of the organization have been involved in the learning process. (s. 366)

Schein skriver videre:

> Tranformative change implies that the person or group that is the target of change must unlearn something as well as learning something new. Most of the difficulties of such change have to do with the unlearning because what we have learned has become embedded in various routines and may have become part of our personal and group identity. (s. 301)

Transformativ ledelse handler om evne til å initiere og drive frem større endringsprosesser (Klev & Levin, 2016). De skriver videre at transformativ ledelse også kan beskrives om en kontrast til en ledelse som betegnes som "transaksjonsledelse". Og de fortsetter "Transaksjonsledelse spiller på ytre motivasjon, mens transformativ ledelse legger til grunn at folk jobber fordi arbeidet i seg selv er meningsfullt og interessant, og at den primære drivkraften derved blir indre motivasjon". Eierskap og indre motivasjon til arbeidet er dermed sentrale faktorer i transformasjonsledelse.

"Change in leadership, Lewin maintains, is probably the quickest way to bring about a change in the cultural atmosphere of a group" (Camilla Fikse, 2013). Hun løfter videre frem at endring i lederrollen påvirker medarbeiderrollen:

> change of a group atmosphere from autocracy or laissez faire to democracy through a "democratic leader" amounts to a re-education also of the followers of a "democratic followership", continuing neither the autocratic nor the democratic leader can play his role without the followers being ready to play their role accordingly. Without the members of the group being able and ready to take over those responsibilities which are essential for followership in a democracy, the democratic leader will be helpless … followers must shift toward a genuine acceptance of the role of democratic followers. (s. 83)

En organisasjon vil si at ledere og ansatte samarbeider systematisk for å ta vare på felles interesser og nå felles mål (Kvalsund & Meyer, 2005). De fortsetter "Hvordan en organisasjon som system fungerer, avhenger i bunn og grunn av hvordan systemet gir rom for kommunikasjon, og hvilken evne menneskene i systemet har til å kommunisere med hverandre". (s. 107)

Begrepet gode utdannings- og forskningsmiljø har jeg ikke definert. I studien har jeg latt informantene selv definere dette implisitt i sine svar. Regjeringen har skrevet om kvalitet i universitets- og høgskolesektoren i Stortingsmelding 16 (2016-2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning.* Denne meldingen bygger på en erkjennelse av at kvalitet i utdanningen i hovedsak skapes lokalt og er kulturavhengig, samtidig som tiltak og rammebetingelser fra myndighetene kan legge til rette for lokalt arbeid for kvalitet.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven starter med kapittel 1 Innledning hvor jeg nå har presentert min bakgrunn for valg av tema, problemformulering og avklaring av begrep. Deretter presenteres teoretisk rammeverk for denne studien i kapittel 2. I kapittel 3 beskriver jeg hvilken forskningsmetode og design jeg har valgt. Deretter presenteres funnene fra undersøkelsen i kapittel 4 om analyse. Drøfting av funn legges frem i kapittel 5 og i kapittel 6 presenteres avslutningsvis en sammenfatning av oppgaven inkludert forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet er strukturert etter oppbygningen av den kvalitative undersøkelsen og de teoretiske temaene som spørsmålene i intervjuguiden bygger på. I tillegg har jeg utvidet det teoretiske rammeverket med teori relatert til funnene. Forskningsspørsmålet handler om hvordan lederne selv opplever at de bidrar til utvikling i sine forskning- og utdanningsmiljø. Teorien er valgt ut fra fokus på relasjonsledelse som denne masteroppgaven bygger på. En vanlig arbeidsform i dagens arbeidsliv er arbeid i team og informantene vektlegger arbeidet med dialog i sine team for å skape utvikling for å møte framtidens utfordringer. De fremhever viktigheten av å legge til rette for åpenhet som leder, og snakker om hva som kan hindre åpenhet. Derfor vil jeg først legge frem teori knyttet til team, teamledelse og dialog. Deretter vil jeg belyse teori om relasjonskvalitet i team og samskaping og til slutt teori om sammenhengene mellom tillit, mot, troverdighet og sårbarhet.

2.1 Team og teamledelse

Team er i stor grad en nødvendig arbeidsform for å løse oppgaver i dagens arbeidsliv hvor det er stor kompleksitet i forhold til oppgaver, teknologi og organisasjonsstruktur. Teamene oppnår sine mål ved at medlemmene er med på å definere mål, tar beslutninger, kommuniserer, håndterer konflikt, og løser problemer i en støttende og tillitsfull atmosfære. I tillegg er medlemmene klar over sine styrker og svakheter og er i stand til å gjøre endringer når de trenger å forbedre sine prestasjoner (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). De viser videre til fire faktorer som er med på å legge til rette for slike team; 1) kontekst – kultur – struktur og system 2) sammensetning 3) kompetanse 4) ferdigheter innen endringsledelse. I denne studien har jeg gjort funn som kan relateres til pkt 1) og 4) beskrevet innledningsvis i avsnitt 1.3 definisjon av ledelse.

2.2 Dialog

Ordet dialog har sin opprinnelse i dia som betyr via og logos som betyr «ord» eller «mening». I dialogen bygger en på hverandres bidrag, til en «flow of meaning» (Isaacs 2012). Han fremhever at å skape en atmosfære for ekte dialog handler om å lære og tenke sammen, utvide måten vi tenker på, og dergjennom bidra til å se bedre løsninger. Dialogen fremheves som godt egnet til å dele forståelse, skape rom for ny innsikt, nye ideer og oppdagelser om oss selv, andre og ulike fenomener. Visuelt beskrives det «å kunne se elefanten sammen», se det store bildet sammen.

"Dialog fremheves som spesielt verdifullt ved komplekse utfordringer, og hvor en søker etter å se ulike perspektiver og nye innsikter mer enn å vektlegge kun sitt eget ståsted" (Fikse, 2015, s. 175). Hun skriver videre:

> at ideer deles og at en er kreative i teamsammenheng, blir tillagt økende verdi på moderne arbeidsplasser. Imidlertid ser de største utfordringene ut til å være å kommunisere og dergjennom dra nytte av og lære av kunnskapen og kompetansen til andre i møte på tvers av fag og profesjoner. (s. 175)

"Partene i en dialog vil typisk forsøke å lære av hverandre, utforske og prøve å sette seg inn i hva som ligger bak hverandres synspunkter, sette vurderingene sine på vent,

akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape felles grunn på basis av det som kommer frem i dialogen" (...) "Dialog har en positiv effekt på teameffektivitet utover å redusere konfliktnivået i teamet, fordi dialog stimulerer utforskning av gruppemedlemmenes synspunkter" (Bang & Midelfart, 2010, s. 5). De skriver videre at utfordringen for mange ledergrupper er hvordan medlemmene kan kommunisere med hverandre slik at forskjeller i synspunkter blir utnyttet og fører til bedre resultater for ledergruppen, i stedet for å bli en kilde til irritasjon og gnisninger. "Et alternativ til å øke graden av sakskonflikt i gruppen kan være å skape et klima hvor man stimuleres til nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter når man diskuterer komplekse saker" (Bang & Midelfart, 2010, s. 5). De viser til van Knippenberg, de Dreau og Hofman (2004) som hevder at "prestasjoner ikke tjener på konflikter og uenighet i seg selv, men ut fra den kreative og dyptgående prosessen som konflikt og uenighet fremmer". (min oversettelse)

Bang og Midelfart refererer i artikkelen til en studie de har gjennomført for å undersøke hvorvidt en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene er positivt assosiert med kvaliteten på ledergruppens resultater. Målet i dialog er økt erkjennelse eller forståelse for hverandres synspunkter – ikke nødvendigvis å bli enige. Studiet ble gjennomført i 75 ledergrupper. Studiet viste at det var en klar sammenheng mellom dialog og hver av de tre teameffektivitetsvariablene saksresultater, gruppefølelse og tilfredshet. Studiet viste også at jo mer ledergruppene er preget av dialogisk kommunikasjon, desto mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt finner vi (og vice versa). Det synes som at dialog har en selvstendig påvirkning på teameffektivitet, i den forstand at det å tro at man kan lære noe av kollegaene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter og å forsøke å bygge på hva andre sier i ledermøtene, i seg selv øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater. De fremstiller kommunikasjonsformen bestående av fire hovedelementer, hvorav de to første er holdninger, mens de to siste er handlinger:

- Læreholdning – tro på at man kan lære noe av hverandre
- Respekt – Respekt for andre selv når man er uenig
- Utforskning – Utforskning av forskjellige syn
- Bygge på hverandres syn

De peker på at utfordringene i teamets hverdag er å ivareta en utforskende handling, kjenne respekt og ha en læreholdning overfor kollegaer som har synspunkter som høres ut som de går helt på tvers av egne verdier, eller synspunkter som oppleves som uforståelige, eller kunnskapsløse.

De fleste av oss opplever fordommer og forforståelser som kan hindre oss i å kommunisere åpent og konstruktivt med andre, og vi kan trene på å unngå dette gjennom utvikling og bevisstgjøring av våre relasjonskvaliteter, som jeg vil komme tilbake til i avsnitt 2.3 relasjonskvalitet i team og samskaping. Argumentasjons- og undersøkelsesmatrisen som er laget av Argyris, 1993 (Spurkeland, 2016, s. 83) tydeliggjør balansen mellom argumentasjon og undersøkelse. Den sier at i møtepunktet mellom disse to ferdighetene ligger området for samarbeid og læring.

Dialog defineres som kunsten å tenke sammen eller evnen til å aktivere den kollektive intelligensen (Scharmer, 2017). Han viser til fire ulike samtalefelt: 1. Downloading 2. Debatt 3. Dialog og 4. Presencing. Scharmer definerer felt 3 Dialog som det å snakke ut fra å se seg selv som del av helheten, fra å forsvare til å det å spørre interessert etter andre menneskers mening. Han definerer dette som et selvrefleksivt system. Felt 4

definerer han som å snakke ut fra det som er på vei, hvor det er stillhet, kollektiv kreativitet og flow. Han definerer dette som et generativt system, å snakke ut fra det autentiske jeg. Det er fire barrierer for organisatorisk læring og forandring som opprettholder vanemessig atferd (Scharmer, 2011):

1. Ikke erkjenne hva man ser (forbindelsen mellom oppfattelse og tanke avbrutt)
2. Ikke si hva man tenker (forbindelsen mellom tenking og ord avbrutt)
3. Ikke gjøre hva man sier (forbindelsen mellom ord og handling avbrutt)
4. Ikke se hva man gjør (forbindelsen mellom oppfattelse og handling avbrutt)

"Feltstrukturen i en samtale er et sett av interaksjonsregler som når de først er innført, oftest overtas av alle deltakerne i samtalen". Han skriver at samtalen skifter til et nytt samtalemønster når alle deltakerne i samtalen en går fra et felt til et annet, ikke bare noen få. "Det er uhyre viktig og relevant å kunne gjenkjenne disse samtalemønstrene hvis man vil lede forandring" (...) "Det er gjennom samtale vi skaper verden her og nå og kan oppdage handlingsalternativene" (Scharmer, 2011, s. 263).

2.3 Relasjonskvalitet i team og samskaping

"Flere forskere fremhever det å være indrestyrt og autentisk, og at hvis en ønsker å utvikle seg, trenger en å oppdage hva som er ens indre drivkraft, som videre kan mobiliseres også i ledelseskonteksten" (Fikse, 2015, s. 181). Hun skriver videre "Å være autentisk innebærer å akseptere seg selv, handle i tråd med sine verdier og behov, i motsetning til kun å tilfredsstille andre." "Discovering your authentic leadership requires a commitment to developing yourself" (George, Sims, Mc Lean, and Mayer, 2007, s. 2). De skriver videre "Authentic leaders realize that they have to be willing to listen to feedback – especially the kind they don't want to hear" (s. 4). "Uten å kunne disidentifisere sider ved en selv til refleksjon, vil en bli offer for egne mønstre" (Kvalsund & Meyer, 2017, s. 120). "Kreativitet, nyskaping og innovasjon er nå også bredt akseptert som en drivende kraft i organisasjoner, og blir sett på som fremtidens kjernekompetanse til ledere" (Fikse, 2015, s. 168). Hun viser til Scharmer (2009) som i denne sammenhengen peker på at vi har et uforløst potensial, et blindpunkt, når det gjelder utvikling av ledelse – vår indre kilde. "Det er stedet vi handler ut fra" (Scharmer, 2011, s. 14). "(...) hver person har en fundamental drivkraft mot og søken etter vekst og utvikling" (Fikse, 2015).

> Ressursutvikling og realisering av alles potensial, å aktualisere seg sammen (co-actualization), gir muligheter for å sammen bidra til økt verdiskaping, og beskrives her som samskaping. En stor norsk lederundersøkelse viser at med nyere bølger innenfor ledelse, hvor sosiale interaksjonsprosesser også fremheves, opplever ledere behov for ledelsesutvikling hvor relasjons- og endringskompetanse og internasjonal kompetanse fremheves som svært viktig. (s. 169)

Fikse, 2015 har utforsket hvordan bevissthet rundt relasjonskvaliteter kan bidra til å skape effektivitet, kreativitet og produktivitet i organisasjoner, grupper og team. "Relasjoner kan beskrives gjennom en helhetlig, dynamisk og interaktiv utviklingsteori hvor individer kan bevege seg mellom tre kvalitativt ulike dimensjoner fra avhengighet til uavhengighet som videre legger til rette for at vi kan utvikle og erfare gjensidig relasjonskvalitet" (Fikse, 2015, s. 170). Hun skriver videre om ulike relasjonskvaliteter i team (s. 172):

- I avhengighetskulturer vil lytting til den som antatt har kunnskapen eller formell ledelse være naturlig.
- I uavhengighetskulturer vil selvstendighet og tro på seg selv som fri, være en nødvendig forutsetning (selvledelse).
- Gjensidighetskulturer gir mulighet for samarbeidsledelse og gir muligheter for at hver og en får realisere sitt ulike bidrag.

"Ubevisste gruppedynamiske forhold, projektive utspill av objektrelasjoner og mangel på sosiale ferdigheter vil til sammen utgjøre en trussel mot effektiv måloppnåelse og effektiv gruppeutvikling" (Kvalsund & Meyer, 2017, s. 26). "Mangfold og motsetninger vil alltid finnes der mennesker skal arbeide sammen" (Kvalsund & Meyer, 2017, s. 103). "Uten å kunne disidentifisere sider ved en selv til refleksjon, vil en bli offer for egne mønstre. Mønstre blir monstre. Disse monstrene fungerer reaktivt, uavhengig av situasjon. De hindrer en i å overskride til gjensidigheten" (Kvalsund & Meyer, 2017, s. 120). Denne erkjennelsen er viktig for å forstå betydningen av integreringen og overskridelsen mellom avhengighets-, uavhengighets- og gjensidighetsnivået. "Gjensidigheten kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon. Det vil innebære både evnen til innlevelse i andres bidrag og at en selv påvirker til innflytelse, og samtidig har evnen til fleksibilitet mellom dem" (Fikse, 2015, s. 172). "Avhengighet, uavhengighet og gjensidighet kan operere som kulturer og ledelsespraksiser i organisasjoner" (Fikse, 2015, s. 172). Hun viser også til at McCauley et al. fant at disse tre dimensjonene også kan eksistere på én og samme tid innen organisasjoner. Fikse, 2015, skriver videre:

> (...) ledelseskulturer og praksiser kjennetegnet ved gjensidighet anser ledelse som en mer kollektiv aktivitet som krever gjensidig søken etter kunnskap, problemløsning og læring. Dette leder til utstrakt bruk av dialog, samarbeid, nettverk, verdsetting av ulikheter og vekt på læring. Gjensidige avhengige kulturer fremstår som effektive og samarbeidende kulturer. (s. 173)

"På tross av at det har vært få studier om team og innovasjon, viser de klareste funnene at de gruppene hvor medlemmene hadde noenlunde lik innflytelse, også var de mest innovative" (Fikse, 2015, s. 173). Hun refererer til studie av Sjøvold (2014):

(...) her var det viktig å lytte og anerkjenne, å ha åpenhet for å kunne stille "dumme" spørsmål og trygghet til å konfrontere. De mindre innovative gruppene var i større grad preget av enkeltpersoners vekt på og utbrodering av egne synspunkter, og teamet var under sterkere ledelse. Dette førte til mindre felles forståelse, teamet ble i mindre grad i stand til å se nye sammenhenger og dermed mindre i stand til å utfordre allerede etablerte antagelser og sannheter. (s. 73)

Ekman (2004) viser til betydningen av normer og verdier som vokser fra i samhandlingen mellom mennesker (s. 39.) "Det er i den uformelle samtalen verdier, normer, idealer og tenkemåter blir til, utvikles og spres i organisasjoner" (Ekman, 2004, s. 40).

2.4 Sårbarhet

Brené Brown skriver at "Vulnerability is not winning or loosing. It's having the courage to show up when you can't control the outcome" (Brown, 2018, forord, s. xviii). Hun fortsetter "If you choose courage, you will absolutely know failure, disappointment, setback, even heartbreak. That's why we call it courage. That's why it's so rare". Ledelse

av mennesker i endringsprosesser vil være eksempler på slike situasjoner. Hennes forskning viser at for å være modig må en tåle å være sårbar i form av at man går inn i situasjoner man ikke har kontroll på. Hun skriver om å senke guarden, og at hennes forskning viser at frykten for å senke den er universell, fordi man er redd for å bli angrepet. Hun definerer ledere som "en person som tar ansvar for å finne potensialet i mennesker og prosesser, og som har motet til å utvikle det potensialet" (min oversettelse) (Brown, 2018, s. 4). Spurkeland (2017) skriver om mot:

> Relasjonsledelse handler om å ha mot til å møte andre på åpen mark, der du står klart fram - også med dine egne svakheter. Da må du ha mot til å si at du ikke kan alt, og at du er avhengig av andre. Du må ha mot til å konfrontere urettferdighet og korrigere dine medarbeidere så vel som din leder. Tilbakemeldinger skal gis begge veier. Du skal også ha mot til å gi din egen leder korrektiv tilbakemelding. (s. 52)

Brown (2018) skriver videre om relasjonell sårbarhet, som noe annet enn systemisk sårbarhet. Hun skriver at systemisk sårbarhet vil være alt det vi forsøker å redusere ved hjelp av internkontroll og kvalitetssystemer. Relasjonell sårbarhet definerer hun som "(....) the emotion that we experience during times of uncertainity, risk and emotional exposure" (s. 23). Dette har kommet frem gjennom hennes forskning de siste tyve årene.

Forskningen hennes viser at vi trenger tillit for å tørre å være sårbar og at vi trenger å vise sårbarhet for å bygge tillit. Hun viser til en artikkel skrevet av Stephen M. R. Covey og Douglas R. Conant i Harvard Business review "The Connection between Employee Trust and Financial Performance" (2016) hvor de skriver at Fortune's forskning (2016) viste at tillit mellom ledere og ansatte er den viktigste faktoren som kjennetegner de beste arbeidsplassene. Sitat fra artikkelen: "Your ability to build trust has a profound effect on business results because trust affects two measurable outcomes: speed and cost. When trust goes down (in a relationship, on a team, in an organization, or with a partner or customer), speed goes down and cost goes up" (Brown, 2018, s. 222). Ekman (2004) viser til Zucker (1986) som beskriver to sentrale aspekt ved tillit. "For det første er tillit mellom individer et resultat av samhandling over en viss tid. For det andre bygger tillit på likhet av et eller annet slag, sosialt eller noen ganger til og med fysisk" (Ekman, 2004, s. 109). Tillit kan oppfattes om det sosiale uttrykket for legitimitet. Fenomenet er grunnleggende i menneskelig samkvem (Spurkeland, 2016, s. 38). «Tillitsbasert ledelse handler om grad av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert» (Kuvaas, 2017).

3. Metode og forskningsdesign

3.1 Bakgrunn, formål med oppgaven og valg av metode

Formålet med denne forskningsoppgaven har vært å forske på hvordan ledere opplever at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden.

Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder. Svært forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer (Johannessen et al., 2017, s. 95). Videre skriver de: «I kvalitativ metode er vi mindre opptatt av årsakssammenhenger og mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss.»

Teoriens rolle varierer enormt i ulike forskningsarbeider, både innenfor kvalitativ og kvantitativ forskning. En hovedregel vil være at kvantitativ forskning ofte tar utgangspunkt i én eller flere hypoteser som søkes bekreftet eller avkreftet og at disse hypotesene som regel utledes fra teori og tidligere forskning (Tjora, 2017, s. 32). Videre skriver han at kvalitativ forskning tar ofte utgangspunkt i én eller flere teoretiske tradisjoner for å definere rammen av hva som er interessante problemstillinger innenfor et gitt fagfelt.

I studien har jeg valgt kvalitativ undersøkelse. Grunnen er at jeg har ønsket å gå i dybden på lederes opplevelser gjennom å stille åpne spørsmål som gir dem grunnlag for refleksjon av deres opplevelse av det å være leder for sine team, og hvordan de opplever å påvirke og bli påvirket av teammedlemmene i sitt kontinuerlige utviklingsarbeid. "Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer." "Samtalen gir innblikk i personers livsverden (verden sett fra informantens synspunkt) – gjerne gjennom fortellinger og historier" (Johannessen et al., 2017, s. 145).

3.2 Fenomenologisk design

I den kvalitative undersøkelsen har jeg benyttet meg av fenomenologisk design. "Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og å beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen" (Johannessen et al., 2017, s. 78). De skriver videre at fenomenologisk metode brukes for å studere verden slik folk oppfatter den. Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Det er mennesket som konstituerer virkeligheten og ikke omvendt. Gjennom å beskrive menneskenes subjektive opplevelser fanger forskeren også indirekte de strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, de rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenene, og viser til og fremhever at det er viktig å merke seg at ett og samme fenomen oppleves individuelt ut fra hver persons interesser, bakgrunn og forståelse.

"Fenomenologisk arbeid er noe annet enn å snakke om saken eller fenomenet, det er å erfare det en snakker om, og slik om mulig, oppdage nye sider ved fenomenet, seg selv og omverdenen. Det handler om å rette oppmerksomhet mot erfaringen, det som erfares

som fenomen, men ikke minst også selve den bevissthetsskapende handling og intensjon." (...) "I all erfaringslæring er tilbakemelding på hva en gjør og hva som skjer i handlingens omgivelser sentralt (Kvalsund, 2014, s. 88). Tilbakemeldingen er grunnlaget for selvobservasjon og dermed selvevalueringen. Coachen er primært tilstede for å hjelpe til med tilbakemeldingen og være kreativ og komme frem med prosessinformasjon som gir coachee mulighet til refleksjon og til å se helhet (Kvalsund, 2014, s. 88). I dette studiet er coachee det samme som informanten.

"Fenomenologisk tilnærming er en metode og teknikk for å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet slik de fremtrer" (Kvalsund, 2014, s. 43). Kvalsund skriver at fenomenologi som vitenskapelig metode fikk sitt gjennombrudd med arbeidene til filosofen Edmund Husserl. Hans mål var å skape en metode som lot fenomenene fremtre «rene» slik som de egentlig er – uavhengig av tid og sted, ulike kulturelle og sosiale forutsetninger og subjektive bedømmelser.

"Fenomenologisk reduksjon er å beskrive erfaringen av fenomenet, ikke slik det er blitt fortolket eller symbolisert i kulturen i sin mer generelle form (eksternt objekt), men slik den fremtrer *nå* for den erfarende. I denne form for reduksjon handler det om å prøve å sette til side sine forkunnskaper, fordommer og forutsetninger" (Kvalsund, 2014, s. 46).

"I et fenomenologisk perspektiv blir utfordringen dermed hele veien å suspendere eller sette til side slike forestillinger, for bedre å være i stand til å forstå coachee ut fra hennes egen livsverden" (Kvalsund & Fikse, 2015, s. 130). Det er dette som har fått betegnelsen fenomenologisk reduksjon eller épochè, og som i praksis representerer en større mulighet for å få tilgang til subjektive erfaringsdata, data som kan gi muligheter for å oppdage eller bli bevisst på/aware/oppmerksom på ressurser og begrensninger hos coachee (Kvalsund, 2014, s. 48).

Læringsprosessene kan forstås ut fra læringsmodeller, og jeg vil spesielt trekke frem Youngs persepsjonsmodell (Kvalsund, 2014, s. 55). Den har fokus på å gi nok tid og rom for orienteringsfasen, for å oppdage begrensninger og muligheter i ressursene hos informantene som viser seg i nåsituasjonen. I dette ligger å bruke tid på aktiv lytting, legge tolkninger og forestillinger på bordet, og i dette finne oppdagelser og alternative handlingsalternativer. Målet mitt har vært å strekke meg mot dette i intervjuene og "(...) å være tilstede for informanten, gjennom nettopp å suspendere forutinntatte perspektiver og akseptere den andres opplevelse og utvise empatisk holdning i retning av å nærmest være den andre alter ego, uten å miste distinksjonen Jeg – Du" (Kvalsund, 2014, s. 49).

Jeg har gått på flere mageplask under intervjuene i forhold til dette, da jeg har tatt meg selv i å bli ekstra ivrig når deltakerne snakker om det jeg synes er ekstra spennende tema når jeg heller burde stilt flere oppfølgingsspørsmål rundt tema som jeg kunne oppfatte som motsetningsfylte. Noe av grunnen vil jeg også legge på tidsrammene som vi setter, og tidspresset er noe som informantene også er inne på som grunnlag for hvor åpne dialogen og prosessene blir i deres virke som ledere.

Fenomenet jeg har forsket på er lederes egen opplevelse av sitt bidrag og sin påvirkning til utvikling i forsknings- og utdanningsmiljøet for fremtiden.

3.3 Kontekst, valg av informanter og utvalg

Jeg har ønsket å forske på ledelse i universitets- og høgskolesektoren. Jeg har gjennom kvalitativ metode intervjuet fire instituttledere med personal-, økonomi- og fagansvar som er på nivå under rektor og dekan. Instituttledere er underordnet dekan ved et fakultet og har ansvar for ledelse og utvikling av forsknings- og utdanningsmiljø parallelt med utvikling av administrativ og teknisk støtte ved sine institutt. I tillegg inngår instituttlederne i en helhetlig ledergruppe til dekanen ved fakultetet. Jeg har kun benyttet en metode i denne oppgaven; kvalitative intervjuer. Konsekvensen av dette sett i forhold til forskningskvalitet har jeg beskrevet i avsnitt 3.5.

Leder av fakultetet/dekanen sendte, etter henvendelse fra meg, ut informasjon om denne masterstudien til sine ledere og ba meg deretter om å sende en forespørsel til ledergruppen om muligheten til å delta i en masteroppgave i "Organisasjon og ledelse, Relasjonsledelse". De fire første lederne som meldte seg ble inkludert i utvalget slik at det ikke skulle være et skjønnsmessig utvalg. Det gledelige var at mange meldte seg, og de fire første ble plukket ut. Jeg vil i denne oppgaven, på grunn av anonymisering, benevne de fire informantene som leder A, leder B, leder C og leder D, og bruke hen som kjønnsnøytralt pronomen.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Jeg har i denne oppgaven valgt semistrukturert intervju som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere, (Johannessen et al., 2017, s. 148). Videre skriver de at fordelen med semistrukturert intervju er at det gir noen standard spørsmål som gjør det enklere å sammenligne svarene samtidig som det gir forskeren mulighet til å forfølge og avdekke nyanser i svarene. "Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet" (Johannessen et al., 2017, s. 145).

Formålet med denne undersøkelsen er å søke og forstå lederes opplevelser av hvordan de påvirker og bidrar inn i sine team. "Hvis formålet er å forstå meninger med handlinger vil forskeren sannsynligvis være opptatt med å utvikle en helhetsforståelse av et fenomen" (Johannessen et al., 2017, s. 158). Videre skriver de at slik forskning er gjerne induktiv og forskeren bruker samtalen og ustrukturerte intervjueguider for å samle inn data.

Forskeren kan velge mellom én-til-én intervjuet eller gruppesamtaler (Johannessen et al., 2017, s. 146). Det første egner seg når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomen, og det var dette jeg valgte i denne studien.

Et godt sammensatt gruppeintervju gir verdifull kunnskap om hva som er sentralt og viktig innenfor et bestemt tema, og egner seg for å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og erfaringer fremfor fyldig og detaljert informasjon fra enkeltindivider. Dette kunne også vært benyttet i denne studien, men på grunn av at denne formen stiller store krav til intervjueren, og fordi man må ha god innsikt i gruppeprosesser, og i emnet som diskuteres valgte jeg å ikke gjøre det.

Jeg bygde opp intervjuguiden i tre hoveddeler: bakgrunnsspørsmål, hoveddel og avsluttende del, se vedlegg nr. 2. Bakgrunnsspørsmålene var ment å hjelpe informanten med å rette oppmerksomheten mot temaet, og komme med egne erfaringer og betraktninger før hoveddelen av intervjuet (Johannessen et al., 2017, s. 150). Hoveddelen bestod av nøkkelspørsmålene knyttet til forskningen, og i den avsluttende delen rundet jeg av ved å stille spørsmål om hvordan de ivaretok sin inspirasjon og sitt engasjement som ledere og om informantene hadde noe mer på hjertet. Til slutt spurte jeg om hvordan deres opplevelse av intervjuet hadde vært.

3.4.1 Pilotundersøkelse

Før intervjuguiden ble ferdigstilt og sendt ut, foretok jeg en pilotundersøkelse for å få kommentarer til hvordan testinformantene opplevde spørsmålene og samtalen i dybdeintervjuet. Jeg valgte å ha en pilotundersøkelse med to testinformanter som var ledere. De gav meg verdifull tilbakemelding som resulterte i at jeg gjorde endringer i intervjuguiden. Jeg justerte antall spørsmål innenfor de ulike delområdene så det ble en balanse i antall spørsmål på hver del, slik at jeg ikke påvirket forskningen ved å stille flere spørsmål om områder jeg var spesielt interessert i. Jeg la også inn tilleggsspørsmålet «har du noe mer å tilføye» på slutten av delområdene slik at jeg gav informantene en mulighet for å få avsluttet hver spørsmålsdel, slik at de ikke skulle brenne inne med noe de ikke fikk sagt. Jeg endret også noen av spørsmålene til å bli helt åpne og ikke ledende. I tillegg gjorde pilotundersøkelsene at jeg ble tryggere i rollen som intervjuer.

3.4.2 Lydopptaker

Jeg brukte ikke lydopptak under pilotintervjuene, fordi jeg ønsket ikke at de skulle oppleve det som et unødvendig press. I stedet øvde jeg meg selv på å bruke lydopptakeren og testet på forhånd bruken av lydopptakeren, hvordan den skulle ligge på bordet, avstanden til informanten og muligheten for å ta pauser underveis dersom det skulle bli behov for det.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

"Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd" (Tjora, 2017, s. 113). Han skriver videre: "(...) ved å skape en avslappet stemning og en noenlunde romslig tidsramme, ofte en time eller mer, er det meningen å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen."

Jeg valgte å invitere informantene til møterom som ikke var møterommene i deres mest vanlige sfære, bød på vann og kaffe og intervjuet ble estimert til å vare omtrent en time. Jeg hadde helst ønsket å gjennomføre intervjuet i avslappende omgivelser bort fra arbeidsplassen og møtebord, men av tidshensyn valgte jeg en mellomting. Jeg hadde satt opp en tidsramme på en time, men tillot intervjuet å leve sitt liv. Det endte opp med

at et intervju var ferdig innen tre kvarter, mens et annet varte i fem kvarter. De to øvrige varte omtrent en time.

Ved gjennomføring av intervju er det viktig at forskeren presenterer seg selv (Johannessen et al., 2017, s. 14). Jeg innledet intervjuene med å presentere meg som forsker i et masterstudie og at jeg i denne sammenhengen ønsket å legge til side min rolle som HR-rådgiver. Jeg fortalte om prosjektet og hvilke tema jeg kom til å stille spørsmål om. Jeg fortalte at det var første gangen at jeg gjennomførte slik forskning og at jeg var veldig spent. Jeg forklarte at jeg ville bruke lydopptaker under intervjuet. De hadde også blitt informert om det pr. epost og i samtykkeskjemaet som de signerte i starten av intervjuet.

Deretter startet jeg med spørsmålene i den semistrukturerte intervjuguiden. Når det gjennomføres delvis strukturerte intervjuer så må forskeren underveis i intervjuet bestemme seg for hva han ønsker å vite og vurdere hvordan han skal få til en meningsfull diskusjon tilpasset situasjonen. Formulering av meningsfulle oppfølgingsspørsmål må skje raskt (Johannessen et al., 2017, s. 154). Forfatterne fremhever tips som jeg satte meg inn i før intervjuet. Tipsene går ut på å oppmuntre til refleksjon gjennom å be om eksempler, gi tilbakemelding til informanten underveis på en balansert måte, lytte og sjekke informantens forståelse av tema og spørsmål, observere kroppsspråk og være forsiktig med å avbryte informanten og hvor nær innpå informanten du går. Videre fremheves det i denne boka at en grunnleggende regel er at spørsmålene skal være enkle og korte. De viser til at Michael Quinn Patton (1990) advarer mot å stille hvorfor-spørsmål, da det kan være vanskelig for informanten å vite hvor inngående forklaringer vedkommende blir bedt om å gi. Det beste er å stille beskrivende spørsmål (hva og hvem) og la hvorfor-spørsmålene bli besvart i analysen. Jeg brukte også min coaching kompetanse som jeg lærte og trente på i faget RAD 6502 Coaching og veiledning som ledelsesverktøy som har vært endel av dette masterstudiet.

Jeg er erfarte også at jeg som forsker i stor grad påvirker intervjuet ved de valg jeg gjorde i forhold til oppfølgingsspørsmål. Jeg prøvde å være bevisst på å bygge oppfølgingsspørsmålene på det informanten selv sa, og ikke bli fristet til å følge mine egne tankerekker som oppstod underveis i samtalen. Eksempelvis under spørsmål 8 Hva åpner for at du kan vise sårbarhet i din ledelse? Hva eventuelt hindrer deg? Her svarte leder A: *Det går på kultur i ledergruppa for eksempel, hvordan vi reagerer, hvis folk får positiv respons, både av leder og av andre faggruppeledere og nestledere, hvis en person gjør det, så er det lettere for andre å vise det*. Mitt oppfølgingsspørsmål ble: Går du foran? Her kan jeg se at spørsmålet jeg stiller er ledende og langt fra åpent, og at det kan påvirke svaret.

Jeg forsøkte også å være bevisst på at tilbakemeldingene mine skulle være balanserte, men jeg hørte, både under intervjuet og under transkriberingen, at stemmen min ble påvirket når informantene snakket om det jeg er mest opptatt av, og ser at dette igjen kan påvirke forskningsmaterialet jeg fikk.

Jeg erfarte under intervjuet at noen av spørsmålene var for lange, og at jeg måtte gjenta dem og omskrive dem muntlig. Spesielt dette spørsmålet ble langt: Hva er dine tanker om dialog i team som grunnlag for utvikling av forsknings- og læringsmiljø? Selv om min intensjon var at det skulle være klargjørende, bidro det heller til at det tok lengre tid å oppfatte spørsmålet.

3.4.4 Transkribering

"Ved bruk av dybdeintervjuer anbefales bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant, da det er vanskelig å vite hva som vil ha betydning for analysen" (Tjora, 2017, s. 173).

Jeg valgte å skrive ordrett ned det som ble sagt og transkriberte på bokmål uavhengig av dialektene som ble brukt, dette for å sikre anonymitet. Både under intervjuet og i transkriberingen oppdaget jeg at jeg i noen tilfeller burde latt informanten utdype sitt svar i stedet for å stille et oppfølgingsspørsmål, og at jeg med det gikk glipp av noe som kunne blitt interessant. I noen tilfeller lette informantene lenge etter sine svar, og i noen tilfeller gjentok jeg hva de hadde sagt tidligere i intervjuet som kunne belyse svaret deres. Dette ser jeg vil være med på å påvirke forskningsmaterialet.

Jeg har valgt å slette fyllord og sette punktum istedet for at det blir mange bisetninger etter hverandre, for å gjøre sitatene mer leservennlig etter avtale med informantene.

Jeg synes det var sterkt å oppdage hvor ydmyk og reflektert informantene var til sine egne opplevelser, og at de stilte spørsmål til egne opplevelser og de påpekte flere ganger at dette var deres opplevelse.

3.4.5 Koding- og analyseprosess

Deretter startet kodingen som er den prosessen der data brytes ned, konseptualiseres (tolkes ut fra underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller en teori (Johannessen et al., 2017).

> Når det er samlet inn kvantitative data, er det ingen betingelse for at de som har samlet inn dataene, også må gjøre analysen. Dette er annerledes for kvalitative studier der den som har samlet inn dataene, også bør analysere og tolke dem, fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes. (s. 161)

"Målet med datainnsamlingen, organiseringen og analyser er å ende opp med én hovedkategori eller ett fenomen som utgangspunkt for den teoretiske utledningen" (Johannessen et al., 2017, s. 187).

"Innenfor kvalitativ forskning finnes det en rekke ulike strategier for koding, med ulike begreper for det første steget: åpen, initiell eller *linje-for-linje*" (Tjora, 2017, s. 196). Videre peker han på at det er ulike tilnærminger til det andre steget. Han skriver at "Charmaz (2015) foreslår "fokusert koding" som steg 2, mens Strauss og Corbin (1990, 1998) har foreslått en form for "aksial koding", en strategi som har blitt kritisert for å skape en *a priori* analyse, hvor man risikerer å presse data inn i teorier eller kategorier (Glaser 2002:6-7), og hvor det opprinnelige prinsippet om "emergens" eller tilsynekomst (Glaser og Strauss 1967:37) blir vanskelig å opprettholde" (s. 197).

Ved kodingen har jeg valgt å forsøke å bruke SDI-metoden som er den stegvis-deduktive-induktive strategien som opererer med kun ett nivå av koder og holder fast ved en ren induktiv strategi (Tjora, 2017, s. 197)

> Selv om en rendyrket induksjon med "tabla rasa/tomt hode" jf. Edmund Husserl ikke er praktisk mulig, vil et kodingsarbeid basert på empirisk finlesning bidra til

> en så induktiv førstefase som mulig. Et kjennetegn ved SDI-modellens induktive empirinære koding er at den skal ligge svært tett på empirien og gjerne bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet, såkalte "innfødte begreper." (s. 197)

Han skriver videre "Arbeidsmåten består av å starte med første *analysedokument* (intervjutranskripsjon, renskrevet feltnotat eller annet dokument) og opprette koder – det vil si ord eller frase, en setning, del av setning, et utsagn, en dialog eller kanskje et avsnitt i dokumentet". Jeg fulgte Tjoras beskrivelser og jobbet meg gjennom hele materialet og genererte en liste med koder, som alle ble generert så induktivt som mulig med utgangspunkt i analysedata. Han skriver også at det vil oppstå empirisk-analytiske referansepunkter (EAR) som vil kunne bidra til en form for trygghet i induktivt forskningsarbeid som ellers av mange oppleves som utrygt fordi endepunktene ikke er klare: Referansepunktene indikerer en mulig utvikling av analytiske konsepter og dermed generaliserbar kunnskap" (s. 204).

"I neste trinn vil vi gruppere disse kodene tematisk for å begynne å forme en struktur for analysen. Også denne kodegrupperingen foregår induktivt, og består av å samle koder som har en innbyrdes tematisk sammenheng, i grupper, samt å skille ut koder som vi anser som irrelevante, i en restgruppe" (Tjora, 2017, s. 207). Han skriver videre

> (...) som hovedregel vil kodegruppene danne utgangspunkt for hva vi vil utvikle som temaer i analysen. Kodegrupperingen er et steg som starter i det induktive (empirisk baserte) og tar inn i seg teorier, tidligere forskning og disiplinmessige interesser og det vi kan betegne en deduktiv tilnærming. (s. 224)

For å ivareta det induktive i modellen har jeg benyttet meg av empirinær kodetesting og jobbet med det mål om å finne god empirinær koding og gjenspeile konkret innhold i det som kom frem under intervjuene. Tjora viser til at abduksjon oppstår idet vi oppdager forhold (i form av kodegrupper eller hovedtemaer) som ikke passer til eksisterende teori og vi spekulerer i hvordan vi i mer teoretisk forstand skal forstå våre observasjoner.

3.4.6 Utvikling av konsepter / hovedkategorier og underkategorier

Jeg startet kodingsarbeidet med å gjennomgå det transkriberte materialet linje for linje og merket sitat og ord med ulike farger i forhold til ulike temaer det kunne handle om, og skrev ned faktiske ord som ble sagt og kommenterte hva det kunne handle om.

Deretter gikk jeg gjennom materialet en gang til på jakt etter tema som skilte seg ut, fortsatt med fargekoder og fortsatt holdt jeg svarene fra de ulike informantene adskilt.

Etter å ha presentert materialet til veileder, sammenstilte jeg alle funnene i en tabell, slik at jeg kunne sammenligne og se informantenes sitater samlet og om jeg hadde vektlagt like mye det alle fire hadde sagt, og om jeg kunne finne ulike perspektiver som nyanserte funnene. Denne prosessen resulterte i et hovedfunn av overordnet kategori og to hovedkategorier med hver sine tre underkategorier.

Hovedfunnet med to kategorier og tilhørende underkategorier har vokst frem både på bakgrunn av det som ble sagt i intervjuene, deltakernes væremåte og stemmebruk i intervjusituasjonen. De språklige betegnelsene på kategoriene har jeg oppdaget gjennom intervjuene med informantene, transkriberingen og konseptutviklingen. Både bevisst og ubevisst har også teori og mitt eget faglige og personlige ståsted påvirket utformingen.

3.4.7 Tolkning

Hvis formålet er å forklare sammenhenger mellom forskjellige forhold eller beskrive fenomener, vil forskeren være opptatt av å avdekke kunnskap som er fri for forskerens tolkning. Hvis formålet er å forstå meninger med handlinger, vil forskeren sannsynligvis være opptatt av å utvikle en helhetsforståelse av et fenomen, et samfunn etc. (Johannessen et al., 2017, s. 158). Formålet mitt som forsker har vært å både forsøke å forklare og forstå fenomenet på en stegvis induktiv, deduktiv måte (Tjora, 2017, s. 197). En tolkende lesning betyr at forskeren arbeider med å vise hva han tror data betyr og represententerer, eller hva han mener han kan slutte fra data (Johannessen et al., 2017, s. 166). De skriver videre at "en tolkende lesning er et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet som forskeren studerer, eller få frem informantenes versjon av hvordan de finner mening i sosiale fenomener. Når forskeren leser en utskrift tolkende, er han ikke så opptatt av det som står ordrett, men av det som ligger bak det som sies.

Som den britiske sosiologen David Silverman (1989) understreker, er intervjudata aldri «rå», men preget av situasjon og språksammenheng. Slik sett er betegnelsen «rådata» misvisende. Det folk forteller, må vurderes i lys av konteksten. Bevissthet og meninger må forskeren lokalisere til bestemte steder og hendelser i en organisasjon.

3.5 Forskningskvalitet og forskningsetiske retningslinjer

Jeg har søkt og fått tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) om at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet datert 14.03.2019, vedlegg nr. 3.

Det er særlig tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom jfr. Per Nerdrum (1998):

1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

2) Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

3) Forskerens ansvar for å unngå skade

Informantene ble spurt om å delta og gav sitt skriftlige samtykke. De fikk vite i informasjonsskrivet at de kunne trekke seg når som helst underveis i studien, se informasjonsskriv og samtykkeerklæring i vedlegg 1. Alle opplysninger om informantene ble anonymisert i masteroppgaven som leder A, leder B, leder C og leder D. Det blir i oppgaven brukt det kjønnsnøytrale pronomenet "hen". Navnene på informantene ble erstattet med en kode som ble skrevet inn på en egen navneliste atskilt fra øvrige data og som ble lagret på en innelåst minnebrikke. Navnelistene vil bli slettet etter innlevering av oppgaven. De kvalitative intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og ble transkribert for å gi nøyaktig gjengivelse av svarene de fire informantene gav. Lydopptak og notater vil bli slettet etter innlevering av masteroppgaven i tråd med retningslinjer for godkjenning av NSD.

3.6 Forskningsdesign og transparens

"Også i forskning dreier design seg om forskning" (Johannessen et al., 2017, s. 69). De fremhever følgende sentrale kriterier for hvordan undersøkelser gjennomføres: tidsdimensjonen, utvalg og om det skal samles inn harde eller myke data.

På grunn av tidsrammen i denne studien har jeg gjennomført en tverrsnittsundersøkelse, som vil si at jeg har benyttet data på et bestemt tidspunkt som gir et øyeblikksbilde av fenomenet jeg studere (Johannessen et al.,2017, s. 70). Videre skriver de

> Fordi kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og fordi forskjellige emner utforskes, blir transparens (gjennomsiktighet) et viktig krav ved rapporteringen av kvalitative forskningsresultater. Forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen, og en etablert forskningsdesign letter dette arbeidet. (s. 77)

Jeg har derfor i samarbeid med min veileder utarbeidet et forskningsdesign som skal vise valgene jeg har gjort i rett rekkefølge slik at du som leser skal oppleve den veien jeg gikk og de valgene jeg tok på veien, selv om det i virkeligheten også var mange veier jeg måtte gå frem og tilbake, mange ganger.

Kvalitativ forskning benytter ofte kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017, s. 231) som jeg vil beskrive nærmere i de neste avsnittene.

3.6.1 Pålitelighet/Troverdighet (relabilitet)

"Pålitelighet handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet" (Tjora, 2017, s. 231). Han viser til at SDI-modellen underbygger slik pålitelighet med tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri og hvordan teorier gjøres relevante på et mer abduktivt stadium senere i arbeidet. Han skriver om gyldighet, pålitelighet og forskerens posisjon.

Jeg har i denne oppgaven valgt én-til-én dybdeintervju da flere av spørsmålene kan være personlige. Dette kunne også vært oppnådd i en gruppesamtale, men det å gjennomføre gode gruppesamtaler stiller store krav til intervjueren, som både må ha god innsikt i gruppeprosesser og i emner som diskuteres, og ville krevd at jeg hadde trent mye på forhånd for å kunne gjennomført det med et godt resultat.

For at undersøkelsen skulle blitt mer troverdig er det to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering (Johannessen et al., 2017):

> Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Der er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten. Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju. Det kan også bety at forskeren ikke tar utgangspunkt i bare én setting, men flere (…) (s. 232)
>
> Observasjon kan brukes som supplerende metode for å få svar på problemstillingene, eller for å undersøke dem fra et annet perspektiv. (...) Forskeren tar med seg sin forforståelse, det vil si alle sine kunnskaper, erfaringer

> og opplevelser inn i situasjonen, og de er med på å farge og bestemme hva han observerer (Postholm 2010). (s. 129)

De skriver at det er en fordel å bruke tid på å bli kjent med feltet før datainnsamlingen starter, og jo bedre forskeren kjenner feltet på forhånd, jo lettere er det å gli naturlig inn i situasjonene som observeres.

For å øke troverdigheten i denne oppgaven hadde det vært interessant å kombinere de kvalitative intervjuene med observasjon av ledelse i teamene over en tidsperiode for å observere og intervjue ledere om spørsmål i forhold til funnene i en observasjon, jf. metodetriangulering. Det hadde også vært interessant å intervjue medarbeidere til informantene for å finne ut om det er samsvar mellom informantenes opplevelser og medarbeidernes opplevelse av utvist ledelse. Jeg kunne også ha gjennomført undersøkelsen i flere ledergrupper i andre organisasjoner for å se om det ville ført til lignende funn.

På grunn av begrenset tid i denne masteroppgaven har jeg valgt å ikke komplettere intervjuene med observasjoner.

For å styrke troverdigheten i denne oppgaven har jeg latt informantene få lese sitatene jeg valgte ut, og fått bekreftet dem. Jeg kunne også latt andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet, for å se om de hadde kommet frem til samme fortolkning av det (Johannessen et al., 2017, s. 232), men dette har jeg valgt å ikke gjøre på grunn av tidsrammen for oppgaven.

3.6.2 Gyldighet/Bekreftbarhet (objektivitet)

Det er viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse. I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet. Bekreftbarheten kan også styrkes dersom forskeren gjør en vurdering av om fortolkningene støttes av annen litteratur, eventuelt også om fortolkningen støttes av informantene i undersøkelsen. Jeg har fått bekreftet fra informantene at de godtar at jeg bruker de sitatene jeg har valgt ut i analysedelen. En informant valgte å ikke lese over sitatene, men hen har ikke trukket seg fra undersøkelsen.

3.6.3 Generaliserbarhet/Overførbarhet (ekstern validitet)

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkinger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2017, s.233). Figur 1 som jeg har kommet frem til presenteres i kapittel 4. Analyse av funn, kan være overførbar til andre organisasjoner som jobber med utvikling av forsknings- og utdanningsmiljø sett fra et lederperspektiv.

3.6.4 Egen rolle og forforståelse

Gjennom artikkelen "Når mauren også skal være ørn" ble jeg gjort oppmerksom på ulike perspektiv jeg måtte ha med meg når jeg skulle forske i egen sektor: "Selektiv persepsjon er en av årsagerne til, at det er så vanskeligt at studere sin egen virksomhed eller arbejdsplass (…) ens perspektiv er begrænset og fastlåst på grund af lang, grundig og ofte skjult sosialicering (Nyeng & Wennes, 2006, s. 245).

Selv har jeg jobbet som leder og medarbeider med omstillings- og endringsprosesser i en kommune i 13 år, og har de siste seks årene jobbet i Universitets- og høgskolesektoren innen HR-området. Jeg har fått sektorens utfordringer og muligheter sammen med kulturen inn under huden, og ser at selektiv oppfatning og forforståelse kan være med å påvirke studien jeg gjør. Jeg har jobbet mye med å finne det kritiske blikket, og forsøke å sette til side det jeg allerede tror jeg vet noe om. Ettersom jeg har en operativ stilling er det viktig at jeg i denne forskningsoppgaven løfter perspektivet slik at min forskning blir distansert nok og troverdig. Samtidig er det både min ledererfaring og min operative erfaring som har vekket den store interessen for leders rolle i forhold utvikling, og uten denne erfaringen hadde ikke interessen for denne forskningsoppgaven blitt vekket.

Min forforståelse har vært at universitets- og høgskolesektoren tidligere har lagt mest vekt på forsknings- og utdanningsfaglig utvikling og lagt mindre vekt på utvikling av ledelse som fag.

Et intervju er en relasjon mellom (vanligvis) to deltakere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet er avhengig av denne relasjonen (Johannessen et al., 2017, s. 158). Informantene i denne studien har vært ledere som ikke er i direkte linje med meg, men som jeg har jobbet med som lederstøtte og rådgiver i ulike prosesser. Gjennom arbeidet som lederstøtte er det bygd gjensidig tillit mellom meg og informantene, noe som jeg opplever bidro til åpenhet under intervjuene. Jeg startet intervjuene med å si at jeg møter i dette intervjuet ikke som rådgiver innen HR, men som forsker i en masterstudie, og at det er første gang jeg gjennomfører en forskningsoppgave.

4. Analyse av funn

I dette kapittelet presenterer jeg sentrale funn i denne studien representert ved en overordnet kategori og to hovedkategorier. I hver hovedkategori har jeg funnet tre underkategorier. Fenomenet jeg har forsket på er lederes opplevelse av sitt bidrag og sin påvirkning til utvikling av gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden.

Problemstillingen min er positivt vinklet, da spørsmålsstillingen forutsetter at de opplever at de bidrar til og skaper gode miljøer, og spørsmålet ønsker svar på hvordan de opplever at de bidrar til dette. Jeg har forsøkt å balansere det i noen enkeltspørsmål i intervjuguiden ved å spørre om hva som hindrer dem, og også stille helt åpne spørsmål. Likevel kan den positive problemstillingen ha påvirket informantenes svar, og ikke gitt dem mulighet til å utdype om de faktisk opplever det.

I den kvalitative undersøkelsen har jeg benyttet meg av fenomenologisk design og jeg har forsøkt å jobbe etter SDI-metoden som nevnt i metodekapittelet. Et kjennetegn ved SDI-modellens induktive empirinære koding er at den skal ligge svært tett på empirien og gjerne bruker begreper som allerede finnes i datamaterialet, såkalte "innfødte begreper." Jeg har valgt å fokusere på, og løfte fram, det som for meg opplevdes som mest fremtredende i deltakernes fortellinger i forhold til relevans for studiens problemstilling. Som nevnt under metodekapittelet om min forskerrolle har jeg jobbet mye for å finne det kritiske blikket. I den følgende teksten har jeg derfor forsøkt å formidle det meningsinnholdet jeg så vokse fram gjennom SDI-metoden.

Analysearbeidet har resultert i følgende funn:

Hovedfunn/overordnet kategori: Åpenhet i dialogen

Hovedkategori 1. Lederrollen i endring

Underkategori 1. Endring i lederrollen og medarbeiderrollen

Underkategori 2. Møteplasser for dialog

Underkategori 3. Tid som en opplevd rammefaktor

Hovedkategori 2. Troverdighet

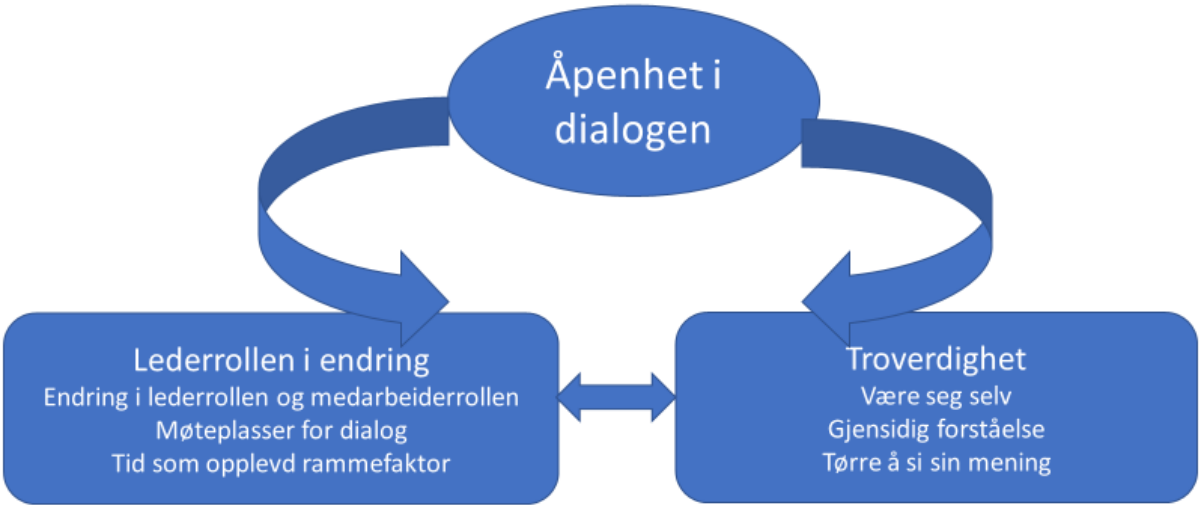
Underkategori 1. Være seg selv

Underkategori 2. Gjensidig forståelse

Underkategori 3. Tørre å si sin mening

Funnene er illustrert i figur 1:

Figur 1



Jeg er takknemlig for at jeg opplever at informantene har tatt med seg både sitt kritiske blikk og sin ydmykhet inn i besvarelsen av spørsmålene. Jeg har også latt meg inspirere av Førsteamanuensis Zeynep Tufecki, University of North Carolina, som sa det på denne måten under hennes foredrag fra Vitenskapsfestivalen i Trondheim 2019, NRK-TV:

> *When you are examining something, you don't just go and say, oh this is great, this is great, this is great. You want to figure out what to fix and how to make it better and how to do better.*

Denne oppgaven har ikke som mål å finne ut hva som må fikses, men har som mål å stille spørsmål ut fra funnene som forhåpentligvis kan bidra til videre forskning og videre læring.

4.1 Åpenhet i dialogen

Hovedfunnet åpenhet i dialogen, var noe som alle informantene vektla. Informantene opplever at de påvirker og bidrar til utvikling gjennom åpenhet i dialogen og gjennom å legge til rette for dialog. De sier at de prioriterer å bruke mye tid på dialog og møter med ansatte, både formelt og uformelt, og at det er viktig å bli kjent med folk utover de formelle samtalene for å kunne lede godt. De vektlegger felles møteplasser for dialog.

Leder A:

> *Ja det vil være avhengig av hvilken arbeidsdag du følger da, men jeg liker jo å prate med folk sånn, ja både bli litt kjent med dem jeg leder og ha uformell kontakt også, for det tror jeg gjør det litt lettere å lede.*

De setter åpenhet i dialog som en motsetning til det å ha en skjult agenda, kjøre skinnprosesser og ikke være seg selv. De bruker alle begrepet åpenhet i dialogen, men har ulike innganger og nyanser til begrepet.

Leder D løfter fram at åpen dialog står i motsetning til å ha en skjult agenda og det å kjøre en skinnprosess. Han sier at det er bedre å være åpen og si det som det er hvis man allerede har bestemt seg, men likevel har behov for å høre motforestillingene.

> *Har du bestemt deg på forhånd og så kjører man likevel en form for det man kaller en dialog, da er det ikke vits, for det blir gjennomskuet. Altså jeg tror det er så lett å gjennomskue oss ledere, hvis vi har bestemt oss for noe, og så ser vi at det er politisk ukorrekt å ikke ha hørt hvordan det står til med oppfatningen hos andre, og i den perioden later vi som vi ikke helt har bestemt oss. Da kjører de skinnprosesser, og det er noe uærlighet rundt det. Da er det bedre at de sier at okei, jeg har bestemt meg for sånn og sånn, men jeg har behov for å høre motforestillinger. Tørre å være sårbar, tørre å si at okei dette må vi snakke om, dette må vi diskutere åpent og så får vi trekke konklusjonen etter hvert.*

Leder C løfter fram at det er mer åpen dialog på undervisningssiden enn på forskningssiden hvor det er mer i støpeskjeen hva som må gjøres:

> *Jeg synes det er en åpenhet i diskusjonene, jeg synes vi har fått til mange gode diskusjoner det siste året på på ledergruppenivå på undervisningssiden, hvordan skal vi gjøre dette, hvordan dette går, går det for fort eller for sent, er dette en bra eller en dårlig modell. Vi diskuterer mer på undervisningssiden enn forskningssiden for der er det mer i støpeskjeen hva vi må gjøre. Hen forklarer det med at det innen forskningsområdet ikke har vært en kultur for å føre mye dialog: (…) Også når du er innenfor faggrupper kan du ofte sentrere litt for mye for å kunne føre en ekspansiv dialog, altså i et forskningsområde der man ikke fører mye vanlig dialog, det begrenser oss.*

4.2 Endringer i lederrollen

Deltakerne i studien forteller om en endring i lederrollen fra at ledere tidligere ble valgt til ledere til at ledere i dag blir rekruttert til stillinger som ledere. De forteller om en endret lederrolle som også krever endring i medarbeiderrollen. De vektlegger kultur som grunnlag for bygging av relasjoner og tillit for å skape samarbeid og utvikling.

Funnene i undersøkelsen tyder på at informantene jobber med endring av kultur for dialog og samhandling. De pekte på tre årsaker som kan forklare behovet for at de jobber med å utvikle kulturen:

1. Fra valgt ledelse til ansatt ledelse
2. Arbeidsform – fra å jobbe alene til å jobbe i team
3. Fra avstemming eller kollektiv styring til dialog som medvirkningsform

Sitat fra leder A underbygger oppfatningen av at styringsform påvirker medvirkningsformen som igjen påvirker kulturen for dialog:

> *Jeg mener de viktigste teamene for utvikling av forskning og utdanning er faggruppene, og at de fungerer som gode team. Jeg synes ikke vi er helt der i dag. For det første setter lederteamet noen retningslinjer, men faggruppeleder har et ansvar for at det er kultur for å ha en åpen og god dialog i teamene i*

faggruppene, og at alle tør si det de mener og ikke blir slaktet for det. Tradisjonen fra gammelt av har vært at hver professor har sin forskningsgruppe, med sine stipendiater, forskere og postdoktorer, drevet fram av sine individuelle mål, og det kan derfor bli en intern konflikt om mål og ressurser mellom de enkelte professorene innenfor en faggruppe. Vi jobber for at flere professorer skal jobbe mot samme forskningsmål innen faggruppene.

4.2.1 Endring i lederrollen krever endring i medarbeiderrollen

Deltakerne snakket alle også om det er en endring i synet på behov for samarbeid, fra en kultur der ansatte jobbet mye alene i egen forskningsgruppe til mer teambasert arbeid i faggrupper. De forteller at synet på ledelse er i endring. Funnene belyser at endring i lederrollen krever endring i medarbeiderrollen.

Sitat Leder A*:*

> *Endringsvilje er noe som vi ledere må jobbe med, sånn å løfte fram ting og det kan jo være å ta det litt forsiktig på et tidspunkt og så heller komme tilbake til det på et senere ledermøte. Og i tillegg til å få fram alle meninger så er det som leder et stort ansvar å få i gang dialogen og pushe litt på folk da.*

To av informantene fremhevet at det på faggruppeledernivå fortsatt henger igjen gammel kultur om at fagleder er tillitsvalgt, og informantene er derfor opptatt av å utvikle synet på ledelse gjennom dialog.

Leder A sier det på denne måten:

> *Jeg tror nok det fortsatt må jobbes med kulturen spesielt på faggruppenivå og også lederrollene for faggruppeledere, for dem er jo på mange måter oppfattet som tillitsvalgte mer enn en leder. Sakte, men sikkert har det nok glidd mer inn at en instituttleder er mer en leder, og at faggruppeledere i større grad både selv og blant ansatte oppfattes som en leder og har ansvaret for at det er en god kultur i faggruppa.*
>
> *(...) Jeg hadde inntrykk av at den litt gamle kulturen var at ting skulle avgjøres ved avstemming. Har fått tilbakemeldinger på at ledergruppene fungerer bra. Nå vet jeg ikke om de tør si alt til meg, men jeg har ikke fått noen negative synspunkter, og jeg tror at alle, det virker sånn, at alle kommer fram med sine synspunkt.*

Hen sier videre:

> *Jeg skjønner at leder-ansatt forhold er noe eget i og med at noen har veldig respekt for leder og ikke tør å komme med alt.*

Leder D forteller om utvikling av medarbeidere gjennom dialog på denne måten:

> *Et eksempel fra en faggruppeleder som kom hit og var veldig tillitsmann for sine egne. Etter en stund sa hen i et møte, for da var det snakk om prioritering av stipendiatstillinger, for det er ofte konflikt i forhold til fordeling av ressurser, at hen kom med ambisjon om å skulle få tildelt en internfinansiert stipendiat til sin gruppe, at hen så at det var noen andre som hadde mer behov for den stillingen, og at hen fikk komme tilbake til det senere for egen del. Da har det skjedd noe med vedkommende faggruppeleder.*

4.2.2 Møteplasser for dialog

Deltakerne i studien påpeker utfordringen med å etablere gode møteplasser for dialog, formelle og uformelle, som bygger samarbeid. De vektlegger det å bli kjent med ansatte utover de formelle møteplassene, og sier at det gjør det lettere å lede og forstå ansattes kommunikasjonsform. Ut fra funnene tolker jeg at gode møteplasser betyr møter hvor kulturen innbyr til åpen dialog, hvor man har en kultur som åpner for at man tør si sin mening og hvor man har en utforskende tilnærming til andres meninger. Flere av lederne vektla hvordan de prøver å utfordre alle, også de som ikke melder seg først og som er mer tilbaketrukket, til å si sin mening fordi det er viktig for dialogen og beslutningene.

Leder C nyanserer det på denne måten:

> *Det jeg ser er jo at den kulturen som er, ihvertfall tidligere, var veldig sosialt begrenset, så dialogen begrenses jo av de arenaer man har for å føre dialog på.*

Leder B sier:

> *Dialog er min måte å styre på, gjennom dialog i møter, på kontorene, i lunsjen ved kaffemaskinen. Jeg bruker alle de arenaene for å få ideer og hente inspirasjon til å jobbe videre med ting som skjer på instituttet. (...) Jeg tror at det at man har de faste formelle og uformelle møteplassene hjelper på i seg selv, at en diskuterer saker som kommer opp med de ansatte, at en ikke tar avgjørelsene selv i ledelsen, og ikke kjører videre uten å informere. Det transparente.*

Leder B fortsetter:

> *For forskningen er det jo viktig at en legger til rette for møteplasser, både formelle og uformelle, hvor forskere og ansatte kan møtes og diskutere forskning og ikke minst det å også ha det sosiale fellesskapet gjør terskelen mye lavere for å starte samarbeid og inkludere andre i forskningsprosjekter.*

Sitat fra Leder A:

> *Det er litt lettere i møtene å forstå om folk gjerne har noe de vil komme med hvis du kjenner dem litt fra dialog mellom møtene også.*

4.2.3 Tid som opplevd rammefaktor

På spørsmålet om hva jeg ville se hvis jeg fulgte dem en dag på arbeid svarte de alle at det handler mye om å møtes til dialog med kolleger og medarbeidere, og flere av dem forteller om en travel hverdag hvor tiden er en knapphetsfaktor.

Leder A:

> *Det er litt avhengig av om jeg har et ledermøte på instituttet for eksempel så ønsker jeg jo at folk skal komme frem med sine synspunkter på saker så jeg prøver å utfordre alle. Det er ofte noen som sier mer enn andre i sånne fora, kanskje du ville lagt merke til det. Det er litt vanskelig å si for det er veldig situasjonsbestemt (...) prøver å være bevisst på at enkelte vises veldig godt, mens andre helst gjemmer seg bort, så det er det å ikke bare bruke tiden på dem som ønsker å bruke tiden din, men bruke tiden på dem som er litt mer tilbaketrukket også.*

Leder B:

> *Ja, det er nok at jeg bruker mye tid på å snakke med folk, det er en av mine greier nok at jeg diskuterer veldig mye med andre i jobben, i viktige saker tar jeg sjelden beslutninger alene, de er jo basert på dialog med andre så jeg kan godt sitte å komme fram til løsninger på ting, men jeg diskuterer alltid mine tanker med andre før jeg innfører ting.*

Leder C:

> *Avhenger litt av dagene hvordan det er, men oftest er det mye å springe fram og tilbake, jeg er selv overrasket over hvor mye jeg tar på sparket nå for tiden. Du ville merke at når det er normal aktivitet, er det mye møteaktivitet.*

Leder D:

> *Altså dagene er så forskjellige, sånn rent konkret vil du oppleve at jeg springer fram og tilbake mellom masse møter, men i forhold til leder, jeg håper at du vil oppfatte at jeg forsøker å lytte og at jeg har en slags inkluderende lederstil så hvis jeg skal ta en beslutning så vil jeg gjerne høre oppfatninger før jeg må ta en beslutning. Ja, men jeg synes det er litt vanskelig spørsmål fordi dagene er så forskjellige.*

Det kom fram at det legges ulik betydning i hva en åpen dialog betyr og flere av dem snakket om at det var situasjonsbestemt hvor åpen inngangen til dialogen var. Lederne var opptatt av at framdrift er leders ansvar og at det var viktig for alle fire at dialogen førte til konklusjoner som gav framdrift.

Leder A sier det på denne måten:

> *Jeg tenker gjennom på forhånd hvor jeg vil, slik at det blir litt framdrift, at det kommer noe utav samtalen, det kan ofte, hvis man ikke tenker på det, bli synspunkt fram og tilbake, uten at vi har konkludert om veien videre så det prøver jeg å tenke på*.

Leder B framhever:

> *Jeg kan godt sitte å komme fram til løsninger på ting, men jeg diskuterer alltid mine tanker med andre før jeg innfører ting.*

Leder C:

> *(…) Også når du er innenfor faggrupper kan du ofte sentrere litt for mye for å kunne føre en ekspansiv dialog, altså i et forskningsområde der man ikke fører mye vanlig dialog, det begrenser oss.*

Leder C fikk oppfølgingsspørsmålet. Du sier du ønsker å lytte.., og det hørtes ut som du sa at du ikke ønsker å snevre inn for fort? Og hen svarer:

> *Ja iblant har jeg, det er litt ulikt, noen ganger har jeg mål om å nå et sted og da kan jeg kjøre på.*

Dette tolker jeg som at informantene opplever å være i en skvis i forhold til ønske om framdrift kontra det å ha et helt åpent utgangspunkt for dialogen. I tillegg er den ene av informantene inne på at ikke alle ønsker dialog alltid, men heller ønsker arbeidsro. Dette kan bidra til begrensninger i forhold til åpenheten i dialogen.

4.3. Troverdighet

Informantene vektlegger at det å være åpen er en forutsetning for troverdighet som leder og for at man skal få tillit fra sine ansatte.

En av informantene er inne på at dersom en har bestemt seg, skal man ikke kjøre en skinnprosess, men tørre å spille med åpne kort.

Leder A:

> *Tillit er at folk skal stole på meg, at medarbeiderne skal ha tillit til meg, at det liksom ikke skal være noen skjult agenda, at de skal kunne stole på meg. Ha tillit til at jeg vil både dem og instituttets beste. For å få tillit som leder må du nok gjennomføre det vi er blitt enige om å spille med åpne kort og ikke prøve å lure noen ved for eksempel holde noe skjult. Så mest mulig åpenhet er min holdning til tillit.*

De snakker også om at de også forventer åpenhet fra sine medarbeidere for å skape tillit begge veier. Flere av lederne trakk fram at de er usikker på om de får høre alt fra de ansatte. I erfaringslæring er tilbakemelding på hva en gjør og hva som skjer i handlingens omgivelser sentralt.

> *Og hva gjelder tillit til ansatte, så forventer jeg at de ikke sier en ting til meg og noe annet til andre, at jeg har tillit til at de mener det de sier, og hvis de er uenig forventer jeg at de sier det.*
>
> *(…) at det ikke prates i organisasjonen eller instituttet om at det og det burde det gjøres noe med uten at det er luftet eller tatt opp. En ting er hvis det er tatt opp og det er sagt nei, da kan man være misfornøyd, men det er ikke lov å være misfornøyd hvis en ikke har tatt det opp.*

Hen sier også:

> *Nå vet jeg ikke om de tør si alt til meg, men jeg har ikke fått noen negative synspunkter, og jeg tror at alle, det virker sånn, at alle kommer fram med sine synspunkt.*

Leder B trekker inn at åpenhet avhenger av tillit*:*

> *Tillit vil si at man er åpen om ting og at en gjør det en har sagt og avtalt, gjerne til avtalt tid. Og hvis man har andre hensikter er åpen om det og at man sier fra når man er uenig.*

Leder D sier at åpenhet og det å tørre å være uenig skaper tillit:

> *Det er vel det jeg tenker at, mye av tillit til hverandre går på åpenheten. Jeg setter veldig stor pris på det, og det håper jeg andre opplever også, jeg setter pris på folk som jeg kan være uenig med. Jeg har en god medarbeider som jeg sier, hen er min favoritt å være uenig med, vi er uenig veldig mange ganger. Og det er veldig okei for det er helt ryddig og helt greit, og vi har, tror jeg, stor respekt for hverandre også når vi er uenig.*

Leder C:

> *Jeg har en trygghet i at folk har tillit til meg, og det synes jeg ligger veldig mye i at man har en evne til å legge kommunikasjon på rett nivå, det er basisen i tillit. Og så når man har høy tillit, kan man gjøre feil noen ganger, uten at det gjør noe, og det er viktig å ha den tilliten.*

Leder C sier også:

> *Jeg tror ikke jeg har fått mye tilbakemelding, vi har ingen kultur for tilbakemelding.*

4.3.1 Være seg selv

Informantene vektlegger at åpenhet er en forutsetning for troverdighet som leder. Like viktig for troverdigheten mener flere av dem det er å være seg selv. Leder D nyanserer det å være seg selv kontra det å være bevisst den rollen man til enhver tid har og som er ulik i ulike settinger.

Leder B:

> *Å være meg selv er en forutsetning for god dialog, tenker jeg. Jeg er en uformell og pragmatisk leder og det har jeg videreført også etter fusjonen, selv om vi har vokst og selv om jeg i enkelte sammenhenger må være litt konsekvent, ja må ha noen retningslinjer og sørge for at alle føler seg rettferdig behandlet.*

Leder C løfter temaet fram på denne måten:

> *(…) det finnes ulike måter å oppfatte ulike typer ledelse på, så jeg tror man skal være veldig ydmyk i forhold til hvilken type ledelse som fungerer, og om det ene fungerer bedre enn det andre, men det må jo fungere for den type person som er leder. Det er viktig. Det er litt det samme, man må bygge ledelse på sin personlighet. Du må ikke gå utenfor den.*

Leder A sier det på denne måten:

> *Det gjør det sikkert mer troverdig det jeg sier når jeg tror på det selv. For det er jo noe en ikke liker som leder hvis en må stå og fronte noe du ikke tror på selv.*

Leder D nyanserer det på denne måte:

> *Og du har forskjellige roller avhengig av hvor du er, og det er litt sånn, i forhold til å være leder og det å bli ledet, i enkelte settinger vil du være en medarbeider og i enkelte settinger vil du være en leder. På ledermøtene på fakultetet så er vi medarbeidere som instituttledere og så er det dekanatet og dekaner som er ledere, mens i mitt ledermøte så er det jeg som er leder og så er det gruppeledere som er medarbeidere. Og så er gruppelederne ledere for sin gruppe og så er det de ansatte der som er medarbeidere, så sånne skift har du hele tiden. Og være litt bevisst de settingene der, og at du opptrer litt ulikt avhengig av de settingene der, det gjør du jo.*

På spørsmålet hva som inspirerte informantene svarte de følgende på hva som gav dem inspirasjon og energi.

Leder A:

> *Inspirasjon knyttet til ledelse ja, jeg liker jo å jobbe med folk og se at folk får til ting og også at enheten på en måte får til ting som helhet og at en oppnår ting, det gir meg inspirasjon både for enkeltmennesket og hele enheten som jeg leder, at vi beveger oss i riktig retning og oppnår ting, det synes jeg er inspirerende.*

Leder B:

> *Det er et godt spørsmål. Jeg synes for det første synes jeg det er artig å ordne ting som jeg ikke synes fungerer bra og at ting kommer på stell, og jeg synes det er artig når folk får til ting og synes at vi gir de god hjelp og støtte, det er inspirerende.*

Leder C:

> *At jeg liker å hjelpe og se saker utvikles og formes, og i tillegg liker jeg jo å planlegge og jeg synes det er artig når det likesom triller ut på den rette siden, på andre siden da.*

Leder D:
Det tror jeg er ganske enkelt å svare på, det er noe med å bidra til at andre lykkes, det er den korte forklaringen på det. Det som gir meg inspirasjon og glede, det er når vi får til noe sammen, og jeg kan stå og trekke i trådene, jeg lykkes når mine ansatte lykkes, i veldig stor grad er det sånn.

4.3.2 Gjensidig forståelse

Informantene vektlegger at målet med dialog er å bygge gjensidig forståelse.

Leder A løfter fram at dialog er å ha en gjensidig forståelse.

> *Dialog er å forstå, mener jeg, og å forstå hverandre da, så man skal ha en gjensidig forståelse.*

Flere av lederne vektla hvordan de prøver å utfordre alle til å si sin mening fordi det er viktig for dialogen og beslutningene, også de som ikke melder seg først, men som er mer tilbaketrukket:

Sitat fra Leder A underbygger dette:

> *Jeg ønsker jo at alle skal komme fram med sine synspunkter på saker så jeg prøver å utfordre alle. Prøver å være bevisst på et enkelte vises veldig godt, mens andre helst gjemmer seg bort, så det er ikke bare å bruke tiden på dem som ønsker å bruke tiden din, men bruke tiden din på dem som et litt mer tilbaketrukket også da.*

Leder A:

> *Det er positivt at folk har sterke meninger i seg selv, med det er nok evnen til å sette seg ned og virkelig høre hva den andre har å si og ikke bare dure på i sin retning, uten å ha evne til lytting som kan være utfordringen. Vi trenger enkeltindivid med sterke meninger som ønsker seg en retning, det gjør vi, men så er det det å sy det sammen så vi drar i en felles retning også for å få til utvikling.*

Hen sier videre:

> *Jeg skjønner at leder-ansatt forhold er noe eget i og med at noen har veldig respekt for leder og ikke tør å komme med alt.*

Leder D bruker begrepet inkluderende lederstil:

> *Jeg håper at du vil oppfatte at jeg forsøker å lytte og at jeg har en slags inkluderende lederstil så hvis jeg skal ta en beslutning så vil jeg gjerne høre oppfatninger før jeg må ta en beslutning.*

Leder D utdyper dette:

> *(...) du kan bygge en lederstil eller du kan bygge en kultur som er slik at man vil ikke lenger komme fram med informasjon, fordi det er ubehagelig, alt fra at man blir latterliggjort fordi man har feil synspunkt, det begynner kanskje der, at vi må respektere folk som har et annet syn, at man faktisk må heie på de som har andre oppfatninger enn hva man selv har. Det er ikke lett bestandig. Det er da du opplever de gode lederteamene.*

Leder C nyanserer det på denne måten:

> *Det jeg ser er jo at den kulturen som er, var veldig sosialt begrenset, så dialogen begrenses jo av de arenaer man har for å føre dialog på. Så om du ikke forsøker og tar deg tid til å forstå noen, kommer du aldri til å forstå noen i prinsippet ikke sant, så det er vel der begrensningen ligger i.*

Leder C bruker begrepet motivasjonsbasert ledelse og sier:

> *En veldig fordel som institutt er at vi underviser i mange segment, og vi kan tilpasse godt til en sånn filosofi, sette rett person på rett plass blir svært viktig. Har man et stort institutt med mange oppgaver så blir det lettere å finne de personene som virkelig kan oppfylle denne oppgaven, så min oppgave er kanskje å løse problemene ved å finne de som skal utføre det. Det gjør jeg egentlig intuitivt, det bygger på hvordan jeg bruker medarbeidersamtalene, jeg bygger på motivasjonsbasert ledelse. Det første jeg spør i en medarbeidersamtale er; hvorfor er du her og hva er det som motiverer deg? Det er nok mest min grunnholdning, at dersom en lar folk få arbeide etter sine grunnprinsipper i et godt system bruker det å bli ganske bra uansett.*

4.3.3 Tørre å si sin mening

Funnene tyder på at sårbarhet er begrep som oppfattes forskjellig ut fra kontekst. Det var delte meninger om begrepet sårbarhet ble oppfattet som svakhet eller styrke hos informantene, det var også kontekstavhengig. Sårbarhet oppleves av noen som det å gjøre feil samtidig som det også oppfattes som en styrke at at man kan innrømme at man gjør feil.

Leder D:

> *Vi sier det hos oss, at det er lov å gjøre feil. Det er absolutt lov å gjøre en feil. Det er sårbarhet og det gjør vi, og det gjør vi hele tiden, og det skal være helt ok å gjøre en feil og forsøke å rydde som best man kan opp etter det. Men jeg vet ikke helt om det er sårbarhet, for egentlig er det en slags styrke, og det er derfor jeg liksom ikke er så glad i sårbarhet, og det er heller ikke svakhet, jeg synes det er en slags form for styrke, det ligger en ærlighet der.*

Leder D problematiserer om det oppfattes som svakhet eller styrke å innrømme at man tar feil.

> *Og jeg synes faktisk det er en svakhet at hvis du blir for stivbeint, for forutbestemt, for lite villig til å si at neimen hør nå her, vi tok en beslutning og det viste seg å ikke være bra. Ja, men det er vanskelig og i enkelte sammenhenger blir det oppfattet som en svakhet. Det <u>kan</u> bli det." Hen viser til et eksempel: "Jeg har et kanongodt eksempel, jeg hadde noen møter med en fra et annet fakultet og vedkommende kom og sa at hen hadde bestemt seg for sånn. Og argumenterte for det. Og så da vi hadde et møte og diskuterte fram og tilbake, så kom hen tilbake og sa, vet du hva, jeg har ombestemt meg. Det var så*

befriende å høre en person si det, og hen har overhodet ikke tapt anseelse i forhold til sin rolle som leder, snarere tvert imot.

Leder B beskriver sårbarhet som det motsatte av robusthet.

Sårbarhet er litt sånn motsatt av robusthet, hvis du er sårbar er du ikke veldig robust, en liten ting kan få begeret til å flyte over. Jeg har ikke tenkt på det i forhold til ledelse. Som leder kan man være sterk på noen områder og svak på andre områder, og jeg er ærlig i forhold til at jeg ikke har peiling på alt som foregår på instituttet.

Leder B nyanserer begrepet i konteksten av ledelse.

Jeg tenker jo **over** *tid, og hvis ting ikke fungerer, dersom jeg har vært for pragmatisk og tatt for kjappe beslutninger eller feil beslutninger, så tenker jeg over ting jeg kunne gjort annerledes, og da tenker jeg at det er kjempeviktig at en da har evne til å si at det var dumt. Det er også en type sårbarhet og jeg kan si at dette var teit og det må vi rydde opp i.*

Leder A og leder D vinkler sårbarhet som å være åpen og kunne vise at du trenger andres syn.

Leder A

Jeg prøver å være åpen og sårbar også og spør, jeg er ikke den som kommer med løsningene i utgangspunktet, og sier fra når jeg er usikker på hvordan vi skal løse ting. Og at jeg ikke har svaret på alt, men ønsker deres bidrag for å få løst ting. Og også at du hører på det dem har å si og kanskje også kommer tilbake til det senere dersom noen har sagt noe fornuftig, at du på en måte viser at du lytter.

Leder D

Da er det bedre at de sier at okei, jeg har bestemt meg for sånn og sånn, men jeg har behov for å høre motforestillinger. Tørre å være sårbar, tørre å si at okei dette må vi snakke om, dette må vi diskutere åpent og så får vi trekke konklusjonen etter hvert.

Leder D snakker også om mot i forhold til sårbarhet.

Jeg tenker at dialog er den beste måten å løse opp i konflikter på. Vi må tørre å se på hverandre, tørre å se hverandre i fjeset, jeg tror det er mye lettere å komme ut med gode løsninger dersom man gjør det.

Informantene vektlegger det å tørre å si fra hvis man har en annen mening.

Leder A bringer inn problemstilling i forhold til å tørre å si sin mening og at det er leders ansvar for at det bygges en kultur for at det er lov:

For det første setter lederteamet noen retningslinjer da, men faggruppeleder har et ansvar for at det er kultur for å ha en åpen og god dialog i teamene i faggruppene, og at alle tør si det de mener og ikke blir slaktet for det.

Leder D sier det på denne måten:

Det er av og til ubehagelig å provosere fram, eller be om å få meninger du egentlig ikke støtter. Men jeg tenker at det er viktig for debatten og at det er viktig for det beslutningsgrunnlaget man får, og det er noe godt med de beslutningsprosessene. Du kan bygge en lederstil eller du kan bygge en kultur som er slik at man vil ikke lenger komme fram med informasjon, fordi det er

ubehagelig, alt fra at man blir latterliggjort fordi man har feil synspunkt, det begynner kanskje der, at vi må respektere folk som har et annet syn, at man faktisk må heie på de som har andre oppfatninger enn hva man selv har. Det er ikke lett bestandig. Det er da du opplever de gode lederteamene.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene i lys av problemstillingen som stiller spørsmål om hvordan ledere opplever at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden. Ettersom min tolkning ikke kan foregå uten min forforståelse, velger jeg å vise til denne forforståelsen gjennom å referere til teori fra innledningskapittelet og et teoretisk rammeverk som er valgt i denne studien. I tillegg utvidet jeg det teoretiske rammeverket med teori relatert til funnene som nevnt i innledningen av teorikapittelet. Ved å benytte referanser fra teorien viser jeg at jeg ser en sammenheng med denne terorien, det informantene sier og andres forskning som jeg har valgt. Dette viser igjen at det er grunnlag for diskusjon, samtidig som jeg lar informantenes stemmer være det som vektlegges.

I denne delen velger jeg å følge strukturen fra det forrige kapittelet som omhandlet analyse av funn. Først i dette kapittelet vil jeg derfor drøfte studiens funn av overordnet kategori:

- Åpenhet i dialogen

Deretter vil jeg i rekkefølge drøfte de to hovedkategoriene og deres tilhørende underkategorier:

- Lederrollen og medarbeiderrollen i endring
- Troverdighet

5.1 Åpenhet i dialogen

Hovedfunnet åpenhet i dialogen, var noe som alle informantene vektla. Informantene opplever at de påvirker og bidrar til utvikling av sine utdannings- og forskningsmiljø gjennom åpenhet og gjennom å legge til rette for dialog. Dette er i tråd med Isaacs (2012) som viser at i dialogen bygger en på hverandres bidrag, til en «flow of meaning». Han fremhever at å skape en atmosfære for ekte dialog handler om å lære og tenke sammen, utvide måten vi tenker på, og derigjennom bidra til å se bedre løsninger. Dialog fremheves som spesielt verdifullt ved komplekse utfordringer, og hvor en søker etter å se ulike perspektiver og nye innsikter mer enn å vektlegge kun sitt eget ståsted" (Bang & Midelfart, 2010; Fikse, 2015, s. 175).

Informantene forteller at dersom jeg følger dem i en vanlig arbeidsdag, vil jeg se at de snakker med mange og har et stort antall møter. I denne sammenhengen er de også inne på at de håper jeg vil se at de lytter og jobber aktivt for å få fram andres meninger. Informantene vektlegger at det å være åpen er en forutsetning for troverdighet som leder. I denne sammenhengen peker de på viktigheten av å være seg selv og det å bygge kultur for gjensidig forståelse. Leder D peker på at åpenhet i dialog står i motsetning til det å ha en skjult agenda: *Har du bestemt deg på forhånd og så kjører man likevel en form for det man kaller en dialog, men som jeg ikke kaller en åpen dialog, en dynamisk dialog, da er det ikke vits på en måte, for det blir gjennomskuet.* Informantene peker på at kulturen er viktig for at ansatte skal våge å være åpen, og de peker på at det er et lederansvar å bygge slik kultur.

Det fremkommer også elementer i det de forteller som kan begrense åpenheten i dialogen. Dette handler om kultur for ledelse, medvirkningform, arbeidsform og tidsaspekt. Dette kommer jeg tilbake til i de neste avsnittene.

5.2 Lederrollen og medarbeiderrollen i endring

Som skrevet innledningsvis besluttet NTNUs styre i oktober 2012 ny styrings- og ledelsesordning fra og med mars 2013, hvor alle NTNUs dekaner og instituttledere skulle tilsettes i stedet for å bli valgt som ledere (NTNU, 2012, S 41/12). Jeg tolker det slik at funnene i denne studien peker på at informantene fortsatt jobber med kulturendring som en konsekvens av dette. For meg var dette et uventet funn. Jeg startet å jobbe ved universitetet samtidig med ny ordning, og har ikke hatt denne historien med som bakgrunnsteppe da jeg startet denne studien.

Funnene i undersøkelsen tyder på at informantene jobber med endring av kultur for dialog og samhandling. Utvikling til transformasjonsledelse medfører at personer eller grupper må avlæres noe samtidig som de skal lære noe nytt (Schein, 2010). De største vanskelighetene ved slike endringer er å avlæres fordi det vi har lært oss har blitt stadfestet i mange rutiner og har blitt en del av vår personlige eller gruppeidentitet. Informantene pekte tilsammen på fire årsaker som kan forklare behovet for at de nå jobber med å utvikle kulturen:

- ledelsesform - fra valgt ledelse til ansatt ledelse og medvirkningsform - fra avstemming til dialog som medvirkningsform
- arbeidsform – fra å jobbe alene til å jobbe i team
- ledernes vektlegging av også de uformelle møteplassene for dialog
- tid som opplevd rammefaktor

5.2.1 Ledelsesform og medvirkningsform

Endring av lederrollen fra valgte ledere til ansatte ledere, har i etterkant gitt lederne utfordring med å bygge ny kultur som omfavner denne lederrollen. Dette ser jeg i sammenheng med Schein (2010) som skriver at det ofte må jobbes med kulturelle endringsprosesser fordi det kommer nye mål eller det skjer ytre ting som krever kulturell endring. Kulturendring er sjelden et hovedmål i seg selv for en endringsprosess. Informantene forteller at de jobber med å utvikle medarbeiderrollen til å bli mer delaktig og aktiv i dialogen. "Change in leadership, Lewin maintains, is probably the quickest way to bring about a change in the cultural atmosphere of a group" (Fikse, 2013). "Without the members of the group being able and ready to take over those responsibilities which are essential for followership in a democracy, the democratic leader will be helpless … followers must shift toward a genuine acceptance of the role of democratic followers". Funnene viser at informantene er bevisst det lederansvaret det er å bygge en kultur hvor alle tør å si sine meninger. Leder A sier det på denne måten: *Endringsvilje er noe som vi ledere må jobbe med, sånn å løfte fram ting og det kan jo være å ta det litt forsiktig på et tidspunkt og så heller komme tilbake til det på et senere ledermøte*. Et annet sitat fra leder A underbygger oppfatningen av at endret lederrolle påvirker medarbeiderrollen som igjen påvirker kulturen for dialog: *For det første setter lederteamet noen retningslinjer, men faggruppeleder har et ansvar for at det er kultur for å ha en åpen og*

god dialog i teamene i faggruppene, og at alle tør si det de mener og ikke blir slaktet for det. Informantene fortalte at det tidligere ble valgt ansatte til ledelse og at medvirkning gjerne skjedde ved avstemming. Min tolkning er at funnene viser at den nye lederrollen utøver medvirkning gjennom åpen dialog hvor det er et mål om at alles meninger skal høres, og det fører til krav om endring både i lederrollen og i medarbeiderrollen, slik at ansatte blir aktive deltakere i utviklingsprosesser gjennom åpent samspill og dialog. Bang og Midelfart (2010) fremhever også at "utfordringen for mange ledergrupper er hvordan medlemmene kan kommunisere med hverandre slik at forskjeller i synspunkter blir utnyttet og fører til bedre resultater for ledergruppen, i stedet for å bli en kilde til irritasjon og gnisninger" (s. 4). "Et alternativ til å øke graden av sakskonflikt i gruppen kan være å skape et klima hvor man stimuleres til nysgjerrig utforskning av hverandres synspunkter når man diskuterer komplekse saker" (Bang & Midelfart, 2010, s. 5). Informantene peker på det samme som Klev og Levin (2016) viser til; "at ledelse er å skape prosesser hvor de involverte opplever at de har trygghet i å ha reelle muligheter til å påvirke og håndtere utfordringer".

Leder D forteller om utvikling av kulturen fra at faggruppeledere har vært oppfattet som tillitsmann for sin egen faggruppe hvor de har vært opptatt av faggruppens egne ressurser og mål, til at de nå er med i ledermøtene og medvirker til helhetlig dialog om fagmiljøenes beste samlet sett. I lys av dette tolker jeg funnene som at informantene jobber for å bygge en ny kultur hvor dette er omfavnet av både ansatte og ledere, og hvor alle får muligheten til å komme fram med sine meninger og ideer. Fikse (2015) fremhever at gjensidighetskulturer gir mulighet for samarbeidsledelse og for at hver og en får realisere sine ulike bidrag. "Gjensidige avhengige kulturer fremstår som effektive og samarbeidende kulturer" (Fikse, 2015, s. 168)." Ledelse er å redusere usikkerhet i endringsprosesser ved å skape en prosess der de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater, og trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måtte komme" (Klev & Levin, 2016, s. 153).

Funnene viser at informantene vektlegger å bygge gjensidig forståelse gjennom dialog, men at det parallelt eksisterer avhengighets- og uavhengighetskulturer som kan motvirke dette. Leder A sier dette: *Jeg skjønner at leder-ansatt forhold er noe eget, i og med at noen har veldig respekt for leder og ikke tør å komme med alt.* Det kan oppfattes som at det i kulturen eksisterer en avhengighetskultur, og at noen har veldig respekt for leder og ikke våger å si sin mening. Dette kan kanskje sees i sammenheng med at i et universitetsmiljø er det mange som er eksperter innen sine fagfelt og som får bred anerkjennelse for sin kunnskap, og bidrar til at de selv og kollegaer betrakter dem som mest meningsberettiget. Dette kan gi seg utslag i at de også blir mest lyttet til når det gjelder andre diskusjoner enn de som går på de rent faglige. Dette kan bidra til at kolleger ikke tør si sin mening fordi de er usikre på hvordan det de sier vil bli tatt imot. "I avhengighetskulturer vil lytting til den som antatt har kunnskapen eller formell ledelse være naturlig" (Fikse, 2015, s. 170). Det kan se ut til at intensjonene om å skape en kultur med gjensidighet og dialog fortsatt kan være viktig å jobbe videre med, som Klev og Levin (2016) peker på så er ledelse å jobbe for at ansatte opplever at de har reell medvirkning og handlingsrom i utviklingsprosessene.

En annen leder peker på at noen helst vil jobbe autonomt og ikke bli forstyrret. Dette kan sees i sammenheng med at det også finnes en uavhengighetskultur hvor ansatte er vant til å jobbe autonomt og uavhengig, hvor hver og en er ekspert på sitt felt, og at dette er en arbeidsform som krever mindre samhandling (Fikse, 2015). "I

uavhengighetskulturer vil selvstendighet og tro på seg selv som fri, være en nødvendig forutsetning (selvledelse)" (Fikse, 2015, s. 170). Funnene kan peke på at det er ulike subkulturer i forhold til om kulturen oppfattes som avhengig, uavhengig eller gjensidig, noe som er i tråd med det Fikse (2015) skriver, at de ulike kulturene kan operere samtidig i organisasjoner. Funnene i denne studien viser at forskningsgruppene tidligere jobbet for seg selv og for å oppnå sine egne mål. Leder C sier: *Det jeg ser er jo at den kulturen som er, i hvert fall tidligere, var veldig sosialt begrenset, så dialogen begrenses jo av de arenaer man har for å føre dialog på.* Dette kan ha oppmuntret til uavhengighetskulturer. Som Kvalsund og Meyer (2017) fremhever så kan disse gruppedynamiske forhold også være ubevisste og samtidig en hindring for effektiv måloppnåelse og gruppeutvikling. Som nevnt over kan det se ut som noe av utfordringen ligger i at ulike kulturer og forståelser nå opererer parallelt. En mulig implikasjon for utvikling av ledelse og medvirkning fremover kan være bevisstgjøring om de ulike parallelle kulturene og forståelsen av hvordan de virker inn på dialogen og samspillet. Det kunne bidratt til at det settes i gang åpne bevisstgjøringsprosesser om hvilke subkulturer som finnes i organisasjonen og hva som kan være forklaringen på hvorfor de eksisterer, noe som jeg også vil komme tilbake til i neste avsnitt. Gjennom slike prosesser kan organisasjonene starte å utvikle ønsket kultur(er) for framtiden.

5.2.2 Arbeidsform – fra å jobbe alene til å jobbe i team

Funnene viste at det har vært en kulturendring, fra en kultur der ansatte jobbet mye alene i egen forskningsgruppe og hvor det var lite dialog til det i dag jobbes med å skape samarbeid gjennom dialog. En av NTNU's strategier er tverrfaglig samhandling: "NTNU verdsetter og stimulerer tverrfaglighet og legger til rette for samarbeid og delingskultur på tvers av enheter" ([2]www.ntnu.no). Som leder C sier: *Jeg synes det er en åpenhet i diskusjonene, jeg synes vi har fått til mange gode diskusjoner det siste året på undervisningssiden, hvordan skal vi gjøre dette, hvordan dette går, går det for fort eller for sent, er dette en bra eller en dårlig modell, på ledergruppenivå. Vi diskuterer mer på undervisningssiden enn forskningssiden for der er det mer i støpeskjeen hva vi må gjøre.*" Hen forklarer det med at det innen forskningsområdet ikke har vært en kultur for å føre mye dialog: *… Også når du er innenfor faggrupper kan du ofte sentrere litt for mye for å kunne føre en ekspansiv dialog, altså i et forskningsområde der man ikke fører mye vanlig dialog, det begrenser oss.* Min tolkning er at dette henger sammen med at det tidligere har eksistert en uavhengighetskultur, som drøftet i forrige del, hvor hver forskningsgruppe har jobbet for seg selv og levert resultater som i mindre grad har vært avhengige av andre.

5.2.3 Ledernes vektlegging av også de uformelle møteplassene for dialog

Informantene i denne studien vektlegger møteplasser for dialog som grunnlag for bygging av relasjoner og tillit for å skape samarbeid og utvikling. De snakker om både uformelle og formelle møteplasser og at dette er viktig for samarbeid og utvikling. Informantene sier at de prioriterer å bruke mye tid på dialog og møter med ansatte, både formelt og uformelt, og at det er viktig å bli kjent med folk utover de formelle samtalene for å kunne lede godt. Dette kan også belyses utfra det leder A løfter frem:

[2] https://www.ntnu.no/ntnus-strategi/innsatsomrader

Det er litt lettere i møtene å forstå om folk gjerne har noe de vil komme med hvis du kjenner dem litt fra dialog mellom møtene også. Ekman (2004) viser til betydningen av normer og verdier som vokser i samhandlingen mellom mennesker (s. 39.) Det er i den uformelle samtalen verdier, normer, idealer og tenkemåter blir til, utvikles og spres i organisasjoner (Ekman, 2004). Dette funnet kan også relateres til Scharmer (2011) som viser til fire ulike samtalemønstre og som fremhever at for en leder er det viktig å kunne gjenkjenne samtalemønstrene hvis man vil lede forandring. Flere av informantene vektlegger de uformelle møteplassene som en viktig arena for å bli bedre kjent med de ansattes uttrykksmåte. Leder C beskriver det på denne måten: *Så om du ikke forsøker og tar deg tid til å forstå noen, kommer du aldri til å forstå noen i prinsippet ikke sant, så det er vel der begrensningen ligger i.* Det informanten her sier kan sees i lys det Scharmer (2011) definerer som både felt 3 Dialog, som det å snakke ut fra å se seg selv som del av helheten. Det vil si fra å forsvare til å spørre interessert etter andre menneskers mening. Det kan også sees i forhold til felt 4 Prescencing som å snakke ut fra det som er på vei, hvor det er stillhet, kollektiv kreativitet og flow. Han definerer dette som et generativt system, å snakke ut fra det autentiske jeg. Han beskriver dette som et selvrefleksivt system. For en leder er det viktig å kunne forstå medarbeideres samtalemønstre og det de forsøker å si, dersom man vil oppdage handlingsalternativer og lede forandring (Scharmer, 2011). Å legge til rette for møteplasser som fremmer utforskende dialog og hvor alle blir hørt er spesielt viktig i møte med den kompleksitet og forandringsfokus som preger dagens samfunnsbilde, som beskrevet innledningsvis.

5.2.4 Tid som opplevd rammefaktor

Flere av informantene snakket om at det var situasjonsbestemt hvor åpen inngangen til dialogen var og at det spesielt var avhengig av hvor god tid de hadde i de ulike situasjonene. De var opptatt av at fremdrift er leders ansvar og det var viktig for alle at dialogen førte til konklusjoner som gav fremdrift. Dette tolker jeg som at informantene opplever å være i en skvis i forhold til ønske om fremdrift kontra det å ha et helt åpent utgangspunkt for dialogen. Læringsprosesser har fokus på å gi nok tid og rom for orienteringsfasen, for å oppdage begrensninger og muligheter i ressursene hos informantene som viser seg i nåsituasjonen. "I dette ligger å bruke tid på aktiv lytting, legge tolkninger og forestillinger på bordet, og i dette finne oppdagelser og alternative handlingsalternativer" (Kvalsund, 2014, s. 55). Knapphet på tid i prosessene kan også bidra til begrensninger i forhold til åpenheten i dialogen slik at balansen i forhold til å kommunisere åpent og konstruktivt forstyrres, jf. argumentasjons- og undersøkelsesmatrisen (Spurkeland, 2016).

5.3 Troverdighet

Informantene vektlegger at det å være åpen er en forutsetning for troverdighet som leder, og dette fremstår som et av områdene lederne vektlegger for å bidra til og skape gode utdannings- og forskningsmiljø. I funndelen løftes at det å bidra til åpen dialog står i motsetning til å ha en skjult agenda. Det ble påpekt at det å kjøre en skinnprosess vil bli gjennomskuet av ansatte. Leder A sier det på denne måten: *Tillit er at folk skal stole på meg, at medarbeiderne skal ha tillit til meg, at det liksom ikke skal være noen skjult agenda, at de skal kunne stole på meg.* Fenomenet tillit er grunnleggende i menneskelig samkvem (Strand, 2001), og selve bærebjelken i en relasjon (Spurkeland, 2017). Tre av

informantene pekte spesielt på viktigheten å være seg selv i lederrollen for å være troverdig. De løfter også fram gjensidig forståelse og å det å skape en kultur hvor alle tør si sin mening og gi tilbakemeldning som viktig for utvikling. Dette vil jeg drøfte i neste avsnitt.

5.3.1 Være seg selv

Flere av informantene vektlegger at det å være seg selv er en forutsetning for åpen dialog og troverdighet som leder. Leder C løfter temaet fram på denne måten *(...) man må bygge ledelse på sin personlighet. Du må ikke gå utenfor den.* Dette kan sees i sammenheng med at mennesker stoler på deg når du er deg selv og er autentisk, og du ikke prøver å være noe annet enn den du er (George et al., 2007). Leder D nyanserer det å være seg selv kontra det å være bevisst den rollen man til enhver tid har, og som kan være ulik i ulike settinger. Flere forskere fremhever det å være indrestyrt og autentisk og at hvis en ønsker å utvikle seg, trenger en å oppdage hva som er ens indre drivkraft, som videre kan mobiliseres også i ledelseskonteksten (Fikse, 2015). Å være autentisk innebærer å akseptere seg selv og være den man er, og også handle i tråd med sine verdier og behov, og ikke kun tilfredsstille andre (Fikse, 2015).

Informantene fremstod alle som bevisste på hva som er deres inspirasjon og drivkraft til ledelse. At denne drivkraften, motivasjonen og inspirasjonen var nært knyttet til å jobbe med folk, å hjelpe andre i å lykkes, skape utvikling og resultater kan nok også være et viktig bidrag til å skape troverdighet til dem som ledere. Scharmer (2011) peker på at vår indre kilde er et uforløst potensial og blindpunkt når det gjelder utvikling av ledelse, imidlertid ser disse lederne ut til å være bevisst sin drivkraft. Brown (2018) fremhevet også at ledere var personer som nettopp tar ansvar for å finne potensialet i mennesker og prosesser, og som har motet til å utvikle dette.

5.3.2 Gjensidig forståelse og erfaringslæring

Lederne vektlegger utvikling av sine medarbeidere gjennom tilbakemeldinger, og samtidig erfarer de i liten grad å få tilbakemelding på egen ledelse. I erfaringslæring er tilbakemelding på hva en gjør sentralt. Tilbakemeldingen er grunnlaget for selvobservasjon og dermed selvevalueringen (Kvalsund, 2014). Kvalsund og Meyer (2005) fremhever at uten å kunne disidentifisere sider ved en selv til refleksjon, vil en bli offer for egne mønstre. Mønstre kan bli monstre. Disse monstrene fungerer reaktivt, uavhengig av situasjon. De hindrer en i å overskride til gjensidigheten. Mangel på tilbakemeldinger kan føre til blindsoner som fratar oss mulighet til utvikling og vekst. For informantene i denne studien kan det frata dem muligheten til å utvikle seg som autentiske og troverdige ledere. Derfor er det viktig at det skapes rom for at det gis tilbakemeldinger. En tilbakemelding trenger ikke å være rett, men den gir grunnlag for utvidelse av handlingsreportoaret vårt/vårt bevisste kommunikasjonsmønster, både i leder- og medarbeiderrollen, jf. Mark Twains utsagn om at «Når det eneste verktøyet du har er en hammer ser alle problemer ut som spiker». Når vi handler, har vi en intensjon og det gir grunnlag for refleksjon når vi forstår effekten av vår handling. Tilbakemeldinger gir tydelighet om styrker og vekstmuligheter. Manglende tilbakemeldinger til leder kan derfor kunne vanskeliggjøre leders evne til å utvikle gode

forsknings- og utdanningsmiljø for framtiden.

5.3.3 Tørre å si sin mening

Informantene vektlegger åpenhet og det å tørre å si fra hvis man har en annen mening, og at det er leders ansvar å bygge kultur for at det er takhøyde for å si sin mening. Funnene viser også at de er usikre på om ansatte sier alt de mener i diskusjoner. Leder A bekrefter at hen ønsker tilbakemeldinger når hen sier: *Og hva gjelder tillit til ansatte, så forventer jeg at de ikke sier en ting til meg og noe annet til andre, at jeg har tillit til at de mener det de sier, og hvis de er uenig forventer jeg at de sier det*. Om medarbeidere sier sin mening eller ikke kan ha utspring i funn som viser at det er en uavhengighetskultur, som beskrevet i avsnitt 5.2.1, som gjør at ansatte opplever seg som fri og selvstendig, og ikke har kultur for å engasjere seg i andre utviklingsprosesser enn egne prosjekter.

At medarbeidere ikke sier alt de mener kan også forklares i funn som kan tolkes dithen at det fortsatt eksisterer en avhengighetskultur som gjør ansatte usikre på hva det er lov å si, også beskrevet i avsnitt 5.2.1. En kultur med mange eksperter innen sine felt, kan føre til at mange ikke tør å uttale seg, både fordi de mener at andre har mer kunnskap eller autoritet, eller at de opplever å ikke bli hørt, eller rett og slett stemt ned.

Å ikke tørre si sin mening kan også sees i lys av barrierer for organisatorisk læring og forandring som opprettholder vanemessig atferd (Scharmer, 2011). Flere av informantene fremhever at leder har et ansvar for at det er kultur for å ha en åpen og god dialog i teamene i faggruppene, slik at alle tør si det de mener og ikke blir slaktet for det. Dersom det bygges gjensidighetskultur kan det invitere til en mer inkluderende samarbeidsrelasjon. Det vil innebære både evnen til innlevelse i andres bidrag og at en selv påvirker til innflytelse, og samtidig har evnen til fleksibilitet mellom dem (Fikse, 2015). For å få et mer nyansert bilde på dette hadde det vært interessant å intervjue medarbeidere om deres oppfatning av de ulike kulturbegrepene, og hvordan de virker i organisasjonen. Likeledes hadde det vært interessant å få innblikk i hva som skal til for at medarbeiderne vil dele sine perspektiv og samtidig ønske å drøfte de med andre, for både egen og organisasjonens felles læring.

Som beskrevet i teoridelen så fremhever Brown (2018) at ledere må ha mot til å utvikle potensialet i andre og prosesser, og fant i sin forskning at for å være modig må en tåle å være sårbar i form av at man går inn i situasjoner man ikke har kontroll på. Hun illustrerer dette som å senke guarden, og hennes forskning viser at frykten for å senke den er universell, fordi man er redd for å bli angrepet. Brown (2018) løfter fram begrepet relasjonell sårbarhet og sier at ledelse av mennesker i endringsprosesser vil være eksempler på slike situasjoner. Funnene tyder på at begrepet sårbarhet relatert til egen ledelse er et begrep som informantene ikke har reflektert så mye over i sammenheng med ledelse. Det var delte meninger om begrepet sårbarhet ble oppfattet som svakhet eller styrke. Leder D snakker om mot i forhold til sårbarhet. *Jeg tenker at dialog er den beste måten å løse opp i konflikter på. Vi må tørre å se på hverandre, tørre å se hverandre i fjeset, jeg tror det er mye lettere å komme ut med gode løsninger dersom man gjør det.*

Leder B beskriver sårbarhet som det motsatte av robusthet, samtidig som hen nyanserer begrepet i konteksten av ledelse og det å innrømme at man som leder ikke har kunnskap om alt. Leder D problematiserer om det kan oppleves som en styrke eller svakhet å innrømme at man har tatt feil beslutning, og løfter fram et eksempel på en leder som innrømte feil og ombestemte seg, og at leder D syntes det styrket denne lederens troverdighet å våge å innrømme det. Leder A og leder D vinkler sårbarhet som å være åpen og våge å vise at du som leder trenger andres meninger og innspill. Forskningen til Brown viser at vi trenger tillit for å tørre å være sårbar og at vi trenger å vise sårbarhet for å bygge tillit. Tillit mellom ledere og ansatte er den viktigste faktoren som kjennetegner de beste arbeidsplassene (Brown, 2018). Spurkeland (2017) sier at relasjonsledelse handler om å ha mot til å møte andre helt åpent, der du er troverdig og viser hvem du er med dine styrker og svakheter. Med den raske endringstakten som samfunnet utvikler seg i, er det derfor spesielt viktig at det utvikles tillit slik at alle medarbeidere tør å si sin mening, for å bidra til den raske utviklingen som kreves av teamene og virksomheten.

Jeg vil i neste kapittel oppsummere denne studiens funn og drøftinger.

6. Avslutning

Problemstillingen i denne studien er: *Hvordan ledere opplever at de bidrar til og skaper gode forsknings- og utdanningsmiljø for framtiden*. I dette kapittelet vil jeg oppsummere studiens funn. Her vil jeg også komme inn på temaer som jeg opplever kan være av interesse i forhold til videre forskning. Studien ble gjennomført ved å intervjue fire ledere. Jeg vil understreke at funnene er basert på lederperspektivet og kun bygd på fire intervjuer.

Denne oppgaven ble innledet med påstanden "Den kunnskap som er viktig for endringsledelse, er knyttet til å iverksette lærings- og utviklingsprosesser som gjør at ansatte blir aktive deltakere i utviklingsprosesser" (Klev & Levin, 2016).

Funnene i studien viser at lederne jobber med utvikling av forsknings- og utdanningsmiljøene gjennom å utvikle åpenhet i dialogen med to hovedfokus:

- Endring av lederrollen og medarbeiderrollen
  Lederne jobber med å endre kulturen for medvirkning gjennom å invitere til dialog på formelle og uformelle møteplasser, hvor alles meninger er viktige og relevante. Det ser det ut til at endringen i ledelse og arbeidsformer fortsatt preger organisasjonen og at det eksisterer ulike parallelle kulturer.

- Troverdighet
  Lederne opplever at det krever mot å gå inn i åpen dialog, både for dem selv og medarbeidere. Videre vektlegges ansvaret de har for å bygge en kultur som er basert på troverdighet og tillit, for at ansatte skal tørre å si sin mening. De opplever åpen dialog som en avgjørende faktor for å kunne utvikle gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden.

Selv om informantene intensjonelt både ønsker og ser behov for åpenhet i dialogen, så opplever de samtidig noen hindringer som kan begrense åpenheten:

- endring av kultur knyttet til ledelsesform og arbeidsform også for medarbeiderne
- medvirkningsform
- barrierer for organisatorisk læring og forandring som opprettholder vanemessig atferd
- tid som opplevd rammefaktor

Mulige oppmerksomhetsområder for utvikling av ledelse:

- Ut fra funn ser det ut til at endringen i ledelse og arbeidsformer fortsatt preger organisasjonen og at det opererer ulike kulturer samtidig. I forlengelse av det er det viktig med det bevisstgjøring og refleksjon blant ledere og ansatte om hvordan man kan utvikle lederrollen og medarbeiderrollen og bevisstgjøring av hvilke(n) kultur(er) organisasjonen ønsker å bygge.

- Funnene viser at informantene har stort fokus på møteplasser som arena for ledelse, samarbeid og utvikling, og det vil derfor være viktig å fortsette å utvikle de formelle og uformelle møteplassene.

- Funnene viser at det krever mot å gå inn i dialog og i følge Brown (2018) vil det i den sammenheng også være nyttig med en bevisstgjøring av begrepet sårbarhet og hvordan det virker inn på dialog og samhandling.

Resultatet av denne studien indikerer at et viktig verktøy for ledere for å bidra til og skape utvikling er åpenhet i dialogen. Dette fordi åpenhet bidrar til at alles meninger kommer frem, noe som kan skape flere perspektiver og handlingsalternativer.

I forlengelsen av dette studiet synes jeg at det ville vært interessant å forske videre på følgende tema:

- Hva er konsekvensen av tidspress for åpen dialog?
- Funnene sett i forhold til transformasjonsledelse; Hvordan jobbes det med transformasjonsledelse?
- Medarbeidernes opplevelse av hvordan organisasjonen jobber med kulturell endring som en følge av endret lederrolle og medarbeiderrolle

As we let our Light shine,

we unconsciously give other

people permission to do the same.

As we are liberated from

our own fear, our presence

automatically liberates others.

An excerpt from Nelson Mandela´s 1994 Inaugural Speech

Litteraturliste

Bang, Henning og Midelfart, Thomas Nesset (2010)*, Dialog og effektivitet i ledergrupper*, Tidsskrift for norsk psykologforening.

Brown, Brene (2018), *Dare to lead*. Random House, New York.

De Wit, Bob (2017), 6th edition, *Strategy – an International perspective.* Cengage Learning EMEA.

Dyer, Dyer & Dyer (2013), 5th edition, *Teambuilding.* John Wiley & Sons, Inc.

Ekman, Gunnar (2004) *Fra prat til resultat*. Abstrakt forlag AS.

Fikse, Camilla (2013) From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership, Doctoral Thesis. NTNU.

George, Sims, Mc Lean, and Mayer (2007) *Discovering your authentic leadership,* Harvard Business Review.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 5. utgave. Abstrakt forlag AS.

Klev, Roger og Levin, Morten (2016) 4. opplag, *Forandring i praksis.* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvalsund, Ragnvald (2014), 2. opplag, *Coaching*. Synergy Publishing.

Kvalsund, Ragnvald og Fikse, Camilla (RED.), (2015) *Rådgivningsvitenskap*

Kvalsund, Ragnvald og Meyer, Kristin (2017), *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*". Vigmostad & Bjørke AS. Fagbokforlaget.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005) kap. 9: Kommunikasjon, samhandling og organisasjon som system.

Scharmer, Otto (2011), *Teori U.* Forlaget Ankerhus og forfatteren.

Schein, Edgar H. (2010), *Organizational culture and leadership.* John Wiley & Sons, Inc.

Senge, Peter (1990), *Building learning organizations, Sloan Management review*

Spurkeland Jan (2016), 2. utgave, 3. opplag, *Relasjonskompetanse,* Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan, (2017), 5. utgave, *Relasjonsledelse,* Universitetsforlaget.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Mary Linsky, *"The Practice of Adaptive Leadership"*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts, 2009.

Tjora, Aksel (2017, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan du som leder opplever at du bidrar til å skape gode utdannings- og forskningsmiljø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Intervjuene skal benyttes i en erfaringsbasert masteroppgave innen «Organisasjon og ledelse» med spesialisering innen relasjonsledelse ved NTNU.
Formålet med intervjuene er å forske på hvordan ledere opplever at de bidrar inn i teamene sine for å skape gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden. Temaene i intervjuene handler om dialog, team, samtalefelt, samskaping, relasjonelt mot, tillit og sårbarhet.

Jeg ønsker å intervjue fire ledere som har både personal-, økonomi- og fagansvar i en kunnskapsorganisasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Førsteamanuensis Camilla Fikse ved NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Trude Ringseth er ansvarlig for å skrive og gjennomføre masteroppgaven innen 01.02.2020.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har meldt deg frivillig ut fra en henvendelse fra øverste leder i organisasjonen. Hele utvalget var 8 aktuelle ledere i organisasjonen, og du er 1 av 4 som vil bli intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden er en kvalitativ undersøkelse som gjennomføres via semistrukturert intervju på ca 1 time.

Opplysningene som samles inn via båndopptak (lyd) vil bli transkribert i etterkant av intervjuene. Lydopptak og notater vil bli slettet 6 mnd etter innlevering av masteroppgaven. Frist for å slette lydopptak og notater 31.12.2020.

Det er frivillig å delta
Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhol til arbeidsgiver eller arbeidsplassen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Veileder førsteamanuensis Camilla Fikse ved NTNU vil ha tilgang til lydbåndene og notatene fra intervjuene som prosjektansvarlig/behandlingsansvarlig
- Student Trude Ringseth vil ha tilgang til lydbåndene og notatene fra intervjuene som gjennomfører av masteroppgave.
- Navnet ditt vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste atskilt fra øvrige data og som lagres på en innelåst minnebrikke som vil bli slettet ett år etter innlevering av oppgaven og senest innen 31.12.2020.
- Deltakerne i studiet vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen. Det vil kun stå at deltakerne er ledere i en kunnskapsorganisasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.02.2020. Intervju gjennomført ved lydbånd/notater vil bli slettet ved prosjektslutt, senest 31.12.2020.

Dine rettigheter
Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
- Førsteamanuensis Camilla Fikse, NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring, veileder og prosjektansvarlig/behandlingsansvarlig, telefon: 73580470, epost: camilla.fikse@ntnu.no
- Trude Ringseth, student, telefon: 99690581, trude.ringseth@gmail.com
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Veileder
Førsteamanuensis Camilla Fikse

Student
Trude Ringseth

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan opplever du som leder at du bidrar til utdannings- og forskningsmiljø for framtiden» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i kvalitativ undersøkelse ved intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.02.2020 og senest innen 31.12.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide: Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden?

Del 1: Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor ble du født?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hva er din inspirasjon knyttet til ledelse?
4. Hva ville vært det første jeg la merke til ved deg som leder dersom jeg fulgte deg en dag?
5. Hva er et team i dine øyne? Har du et eget lederteam?

Del 2:

Dialog

1. Hva er dine tanker om dialog i team som grunnlag for utvikling av forsknings- og læringsmiljø?
2. Hvordan vil du beskrive deg selv og ditt bidrag i teamets dialog? Hvis jeg spurte dine medarbeidere hva ville de svart tror du? Kan du gi eksempler?
3. Hva er du spesielt opptatt av i samtalene du deltar i som handler om utvikling av forsknings- og læringsmiljø?

Tillit

4. Hva legger du i begrepet tillit mellom leder og medarbeider?
5. Har du tillit til medarbeiderne i teamene dine?
6. Opplever du at teammedlemmene dine har tillit til deg som leder? Kan du gi eksempler?

Sårbarhet

7. Hva legger du i sårbarhet?
8. Hva åpner for at du kan vise det? Hva eventuelt hindrer deg? Evt. andre i teamet? Har du eksempler på situasjoner?
9. Kan sårbarhet også tolkes som mot, mot til å uttrykke det usagte eller elefanten i rommet.

Autensitet

10. Hvordan er det i din jobb og handle i tråd med dine verdier? Og likedan være deg selv (autentisk)? Hva tenker du om hvordan det påvirker dialogen i teamene du deltar i?

Del 3. Avslutningsvis

- Hvordan ivaretar du din inspirasjon og ditt engasjement knyttet til deg selv om leder?
- Er det noe jeg ikke har spurt deg om som du ønsker å si noe mer om?
- Hva sitter du igjen med nå i etterkant av samtalen vår?
- Har du spørsmål til slutt?

Vedlegg 3 Godkjenning NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan opplever ledere at de bidrar til og skaper gode utdannings- og forskningsmiljø for framtiden?

Referansenummer

859351

Registrert

12.03.2019 av Trude Ringseth - trude.ringseth@ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73580470

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Trude Ringseth, trude.ringseth@gmail.com, tlf: 99690581

Prosjektperiode

08.01.2019 - 31.03.2020

Status

14.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

14.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

NTNU

Kunnskap for en bedre verden