



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Relasjonsledelse**

En studie av betydningen av leder – medarbeiderrelasjonen

Hilde Eliassen  
Merethe Jacobsen

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse, BED-3906, 1. Desember 2023

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Presentasjon av problemstilling.....	2
1.2	Avgrensing og valg av teori.....	2
1.3	Disposisjon av oppgaven.....	4
2	Teoretisk forankring.....	5
2.1	Humanistisk psykologi.....	6
2.2	Relasjonsledelse.....	7
2.2.1	LMX.....	8
2.2.2	Myndiggjørende ledelse.....	10
2.2.3	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.....	12
2.2.4	Likheter og forskjeller LMX-ledelse, myndiggjørende ledelse og transformasjonsledelse.....	14
2.3	Tillit, trygghet og trivsel – tre viktige faktorer i relasjonsledelse.....	14
2.4	Kommunikasjon, en viktig bærebjelke i relasjonen mellom leder og medarbeider..	16
2.5	Destruktiv ledelse.....	19
2.6	Samspillsteorier.....	20
3	Metode.....	22
3.1	Fenomenologisk tilnærming.....	22
3.2	Valg av metode.....	23
3.3	Innsamling av data.....	24
3.4	Utvalg av informanter og gjennomføring av intervju.....	25
3.5	Analysemetode.....	26
3.6	Forskningskvalitet.....	27
3.6.1	Pålitelighet.....	27
3.6.2	Gyldighet.....	29
3.6.3	Overførbarhet.....	30

3.7	Etiske betraktninger .....	30
4	Funn.....	32
4.1	Presentasjon av informantene .....	32
4.1.1	Sammendrag av intervjuene av medarbeiderne .....	32
4.1.2	Sammendrag av intervjuene, ledere .....	40
5	Drøfting .....	47
5.1	Medarbeider – leder relasjon (foreløpig overskrift) .....	47
6	Konklusjon .....	55
	Referanseliste .....	57
	Vedlegg 1 Intervjuguide, ansatte.....	60
	Vedlegg 2 Intervjuguide, ledere .....	61
	Vedlegg 3 Sammendrag av intervjuene .....	62
	Vedlegg 4 Godkjenning fra NSD .....	69
	Vedlegg 5 Vil du delta i et forskningsprosjekt? .....	71

# Sammendrag

I dette forskningsprosjektet har vi søkelys på relasjonen mellom leder og medarbeider. Vi tilbringer store deler av dagen på jobb, og det er viktig å føle at man har en god relasjon og føler trygghet til sin leder. Det er dessverre ikke slik for alle, noe som kan resultere i både turnover, sykemeldinger og konflikter. Dette er verken bedriften eller den enkelte medarbeider tjent med.

Formålet med prosjektet, er å peke på elementer i relasjonen mellom leder og medarbeider, som gjør at man har tillitt til sin leder, at man føler seg trygg på arbeidsplassen, og trives på jobb. Følgende problemstilling ble utviklet:

*Hvor viktig er tillit i leder -medarbeiderrelasjonen?*

Vi har sett på faktorer som kan føre til en god relasjon, blant annet kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Vi har også sett på hva ledere trenger av sin leder for å oppleve mestring, som vi igjen ser føler til trygghet i jobben. Forskningsprosjektet har et kvalitativt forskningsdesign, og våre empiriske funn er samlet inn ved delvis strukturerte intervjuer av syv informanter, tre ledere og fire medarbeidere i kommunal sektor, alle innenfor helse, oppvekst og sosial. Vi har forsøkt å analysere innholdet i datamaterialet, og gjengitt dette så korrekt som mulig. Presentasjonen av dette, utgjør sammen med teori om relasjonsledelse, teorier om tillit og kommunikasjon, samt teori om myndiggjørende ledelse grunnlaget for oppgavens analysedel. Funnene fra denne studien viser at i de tilfeller hvor medarbeiderne og lederne opplever relasjonen som god, kjennetegnes relasjonen av gjensidig tillit. For å oppnå en god relasjon, pekte informantene på kommunikasjon som en vesentlig faktor. Vi ser at kommunikasjon bør være preget av åpenhet, tilgjengelighet, positive tilbakemeldinger, omtanke, formidling av tillit og ha et søkelys på medarbeidernes styrker. Dette fører igjen til at det kan utvikles et tillitsforhold mellom leder og medarbeider, som igjen gir økt trygghet og trivsel på jobben.

Nøkkelord: Myndiggjørende ledelse, Relasjonsledelse, LMX, Lederegenskaper, Kommunikasjon, Tillit

## Forord

Med denne oppgaven settes det sluttstrek for inspirerende og lærerike år ved Handelshøyskolen, UIT, og studiet Master i erfaringsbasert ledelse. Gjennom studiet har vi møtt medstudenter som innehar mange ulike yrker, og delt mange nyttige erfaringer. Skal du lede mennesker, oppstår mange av de samme problemstillingene i utøvelse av lederskapet, uavhengig av faglig bakgrunn.

Det har vært år preget av en del uforutsigbarhet knyttet til covid-19, noe som har gjort deler av studietiden i overkant krevende. Studiet har for oss begge vært gjennomført i tillegg til full jobb og små barn hjemme, noe som gjorde at vi måtte bestemme oss for å utvide tidsperspektivet for innlevering av masteroppgaven vår. Men nå er oppgaven klar, og vi har mange vi ønsker å takke. Først og fremst vil vi takke våre to små barn, som i løpet av studietiden er blitt ganske store; Milla og Sigurd. De har vært veldig tålmodig med oss når vi har jobba med oppgaven, og vi vil også takke våre foreldre for utallige timer som barnevakt. Takk for tålmodigheten. Vi vil også takke vår veileder May Kristin Vespestad som har vært svært tålmodig med oss i arbeidet med oppgaven.

Vi vil til slutt rette den største takken til hverandre. Det er krevende å skrive oppgave sammen. Det forutsetter planlegging, forpliktelser og tillit. Det har oppstått uforutsette hendelser som har satt skrivingen på vent, og på vent, og på vent igjen. Motivasjonen har til tider vært dalende. Men vi har likevel klart å hente fram entusiasmen hos hverandre, og styrken i oss selv, noe som gjør at vi nå endelig sitter med en fullført oppgave. Vi har hatt spennende og berikende diskusjoner gjennom hele studiet, og vår felles interesse for temaet hjalp oss til slutt å komme i mål.

# 1 Innledning

Det er forsket mye på sammenhengen mellom lederatferd og arbeidsmiljø. I dette forskningsprosjektet vil vi se på hvorfor tillit er viktig i leder- medarbeiderrelasjonen. Vi vil se på hvilken betydning tillit har for trygghet, trivsel og mestring for den enkelte medarbeider. Videre vil vi se på hvilken betydning kommunikasjon har for utvikling av en god leder- medarbeiderrelasjon, og hva som skjer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, og hvordan ulike kommunikasjonsstil virker på relasjonen. Ansatte tilbringer en mange timer av dagen på jobb, og da er det viktig å føle seg trygg, samt ha en god relasjon til nærmeste leder, som er preget av tillit.

I 2023 ble NRK for tredje året på rad kåret til Norges mest attraktive arbeidsplass. Kringkastingssjef Vibeke Furst Haugen pekte på at for å tiltrekke seg og beholde dyktige folk, må medarbeiderne ha meningsfulle oppgaver, trives og få utvikle seg. Prisen er derfor en inspirasjon til å fortsette jobben med å utvikle en enda mer attraktiv og mangfoldig arbeidsplass. HR-direktør i NRK, Olav Hypher fulgte opp med å si:

*“Vi vet at hvis vi skal levere det aller beste tilbudet til publikum, trenger vi motiverte og dyktige medarbeidere som har det bra på jobb og kjenner at de får utviklet seg”.*

Valg av tema relasjon og ledelse, er gjort ut fra egen interesse. Vi har begge erfaringer fra både leder- og ansattrolle i kommunal sektor, henholdsvis barnehage, barnevern, og familievern. Dette er sektorer der det jobbes tett på andre mennesker, både med og uten ulike hjelpebehov. Vi står daglig i relasjon til mange ulike mennesker, både ansatte, ledere, og ikke minst foresatte og brukere av de ulike tilbudene. Vi har i løpet av de årene vi har jobbet i ulike roller, erfart og sett at det emosjonelle presset til ansatte er stadig økende. Kravene til tjenestene fra stat, kommune og brukere blir også stadig større. Vi antar derfor at relasjonen mellom leder og ansatt vil ha stor betydning for utførelse og kvalitet i arbeidet. Spurkeland (2017), sier at kvaliteten i disse relasjonene avgjør om du kan stole på at lederen, og miljøet rundt lederen, verdsetter din innsats. I en relasjon mellom mennesker, må det være et fundament av bindinger som gjør kontakten levende, og at den varer over tid. Spurkeland peker på tre kjennetegn som er garantien for relasjonens kvalitet: Tillit, trygghet og trivsel. Tillit betyr at vi vil hverandre godt, og støtter hverandre. Trygghet betyr at vi kan være åpne mot hverandre, og gi ærlige tilbakemeldinger. Trivsel betyr at vi trives i hverandres selskap, og liker å jobbe sammen (Spurkeland 2017, s.194).

## 1.1 Presentasjon av problemstilling

Flere ledelsesteorier antar at hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider er, er viktig for hvilke resultater lederen klarer å skape (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I denne oppgaven setter vi søkelys på hvilke egenskaper i relasjonen som anses som viktig av både ledere og medarbeidere, for på den måten kunne si noe om hva slags forutsetninger som må være til stede for å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Vi tar utgangspunkt i teorier som belyser betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider, og knytter teoretisk rammeverk opp mot funn i undersøkelsen. Med utgangspunkt i dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

### **Hvordan forstå viktigheten av tillit i leder – medarbeiderrelasjonen?**

For å belyse problemstillingen, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) På hvilken måte fører tillit i leder-medarbeiderrelasjonen til trygghet og trivsel på arbeidsplassen?
- 2) Hvilken betydning har kommunikasjonen mellom leder og medarbeider for relasjonen dem imellom?
- 3) Hva opplever ansatte at de trenger fra sin leder for å oppleve mestring i arbeidet?

## 1.2 Avgrensning og valg av teori

Hensikten med studien vår er å belyse betydningen av leder – medarbeiderrelasjonen for de ansattes jobbtrivsel. Mennesker tilbringer mange timer på jobb, og hvordan man føler seg når man er på jobb, påvirker utfallet av jobben en gjør, og adferden en viser. Relasjoner en knytter, er av svært stor betydning for trivselen på jobb (Shefer et al, 2017). Derfor er det hensiktsmessig å diskutere teorier om viktige begreper innenfor relasjonsledelse og kommunikasjon.

Det finnes ulike definisjoner av ledelse innenfor organisasjonsteorien. Siden dette forskningsprosjektet tar for seg ledelse innenfor kommunal sektor, som har en klar organisatorisk struktur, legger vi til grunn at ledelse er en aktivitet som foregår innenfor organisatoriske rammer. Vi har derfor sett på Thorsviks definisjon av ledelse:

*(Ledelse er) "En sammenhengende rekke av handlinger som har til hensikt å utøve innflytelse på en gruppe mennesker, slik at gruppen kan sette seg mål og nå disse målene» (Thorsvik, 1997, s. 338).*

Relasjonsledelse og relasjonskompetanse er to begreper som er sentrale i denne oppgaven. Vi har derfor valgt å se på definisjoner også av disse begrepene. Vi har sett på følgende forklaring av relasjonsledelse, fordi den er dekkende for våre funn i dette prosjektet:

*«Relasjonsledelse forutsetter at lederen har relasjonskompetanse. Med relasjonskompetanse menes en rekke dimensjoner sammensatt av et sett ferdigheter, viktige holdninger, kunnskaper og evner som alle bidrar til realisering av målet og mestre relasjonsledelse» (idebanken.org).*

Spurkeland (2017, s.215), har videre definert relasjonskompetanse som:

*"Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer kontakten med andre mennesker." Relasjonen mellom leder og medarbeider er avgjørende for resultatet av ledelse i den bestemte relasjonen. All påvirkning i relasjonen, som for eksempel negative tilbakemeldinger, blir preget av kvaliteten i relasjonen. Er relasjonen mellom leder og medarbeider god, vil det være enklere å gi og motta en negativ tilbakemelding, i motsetning til om relasjonen skulle være dårlig (Spurkeland, 2017).*

Kommunikasjon er et sentralt begrep i denne studien av relasjoner mellom leder og de ansatte. Derfor støtter vi oss til Arnulf (2017, s.129), sin beskrivelse av sammenhengen mellom kommunikasjon og ledelse som:

*«Kommunikasjon og ledelse er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en form for kommunikasjon. Sagt på en annen måte: Kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i».*

Innledningsvis pekte vi også på tillit, trygghet og trivsel som tre komponenter som må være til stede for at relasjonen skal anses som god. Disse tre begrepene vil bli gitt noe plass i teorikapitlet, da det er begreper som går igjen i alle studiens intervjuer. Fordi forskningsprosessen undersøker relasjonen mellom leder og medarbeider, vil relasjons- og samspillsteorier innenfor ledelse vies størst plass i teorikapitlet.



### **1.3 Disposisjon av oppgaven**

Innledningsvis i oppgaven har vi utdypet valg av tema. Videre har vi kommet fram til en problemstilling, med underliggende forskningsspørsmål. Dette er selve kjernen i forskningen. I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske rammeverket, som vil hjelpe oss med å belyse problemstillingen og funnene. I kapittel 3 sier vi noe om hvilken vitenskapelig tilnærming vi har ønsket å se forskningen i lys av, før vi sier noen om valg av forskningsdesign og metode. Herunder ser vi også noe på metodens styrker og svakheter. Vi foretar også noen etiske betraktninger i dette kapitlet, med tanke på valg av metode og gjennomføring av forskningsprosjektet. I kapittel 4, presenterer vi funnene, før vi i kapittel 5 drøfter funnene i sammenheng med teori og problemstilling. Avslutningsvis gir vi noen forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk forankring

I dette forskningsprosjektet retter vi fokuset mot relasjonell ledelse, og konsentrerer oss om betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider. Det blir derfor naturlig for oss å legge vekt på teorier rundt relasjonsledelse. Begrepet relasjonsledelse er et relativt nytt begrep som bygger på den humanistiske psykologien. Som et bakteppe for vårt teorigrunnlag, ønsker vi derfor kort å presentere Carl Rogers og hans klient- sentrerte teori som er forankret i humanistisk psykologi.

Vi ser at relasjonsledelse bygger på ulike ledelsesteorier, der det relasjonelle samspillet mellom leder og medarbeider er sentralt. Vi har derfor valgt å støtte oss til teorien om leader-member exchange, etter dette kalt LMX-ledelse, myndiggjørende ledelse, og transformasjonsledelse i teorikapitlet. En relasjonsorientert lederstil baserer seg på en leder som først og fremst er orientert mot menneskene fremfor oppgavene (Spurkeland, 2017). Det betyr ikke at relasjonsorienterte lederne ikke anerkjenner oppgavene som viktige, men fokuserer på at relasjonen er grunnlaget for å utvikle et effektivt arbeidsmiljø.

Relasjonsledelse har et humanistisk og etisk menneskesyn, der blant annet individets behov for anerkjennelse, personlig utvikling og gode sosiale relasjoner, trekkes fram som grunnmuren i tenkningen (Spurkeland, 2017). Som en motsats til de relasjonelle ledelsesteoriene, har vi valgt å se på transaksjonsledelse som i litteraturen blir sett på som en oppgaveorientert ledelsesteori.

De klassiske ledelsesteorier deles ofte i to hovedkategorier, trekkteorier og atferds- eller ferdighetsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Trekkteorier forsøker å forklare hvilke personlighetstrekk og egenskaper en må ha for å bli en god leder. Ferdighetsteoriene setter søkelys på hvilke ferdigheter og kompetanse man trenger for å lykkes som leder. I tillegg har teorien om transformasjonsledelse fra 1970- tallet vokst fram og utviklet seg til å bli et eget paradigme innen ledelsesforskning. Sammen med teorien om LMX, er dette teorier som trekker frem relasjonen mellom leder og medarbeider som essensielle (Arnulf, 2012). En fellesbetegnelse på disse teoriene er samspillsteorier, som vokste fram i takt med at det ble nødvendig å synliggjøre at det ikke kun er leders ferdigheter som er avgjørende, men også situasjonen som ledelse utøves i.

Arnulf (2019) viser til at mellommenneskelig kommunikasjon har utviklet seg som et instrument for å opprettholde og vedlikeholde relasjoner til andre. For eksempel, der teori om

LCX, “The leader communication exchange” er en ny skala utviklet for å måle relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjoner, gjennom utveksling av kommunikasjon mellom leder og medarbeider (Baker 2017). Kommunikasjon har en sentral plass i teorien om relasjonsledelse, og vil derfor også bli viet plass i vårt teorigrunnlag for dette forskningsprosjektet.

## 2.1 Humanistisk psykologi

Et av de mest kjente navnene innen amerikansk psykologi er Carl Rogers, og han er særlig kjent for sin klient- sentrerte psykologi. De fremste kjennetegnene på Carl Rogers teori er den dype respekten for mennesket som person, og utgangspunktet om at dersom mennesket befinner seg i et miljø preget av ekte omsorg og forståelse, vil mennesket ha gode vekst- og utviklingsmuligheter. Rogers hadde tre grunnantakelser om menneskets natur. Han så at menneskets egen, subjektive indre opplevelse hadde en helt avgjørende status. Han mente det grunnleggende i menneskets natur er at mennesket i utgangspunktet er positivt, sosialt, under kontinuerlig utvikling og fornuftig, og er selvstendig, med evne og vilje til å forandre seg selv (Rognes, 1979). For å hjelpe og støtte klienten til å finne egne løsninger på utfordringene sine, så Rogers at en lyttende og aksepterende holdning ga bedre muligheter for terapeuten til å lykkes med terapien, framfor å dirigere, gi råd og påpeke. Med bakgrunn i dette, utviklet Rogers den klient- sentrerte metoden. (Rognes, 1979).

For Rogers var det et hovedpoeng at den terapeutiske relasjonen mellom klient og terapeut ikke står i særstilling, men har mange likheter med den gode mellommenneskelige relasjonen. Mennesker søker å bli sett og forstått, og vil søke hjelp og veiledning hos mennesker de har en trygg og god relasjon til (Wachtel, 2007). Rogers la derfor stor vekt på å beskrive de forholdene som kan være med å på å skape dyp kontakt mellom mennesker, samt være med på å utvikle våre evner til å oppnå og forbedre relasjoner. Mangel på gode relasjoner, derimot, ville være skadelig (Strawbrigde, 2001). Å møte anerkjennelse fra andre mennesker, er av stor betydning for menneskets utvikling av selvfølelse og selvrespekt. Å bli møtt med respekt og anerkjennelse på arbeidsplassen, kan føre til økt produktivitet og trivsel. Gode relasjoner på arbeidsplassen er derfor svært viktig. (Shefer et al, 2017).

En teori om personlighetsutvikling som Carl Roger utviklet, handlet om at menneskets behov for selvrealisering, det vil si ønsket om å oppnå sine mål og muligheter i livet. Her kan

miljøforholdene på arbeidsplassen spille en viktig rolle. Om mennesket blir møtt med varme, forståelse, aksept og verdi, vil det kunne utvikle seg og få realisert sitt potensiale, og samtidig få oppfylt vitale psykologiske behov. En rekke kognitive læringsteorier, deriblant LMX-teorien, deler dette synet med Rogers. Forskjellen ligger i at i Rogers teori er positiv respekt et sentralt begrep, som handler om at alle former for relasjoner på en arbeidsplass er viktig, ser LMX-teorien utelukkende på relasjoner mellom leder og medarbeider (Shefer et al, 2017). I Lys av Carl Rogers teori om menneskets behov for å oppleve mestring, trygghet og trivsel, vil teorien hans være et viktig teoretisk bakteppe for vår videre redegjøring om relasjoner og kommunikasjon på arbeidsplassen.

## **2.2 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse er et relativt nytt begrep som bygger på den humanistiske psykologien, blant annet fra Carl Rogers, og blir ofte knyttet til den norske og nordiske måten å lede mennesker på (Spurkeland, 2017). Vil du påvirke, må du dele makt. Da øker innflytelsen. I tillegg vil unge mennesker fra vårt moderne demokratiske system, forvente medvirkning og involvering i langt større grad enn tidligere generasjoner (Spurkeland, 2017). Uhl-Bien (2006) har utviklet et rammeverk for relasjonsledelse som kalles Relational leadership theory. Hun beskriver to perspektiver innen relasjonsledelse, enhetsperspektivet og det relasjonelle perspektivet (Uhl-Bien 2006). Enhetsperspektivet ser på enkeltpersonene, for eksempel lederen og medarbeideren, og dens oppfatninger, forventninger i den enkeltes forhold til den andre. En ledelsesteori som har dette perspektivet, er for eksempel LMX-teorien. Fokuset i det relasjonelle perspektivet, er at kunnskapsutviklingen sees på som en relasjonell og sosial prosess som pågår kontinuerlig (Uhl-Bien, 2006).

Amundsen (2019) peker på studier som er gjort av betydningen av relasjonell ledelse, og betydningen av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, da den har betydning for den enkelte ansatte og for organisasjonen. Blant annet viser han til tofaktormodellen for ledelsesatferd. Det ene aspektet i modellen, er relasjonsorientert lederatferd, som innebærer at leder har medarbeider i fokus, blant annet gjennom å støtte og utvikle, gi oppmuntring, vise tillit, myndiggjøre, og anerkjenne. Det andre aspektet handler om oppgaveorientert lederatferd, der strukturen er i fokus; som blant annet handler om å organisere og å planlegge arbeidet (Amundsen, 2019). Transformasjonsledelse er også en lederteori som trekker fram relasjonen mellom leder og medarbeider som essensiell (Bass, 2019).

I relasjonell ledelse behandler leder sine medarbeidere som likeverdige, tar seg tid til å lytte, og tar hånd om uenigheter og konflikter. Judge m/fl fant at relasjonsorientert lederatferd har stor betydning både når det gjelder medarbeideres motivasjon og tilfredshet med jobben, samt effektivitet, både på gruppe, individ og organisasjonsnivå (Amundsen, 2019).

I dag er det ikke uvanlig at medarbeidere kan og vet mer innenfor sitt fagfelt eller arbeidsområde enn hva lederen kan. Medarbeiderne trenger tillit og autonomi for å få brukt sin kompetanse på best mulig måte (Amundsen 2019). Å drive tett styring og kontroll av medarbeidere med mye kunnskap, vil mest sannsynlig mislykkes, siden det vil begrense deres initiativ, kreativitet og motivasjon (Amundsen, 2019).

### **2.2.1 LMX**

LMX-ledelse (leader-member exchange) er en teori som trekker fram relasjonen mellom leder og medarbeider som essensiell (Arnulf 2012), og ble utviklet av Dansereau, Graen og Haga i 1975. LMX teorien beskriver at et lederskap består av et mellommenneskelig forhold mellom leder og medarbeider, og at ingen forhold er lik (Dainton & Zelle, 2019). LMX teorien vektlegger hvordan det gjensidige samspillet i dyaden mellom leder og medarbeider, påvirker resultater som tilfredshet med lederen, prestasjoner og tilhørighet i organisasjonen. LMX teorien er den første teorien som tar på alvor at lederskap og medarbeiderskap handler om gjensidig påvirkning (Skogstad, 2015). På bakgrunn av dette er denne teorien hensiktsmessig å ta med for å belyse undersøkelsen vår.

Første del av fasen i LMX forskningen var opptatt av den overordnes relasjon til hver og en av sine underordnede. Forskere fant ut at det ofte utviklet seg to typer relasjoner, en «inngruppe» og en «utgruppe» (Skogstad, 2015). I en såkalt inngruppe, fant forskere de som var villige til å ta på seg ekstraoppgaver og utvide sitt arbeidsområde. Det å befinne seg i inngruppen utløser en rekke fordeler, som for eksempel flere påvirkningsmuligheter, få informasjon, og mer tillit og omsorg fra den overordnede, enn det medlemmer i utgruppen får. LMX- teorien tar dermed opp en noe problemfylt side ved ledelse, nemlig forskjellsbehandling. Etter den første forskningsfasen, flyttet forskerne fokus til forholdet mellom LMX og effektivitet, og en ble mer opptatt av hvordan kvaliteten på leder – medarbeider-samspillet innvirket på resultatene i organisasjonen. En rekke studier dokumenterer at høy kvalitet på samhandlingen mellom leder og medarbeider, medfører mindre personalgjennomtrekk, mer positive prestasjonsvurderinger, flere forfremmelser,

sterkere engasjement, bedre arbeidsmoral, mer deltakelse fra medarbeideren, og mer støtte og oppmerksomhet fra lederen (Skogstad, 2015).

LMX- teorien tar utgangspunkt i at leder utvikler ulike kvalitetsforhold med sine medarbeidere, og at dette legger grunnlaget for ytelsen til hver enkelt medarbeider. Forholdet blir sett på som univalent, som betyr at forholdet enten er av lav kvalitet, eller av høy kvalitet. Ledere kan være avgjørende for blant annet karrieremuligheter og andre ressurser for personlig vinning, og LMX- kvaliteten vil ofte være preget av at medarbeideren står i lojalitet og avhengighet til sin leder. Da lederen er den som utfører både belønning og straff til sine medarbeidere, vil medarbeiderne ha mindre makt og innflytelse over arbeidet enn lederen, og vil også kunne godta dette som følge av sin avhengighet til lederen. Men leder må også oppfylle andre oppgaver i dyaden, og har også relasjonelle roller som venn, veileder og kollega (Lee et al, 2019). Dette viser også teorien om sosial utvekslingsteori og rolleteori som vi skal redegjøre for i neste avsnitt.

I en empirisk studie av Mahsud, Yukl og Prussia (2009), peker de på at sosial utvekslingsteori og rolleteori er basisen i forklaringen på hvordan utvekslingsforholdet gradvis utvikles over tid, ettersom leder samhandler med hver enkelt ansatt. Kvaliteten på forholdet kan variere fra en underordnet til en annen. I et høy-kvalitet- utvekslingsforhold er det stor grad av tillit, respekt og følelse av å bli likt. Leder imøtekommer den underordnede på sine ønsker, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver og økt ansvar. Til gjengjeld forventes det at underordnet er lojal mot leder. I lav-kvalitet- utvekslingsforhold, er underordnede forventet å utføre formelle krav i arbeidet, og ekstra fordeler blir ikke gitt av leder. Kvaliteten av leders utvekslingsforhold til sine underordnede er en viktig implikasjon for leders effektivitet. En leder som er i stand til å utvikle et forhold til sin underordnet preget av høy kvalitet, har større sannsynlighet for å være en mer effektiv leder, enn en leder som ikke er i stand til å utvikle et høy-kvalitets forhold. (Mahsud et al, 2009). Empiriske studier har funnet en positiv korrelasjon mellom LMX kvalitet og flere indikatorer på leders effektivitet. I en metaanalytisk studie, fant Gerstner og Day (1997), at i et gunstig utvekslingsforhold, fant en hos underordnede, høyere grad av tilfredshet, høyere grad av forpliktelser til jobben, større jobbytelse og mindre «turnover». Funnene er senere støttet av Erdogan og Liden (2002), og fant i tillegg at underordnede viste mer kreativitet, mindre grad av stress knyttet til jobb, og større grad av sikkerhet på arbeidsplassen. Dette perspektivet på ledelse har gitt et viktig bidrag til ledelsesforskningen, spesielt når det gjelder betydningen av å utvikle en god leder-medarbeider-relasjon.

I en studie utført av Lee et al (2019) foreslås det at LMX- forholdet er bivalent, og at det kan sameksistere både negative og positive følelser i samme dyadeforhold, og at det er graden av disse følelsene som vil påvirke kvaliteten av LMX- forholdet. De undersøkte også om relasjoner med kolleger på arbeidsplassen kunne ha en dempende effekt på skadelige LMX- forhold. De fant at relasjoner på arbeidsplassen er svært viktig for dette, og argumenterte i sin konklusjon av undersøkelsen at en ikke bare kan se på høy/lav kvalitet i LMX- relasjonen, men også se på ambivalensen i dyadeforholdet mellom leder og medarbeider (Lee et al, 2019). Det er en balansegang å skulle kunne oppfylle behovet for å innta de ulike rollene over tid, både de profesjonelle og de relasjonelle, og dermed kan det også oppstå konflikter over tid (Lee et al, 2019).

Kritikk som kan rettet mot LMX teorien, er relasjonen som ligger i dyaden mellom den enkelte leder og medarbeider. De som utvikler nære og tillitsfulle relasjoner til sin leder vil utgjøre et «A-lag», mens de som ikke gjør det, vil være på «B-laget». Man kan da spørre seg om dette er en type forskjellsbehandling som er akseptabel, eller er det en type forskjellsbehandling som ikke kan tolereres (Skogstad, 2015). I det som kjennetegner norsk kultur og arbeidsliv, er det nærliggende å tro at opplevelsen av A-lag og B-lag vil resultere i opplevelse av urettferdighet og misnøye med jobben. I så måte er LMX teorien et viktig bidrag til å forstå betydningen av at ledelse handler om gjensidige påvirkninger, og at leder må jobbe for å utvikle gode relasjoner til alle sine medarbeidere.

### **2.2.2 Myndiggjørende ledelse**

Et annet teoretisk perspektiv som har mye til felles med LMX- ledelse, er myndiggjørende ledelse. Myndiggjørende ledelse kan samlet sett fremstå som en klar og tydelig ledelse, med klare visjoner som er bygd på erfaringer og observasjoner (Kim et al, 2018). De prosessene som bidrar til å øke mulighetene for enkeltmennesker til å påvirke sin egen innflytelse over situasjonen de befinner seg i, kalles myndiggjøring. Dette innebærer både et individuelt og strukturelt omfang. Den individuelle myndiggjøringen handler om bevisstgjøring av egne ressurser og styrker, mestringsopplevelser og aktivt å søke tilbakemelding fra omgivelsene, mens strukturell myndiggjøring handler om å forholde seg til og søke å påvirke makt og innflytelse for eget handlingsrom i organisasjonen (Karp, 2019).

En myndiggjørende leder vektlegger ulike synspunkter fra sine medarbeidere i sin måte å lede på, og lederen legger vekt på å oppmuntre medarbeiderne til å ta initiativ i eget arbeid. Videre er lederen opptatt av å oppmuntre medarbeideren til å nå målene for arbeidet, og gjennom å

vise medarbeideren at en har tro på arbeidet som gjøres kan bidra til økt motivasjon hos medarbeideren. Adferden lederen viser, vil og kunne bidra til økt mestringstro og utviklingsstøtte hos medarbeideren (Kim et al, 2018). Dette innebærer mindre styring og kontroll gjennom ledelsen, som kan være med på å styrke motivasjonen og mestringfølelsen til medarbeideren. Lederens oppgave vil være å støtte medarbeideren i utførelsen av arbeidet, og gi relasjonell støtte, samt sette rammer og retning for oppgavene som skal utføres (Amundsen, 2019). Gjennom å bidra til indre motivasjon hos de ansatte, kan en derfor si at myndiggjørende ledelse er gunstig for både bedriften og medarbeiderne, og at lederstilen i tillegg bidrar blant annet til økt jobbtilfredshet, engasjement, ekstrarolleadferd og arbeidsprestasjoner (Kim et al, 2018).

I myndiggjørende ledelse handler maktdeling om å gi autonomi. Friheten til å planlegge eget arbeid, velge arbeidsmetoder, utøve faglig skjønn, og beslutningstaking, er kjennetegn på autonomt arbeid. Medarbeideren får ansvaret for å handle og opptre på vegne av arbeidsgiveren, men det er fortsatt lederen som har overordnet ansvar for at arbeidsoppgavene blir utført innenfor rammen som er satt. Når en gir medarbeideren myndighet, må en sikre seg at medarbeideren er i stand til å utføre arbeidsoppgavene den er satt til. For at medarbeideren skal kunne utføre oppgavene sine, må en som arbeidsgiver sørge for at medarbeideren har det den trenger av ressurser, enten det er økonomiske, tekniske, nok informasjon og andre materielle ressurser. Om rammene er for trange, vil det være vanskelig å utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte (Amundsen, 2019).

Hvilke behov den enkelte medarbeider har, påvirker hvilken grad av motivasjonsstøtte medarbeideren trenger. Motivasjonsstøtte handler om å bli sett og anerkjent for det en bidrar med. For å kunne bidra positivt til motivasjon, kan lederen gi oppmuntring og inspirasjon i arbeidet, være lyttende og se medarbeiderens perspektiv, se styrkene til medarbeideren og sørge for at medarbeideren får videreutvikle seg, samt finne oppgaver og mål som oppleves motiverende for videre innsats og utvikling. Når en gir utviklingsstøtte, fremmer en læring, og lederen sørger for at medarbeideren får kompetanseutvikling (Amundsen, 2019).

Tillit er sentralt i myndiggjørende ledelse. Dette handler om at lederen må slippe kontroll og stole på at medarbeideren gjør jobben sin. Ledere som i stor grad viser tillit til sine medarbeidere, og som de opplever å ha like mål og en god relasjon til, vil delegere flere arbeidsoppgaver til de enn medarbeidere som lederen har mindre tillit til (Amundsen, 2019).



Kim et al (2018) viser i sin artikkel til studier som er gjort at det ikke er bare fordeler med myndiggjørende ledelse. Dersom en gir medarbeidere for høy autonomi i beslutningsprosesser, kan dette føre til usikkerhet i utførelse av arbeidsoppgavene, og resultatet kan bli redusert ytelse i tjenesten som skal leveres. Det samme kan også skje dersom leder og medarbeider blir for opptatt av å utveksle ideer istedenfor å utføre arbeidsoppgavene. En annen negativ effekt av myndiggjørende ledelse kan være at relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider vil spille en for stor rolle for medarbeiderens jobbtilfredshet, som igjen vil spille inn på den ansattes ønske om å bli værende på arbeidsplassen eller slutte. Eksempler på dette kan være om det oppstår en rollekonflikt, sett i lys av ideen om at en er likeverdige, og makten medarbeideren har med å kunne ta avgjørelser som kanskje leder ikke er enig i (Kim et al, 2018).

### **2.2.3 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

I Einarsen og Skogstad (2019), blir transformasjonsledelse betegnet som en menneskeorientert ledelse, og beskrives å ha nær sammenheng med karismatisk ledelse. Følgende beskrivelse av transformasjonsledelse, gjenspeiler funn i vårt forskningsprosjekt:

*«Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen» (Bass 2019, s.129).*

En leder kan oppnå dette på flere måter; lederen kan være karismatisk, og i kraft av dette, virke inspirerende. En karismatisk leder skaper visjoner og følelse av å ha overordnede mål, og møter stor grad av tillit blant sine ansatte. Å bli oppfattet som karismatisk av ansatte er viktig for å lykkes med transformasjonsledelse, da karismatiske ledere har stor innflytelse. Videre kan leder ta hensyn til de ansattes følelsesmessige behov. En transformasjonsleder tar individuelle hensyn, og gir hver ansatt oppmerksomhet. En transformasjonsorientert leder er opptatt av, og oppmerksom på individuelle forskjeller, og handler som mentorer overfor dem som trenger hjelp for å vokse og utvikle seg (Bass, 2019). Lederen kan også fungere som en mentor for den ansatte. Organisasjoner der transformasjonsledelse er implementert, er preget av fleksibilitet og setter utvikling av de ansatte i sentrum. Transformasjonsledere stimulerer ansatte intellektuelt, ser potensialet i sine ansatte, er oppmerksomme på utviklingsbehov hos hvert individ og gir dem utviklingsmuligheter utfra sine forutsetninger (Bass, 2019).

Motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. Ellingsen et al (2018) definerer transaksjonsledelse som en lederstil som preges av et bytteforhold mellom leder og medarbeider, der begge parter tjener gjensidig på det, lederen i form at av oppgaven blir utført, og medarbeideren i form av lønn eller andre goder som raskt kan avsluttes. Ifølge Bass (2019) kalles utvekslingen betinget belønning, og er et av kjennetegnene ved transaksjonsledelse. De ansatte som leverer gode resultater blir lovet høy belønning i form av materielle og økonomiske goder, som for eksempel høyere lønn og forfremmelse. Motsatt blir ansatte som ikke leverer det som leder forventer straffet. Denne ledelsesformen er preget av at relasjonen mellom leder og medarbeider ses på som en transaksjon, et bytteforhold. Innen transaksjonsledelsesperspektivet anses dette bytteforholdet som kjennetegn på effektiv ledelse (Bass, 2019). En annen form for transaksjonsledelse er aktiv og passiv unntaksledelse. I denne ledelsesformen korrigerer leder den underordnedes avvikende atferd, ut ifra standarder og leders oppfatning av hva som er akseptabel atferd og innsats. Passiv unntaksledelse handler om at lederen forholder seg passiv helt til det oppstår alvorlige situasjoner og avvik. Ved aktiv unntaksledelse ligger leder mer i forkant i håndtering av slike feil (Skogstad, 2015).

En studie utført av Matthiesen (2014) fant en klar sammenheng mellom transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. Ekstra rolleatferd ble i artikkelen beskrevet som positiv innsats fra de ansatte, utover det som er forventet innsats. Matthiesen (2014) intervjuet 2910 norske ledere på ulike ledernivåer, og det ble kontrollert opp mot transaksjonsledelse og "la det skure ledelse". Studiene viste at transformasjonsledere har ansatte som yter bedre og er mer fornøyde med denne formen for ledelse, i motsetning til transaksjonsledelse. Funnene var i samsvar med gjeldende litteratur på området (Matthiesen, 2014). En kan se lignende funn hos Bass og Riggio (2006). De framholder at transaksjonsledelse skaper ordinære resultater, mens transformasjonsledelse skaper ekstraordinære resultater. En rekke metastudier understøtter at de typer lederatferd som Bass beskriver i sin teori for transformasjonsledelse, henger sammen med ulike mål for ledereffektivitet, trivsel og engasjement hos underordnede. Effekter av transformasjonsledelse kommer gjerne i tillegg til de som transaksjonsledelse gir (Skogstad, 2015). Det har blitt rettet noe kritikk av begrepene transformasjons- og transaksjonsledelse. Blant annet peker Ellingsen et al (2018) på at begrepene blir for overordnede og vanskelig å gjennomføre i praksis. De peker videre på at lederstilene passer best under stabile og forutsigbare forhold.

## **2.2.4 Likheter og forskjeller LMX-ledelse, myndiggjørende ledelse og transformasjonsledelse**

Kim et al (2018) peker på at myndiggjørende ledelse deler noen likheter med LMX- ledelse og transformasjonsledelse. LMX og myndiggjørende ledelse har til felles at begge kan vise til den dyadiske relasjonen mellom leder og medarbeider. Men det er også vesentlige forskjeller i lederstilene. Noen ansatte, spesielt nyansatte, kan oppleve at det er høy kvalitet på relasjonen, og i måten leder veileder og tildeler oppgaver uten å delegere makt og ansvar til medarbeideren. En kan derfor si at LMX- ledelse ikke alltid innebærer at makt og ansvar deles mellom leder og medarbeider. En kan se at for enkelte ansatte kan LMX- ledelse i motsetning til myndiggjørende ledelse være bedre for noen ansatte enn for andre, da de ikke er tildelt makt og myndighet til å ta arbeidsrelaterte beslutninger. Det er derfor viktig at ledere kartlegger hver enkelt medarbeiders kompetanse, ytelsesevne og evne til å arbeide selvstendig når leder bestemmer hvilke oppgaver de ansatte skal tildeles (Kim et al, 2018). Likheten mellom transformasjonsledere og myndiggjørende ledere er at begge legger til rette for og oppmuntrer de ansatte til å videreutvikle egen kompetanse, lederen har en visjon for fremtidig drift, og den ansattes behov blir møtt ved at leder har en positiv innflytelse, er en inspirerende motivator, utviser fagkunnskap og refleksjonsevne, og gjør individuelle vurderinger av medarbeiderne. Denne adferden viser transformasjonsledere i motsetning til myndiggjørende ledere, uten å overføre makt til medarbeideren (Kim et al, 2018).

## **2.3 Tillit, trygghet og trivsel – tre viktige faktorer i relasjonsledelse**

Innledningsvis pekte vi på noen kjennetegn Spurkeland (2017), mener er garantien for kvaliteten på relasjonen: tillit, trygghet og trivsel. Bærebjelken i en relasjon er tillit. Partene stoler på hverandre. Relasjonen bygger på at vi kan stole på hverandres vilje til å handle også på våre vegne. Det er viktig at også praksis viser at denne forutsetningen holder, da gjentatte tillitsbrudd vil ødelegge relasjonen (Spurkeland, 2017). En oversiktsanalyse av Montano et al (2017), viser at tillitsrelasjoner mellom medarbeider og leder, gir sterk positiv påvirkning på medarbeiders mentale helse (Spurkeland, 2017). Ledere som viser at de stoler på sine medarbeideres kompetanse, og vilje til å utføre en god jobb, får medarbeidere med færre mentale helseplager og stress, samt færre symptomer på sinne, angst, frustrasjon, depresjon og frykt. Mennesker som stoler på hverandre samarbeider bedre, er mer villige til å ta risiko, samt er mer tolerante, kreative og fornøyde enn andre (Grimen, 2009). Tillitsbasert ledelse er

en av de hyppigste brukte begreper for å beskrive hva som er viktig i ledelse i vår moderne kunnskapsbaserte samfunn (Sjøvold, 2021).

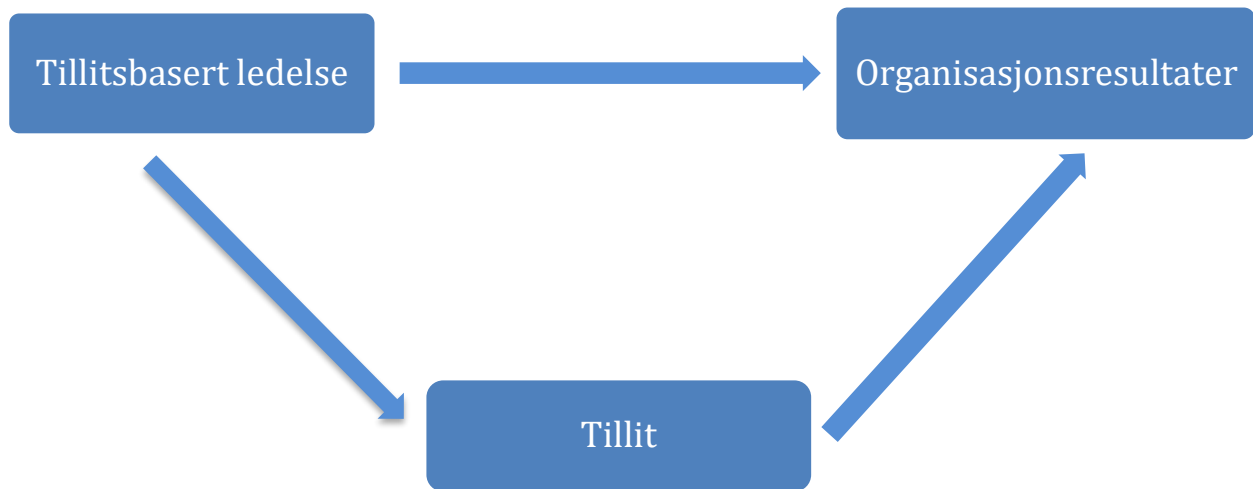
Trygghet oppnår man ved åpen, ærlig og saklig informasjon mellom partene.

Tilbakemeldinger gis for å bli bedre, aldri for å skade. Hvis tryggheten til å uttrykke klare tilbakemeldinger svikter, kan konsekvensen være at samarbeid oppløses av konflikter og uavklarte problemstillinger (Spurkeland, 2017).

Sist, men ikke minst må partene like å jobbe sammen. For noen kan dette være et spørsmål om kjemi. Men også mellom to individer, mener Spurkeland (2017), at det til en viss grad er en trenings og disiplineringssak. Man kan lære å sette pris på andres kvaliteter, og respektere andres verdier og holdninger. Vissheten om at fellesskapet tjener begge, må være bærebjelken, når for eksempel ulikheter og kjemi forstyrrer samarbeidet. Mennesker som trives i hverandres fellesskap, kan yte mer (Spurkeland, 2017).

Johnsen et al (2022), har i en artikkel utforsket utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse, og hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker tillit mellom ledere og ansatte i organisasjoners resultater i offentlig sektor i Norge. Analysen brukte 143 spørreskjemaer fra ledere og ansatte i offentlig virksomhet. Analysen viste at økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte sammenheng med organisasjonens resultater, så vel som en positiv indirekte sammenheng mellom organisasjonens resultater (Johnsen et al, 2022). Det er nærliggende for oss å rette blikket mot denne analysen, da Johnsen et al utforsker hvordan tillitsbasert ledelse og styring oppfattes av ledere og ansatte i offentlig sektor. I vårt forskningsprosjekt har vi rettet fokuset mot relasjon leder – ansatt i offentlig sektor, og tillitsbasert ledelse utmerker seg som et gjennomgående fokus hos informantene, både blant ledere og ansatte.

Johnsen et al (2022) støtter seg blant annet til teorien om at tillitsbasert styring og ledelse, som andre former for ledelse, påvirker resultatene i organisasjonen positivt direkte og indirekte gjennom å påvirke tillit, og viser til følgende figur:



(Johnsen et al, 2022).

Forfatterne peker på at tillitsbasert ledelse ikke er forventet å fjerne styring, og finner støtte på dette i litteraturen. De viser til at styring og kontroll er viktig, og for eksempel er målstyring en grunnleggende del av transformasjonsledelse. Resultatene viste likevel at tillitsbasert styring og ledelse, hadde en positiv signifikant sammenheng med tillit. Oppsummert viser undersøkelsen at det er grunn til å tro at tillitsbasert styring og ledelse virker, både direkte på organisasjonsresultater og til en viss grad indirekte gjennom økt tillit (Johnsen et al, 2022). Dette er relevant med tanke på vårt forskningsprosjekt, da formålet med studiet vårt er å utforske betydningen av leder–medarbeiderrelasjonen.

## 2.4 Kommunikasjon, en viktig bærebjelke i relasjonen mellom leder og medarbeider

I vårt forskningsprosjekt, har kommunikasjon pekt seg ut som en svært relevant faktor på kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider. Det blir derfor naturlig for oss å vie plass til teori rundt kommunikasjon, og dens betydning for relasjon. Det er i dag mer vanlig at deler av ledelse foregår som fjernledelse, og at en del av kommunikasjonen skjer via elektronisk kommunikasjon som for eksempel epost, sosiale medier, og telefon. Leder og ansatt treffes ikke i det daglige. I en studie gjennomført av Pettersen og Solstad (2020), studerte de hvordan indirekte kommunikasjonsformer (nettbaserte), utfordrer lederoppgavene

i kunnskapsorganisasjoner. De tok utgangspunkt i to case-studier blant kliniske ledere ved et universitetssykehus. Det ble spurt om leders opplevelse av fjernledelse, og bruk av ulike kommunikasjonskanaler. Det ble gjennomført 10 intervjuer av ledere på ulike nivåer i organisasjonen. De rettet fokuset mot om hvor vidt fjernledelse medfører en vridning fra relasjonsorientert ledelse til oppgaveorientert ledelse, og stilte spørsmålet: Hvordan brukes sosiale medier ved fjernledelse? Denne studien ble avgrenset til geografisk/fysisk avstand, men i teorien kan begrepet fjernledelse også inkludere andre avstandsdimensjoner, som organisatorisk, kulturell, sosial og kognitiv avstand. Studien bekrefter at fysisk avstand mellom leder og ansatt påvirker lederskapet, og at informantene opplevde at fravær av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbyggingen, og at ledelse da bærer mer preg av oppgaveorientering. (Pettersen & Solstad, 2020). Studiet viste også at selv bruk av dagens digitale løsninger som for eksempel bruk av lyd og bilde, oppfattet informantene det som mindre rike informasjonskilder. Pettersen og Solstad fant at relasjonsorientert ledelse forutsetter stor grad av kommunikasjon gjennom direkte ansikt-til-ansikt-kontakt. Pettersen og Solstad støtter seg blant annet til teorien om “Media Richness theory”, der viktige dimensjoner er muligheten for umiddelbar reaksjon og tilbakemelding, muligheten for personlig interaksjon mellom partene, samt bruken av muntlig språk. Direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er der den rikeste kommunikasjonsformen, mens i motsatt ende av skalaen finner vi den minst rike kommunikasjonsformen, som for eksempel intranett, oppslagstavle og lignende. Studien til Pettersen og Solstad (2020), indikerer at non-verbal kommunikasjon gjennom direkte kontakt, det vil si rik kommunikasjon, verdsettes høyt som relasjonsbygging.

Andre som også ser på betydningen av den direkte kommunikasjonen, det vil si ansikt-til-ansikt, er teorien om akkomodering. Akkomoderingsteorien innenfor kommunikasjon, beskriver hvordan vi tilpasser oss den vi snakker med – det kan for eksempel være måten vi bruker språket på, toneleie, og hvor hurtig eller sakte du prater (Dainton & Zelay, 2019). Teorien gir informasjon om hvordan vi forstår hvordan og hvorfor vi tilpasser kommunikasjonen når vi samhandler med andre. Giles og Coupland 1991 (i Dainton & Zelay 2019), argumenterer for at når vi er i interaksjon med andre, vil vi tilpasse oss den andres tale og språkmønster, ved å tilpasse språket vårt. Giles og Coupland peker videre på at vi som individ regulerer språket, enten i et forsøk på å nærme seg den andre, eller for å distansere seg. Dette blir beskrevet som akkomodasjon gjennom konvergens eller divergens. Hvis et individ ønsker å tilnærme seg noen, bli en del av en gruppe, vil denne personen ifølge

akkomodasjonsteorien, tilnærme seg gjennom å konvergere. I motsatt tilfelle, der de ønsker å distansere seg, vil vedkommende divergere, det vil si i stedet for å tilpasse språket, vil forsøke å gjøre språket ulikt den andre.

Fra litteraturen vet vi at relasjonen mellom sender og mottaker påvirker kommunikasjonen og tolkningen av budskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dainton & Zelle (2019) konkluderer i sin bok på side 233, med at «kompetente kommunikatører er de som har en mottakerorientert tilnærming til kommunikasjon. For å nå sine mål, vurderer de hva andre har behov for å høre (og hvordan de vil høre det). For eksempel har konteksten et budskap blir formidlet i, betydning for hvordan budskapet blir oppfattet, og forventningene vi har til kommunikasjonssituasjonen, påvirker hvordan budskapet blir tatt imot. Individuelle særtrekk spiller en rolle. Vi kan ikke anta at alle vil oppfatte budskapet på samme måte, slik at kommunikasjonen må tilpasses mottakeren». Kveine og Erlie (2019) understreker også nødvendigheten av å ha mottakerne i tankene når det kommuniseres. De viser til at strømmen av budskap må gå to veier – fra ledelse til medarbeider, og fra medarbeider til ledelse. De påpeker at man må se på det grunnleggende for kommunikasjon, som en toveiskommunikasjon. Teorier om mottakerorientert kommunikasjon, støttes også opp av Farbot (2022). Han peker på at god lederkommunikasjon handler om å involvere de ansatte før beslutninger tas, ved å lytte til deres innspill. Aktiv lytting er en viktig kommunikasjonsferdighet som ledere bør beherske og er en nøkkelferdighet i ledelse.

Vi har tidligere i dette kapitlet pekt på LMX-teorien, som trekker fram relasjonen mellom leder og medarbeider som vesentlig. Baker og Omillon-Hodges har ut fra et kommunikativt ståsted utviklet en ny skala, LCX, «The leader communication exchange» for å måle relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjoner gjennom utveksling av kommunikasjonstankegods (Baker, 2017, s.115). Skalaen ble utviklet på bakgrunn av at man vet for lite om hva som skjer i utvekslingen mellom leder og medarbeider. Dette perspektivet påpeker at relasjonen ikke nødvendigvis er god eller dårlig som LMX- teorien hevder, men vektlegger at relasjonen oppstår gjennom kommunikative samhandlinger. Studiet sier noe om at relasjoner oppstår når man kommuniserer, og understreker at det sosiale samspillet i en gruppe er viktig (Baker, 2017).

I studiet så de på beslutningsprosesser som leder engasjerte seg i når de kommuniserte med medarbeiderne. De fanget opp medarbeidernes reaksjoner på ulike kommunikative utvekslinger. I tillegg fant de at lederkommunikasjon er relativ. Ansatte med høy kvalitet på

relasjonen, mottok mer kommunikasjon fra lederen, for eksempel ved at leder brukte tid på de som henvendte seg, de som ropte høyest fikk mest oppmerksomhet, og de som lederne har en god relasjon til. De fant også at kommunikative handlinger mellom leder og ansatt var avhengig av kontekst. Ved hjelp av denne modellen kan forskere undersøke forskjeller i relasjonen leder – medarbeider mer detaljert, enn ved å kun bruke LMX (Baker, 2017).

## 2.5 Destruktiv ledelse

Destruktiv ledelse kjennetegnes ved at ledere over tid undergraver eller saboterer virksomhetens mål, oppgaver og ressurser, men også at adferden går ut over de ansattes helse, trivsel og motivasjon.

*En helsefarlig leder*

*Han er på sitt beste utrolig sjarmerende og morsom. Meget begavet. Taler og skriver meget godt, har sans for hyggelig, vennlig og korrekt opptreden. Men når han får imot et menneske, er hans smartness grenseløs. Han lyver så det renner, går alltid bakveier, tar knekken på deg med dolken i ryggen – men holder hele tiden masken overfor deg, inntil du konfronterer han med bevis. Da ser man det uhyggelige hos han, han blir utrolig rasende (men alt må skjje bak lukkede dører), da unnses han seg ikke for å true på det groveste den som intet galt har gjort*

(Kile, 1990 hentet fra (Glasø 2019 s. 221)).

Noen ledere kan være passive når de burde være aktive, eller aktiv når de burde være passive. For eksempel kan de blande seg inn i andres oppgaver og utøve «micro management», det vil si at de er detaljstyrende og kontrollerende. Adferden en kan se hos ledere med destruktiv lederadferd, bærer preg av tilbakeholdelse av informasjon, latterliggjøring, kritikk og personangrep av medarbeidere, de fratrer medarbeiderne ansvar og arbeidsoppgaver, eller gir de arbeidsoppgaver som ligger under medarbeiderens kompetansenivå, og ignorerer medarbeideren. Dette er adferd som foregår over tid. Videre kan en se at lederen fremhever seg selv, gjerne på bekostning av medarbeideren, lederen viser ikke hensyn, er inkonsekvent, tvinger gjennom sin vilje, og er uforutsigbare eller umulig å lese (Glasø, 2019).

Å bli utsatt for destruktiv ledelse, kan ha mange negative effekter på medarbeiderne, som for eksempel nedsatt jobbtillfredshet, og i mer alvorlige former, som mobbing og trakassering av medarbeidere; stress, økt risiko emosjonelle og psykiske vansker, økt risiko for hjerte –



karlidelser, høyt sykefravær, redusert arbeidsprestasjon, turn over, og til og med symptomer som ligner på posttraumatisk stresslidelse (Glasø, 2019).

Den norske lederstilen er kjent som en av verdens mest demokratiske lederstiler, der arbeidslivet er regulert av fagforeninger, stat og lovverk, som for eksempel arbeidsmiljøloven (Amundsen, 2019). Arbeidsmiljølovens § 4-3 setter krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Loven slår fast i paragraf 1 at integriteten og verdigheten til den ansatte skal ivaretas i arbeidet. Videre, i paragraf 3 sier arbeidsmiljøloven at ingen skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel, og til slutt i paragraf 4 at arbeidstakeren så langt det er mulig skal beskyttes mot vold, trusler og andre uheldige belastninger. Arbeidsmiljøloven gjelder for alle i et arbeidsforhold, uten unntak (Arbeidsmiljøloven, 2005). Dette gir arbeidstakere formelle demokratiske rettigheter, samt retten til å medvirke og å ha innflytelse i sitt daglige arbeid gjennom at makt og myndighet blir delegert av leder, som igjen påvirker leder-medarbeiderrelasjonen. Høy grad av tillit er et av de viktigste kjennetegnene med den norske arbeidslivsmodellen, og et godt organisert arbeidsliv gjør at en kan håndtere konflikter og samtidig samarbeide godt. At tilliten er stor på partsnivå, legger igjen grunnlag for tillit mellom ledere og medarbeidere (Amundsen, 2019).

## **2.6 Samspillsteorier**

### **Situasjonsbestemt ledelse**

Situasjonsbestemt ledelse beskriver hvordan ledere bør tilpasse sin lederstil etter situasjonen og forholdene (Amundsen 2019). Medarbeidere trenger ulik form for ledelse, ut fra kompetanse og motivasjon. Situasjonsteorien peker på at ledere kan tjene på å ta seg tid, samt reflektere over situasjoner, og over hva de selv sier og gjør. Gode svar skapes ofte i prosess og dialog med dem man leder (Amundsen 2019). Situasjonsbestemte ledelsesteorier beskriver at situasjonsperspektivet vektlegger at forskjellige situasjoner krever forskjellig type lederatferd (Skogstad, 2015).

### **Fiedlers kontingensteori for ledelse**

Fiedlers (1964) kontingensteori for ledere, handler om å tilpasse lederstil med situasjonelle forhold for å oppnå effektiv ledelse. Teorien avgrenser seg til følgende situasjonsfaktorer: leder-medarbeider-relasjonen, samt oppgavestruktur og posisjonsmakt. Fiedlers teori baserer

seg på en rekke empiriske studier (Skogstad, 2015), og med sin teori prøver Fiedler å besvare to grunnleggende spørsmål: «Hvorfor er det slik at det i en gitt situasjon finnes noen ledere som er effektive, mens andre ineffektive, selv om de synes å ha samme kvalifikasjonene for jobben? Og; Hva er det som gjør at en og samme leder kan fungere godt i en situasjon, og dårlig i en annen?» Når Fiedler skal svare på disse spørsmålene, trekker han veksler på den klassiske todimensjonale modellen for lederatferd, ved å knytte relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse til personkjennetegn (Fiedler, 1967 i Skogstad, 2015). Teorien om relasjons- og oppgaveorientert ledelse sier følgende: “*Relasjonsorientert ledelse er en samlebetegnelse for lederatferd som dreier seg om å bry seg om, og å ta vare på medlemmer i en arbeidsgruppe. Omtenkssomme ledere verdsetter godt utført arbeid, vektlegger jobbtrivsel, oppmuntrer og ivaretar underordnedes selvrespekt, gir støtte i arbeidsutførelsen og spør underordnede om råd i viktige saker. Oppgaveorientert ledelse dreier seg om å organisere aktiviteter i arbeidsgruppen, klargjøre roller og arbeidsdeling, skaffe til veie nødvendige ressurser, klargjøre hvordan arbeidet skal utføres, og overholde tidsfrister. Lederen her er først og fremst opptatt av selve oppgaveutførelsen, og gir instruksjoner uten nødvendigvis å konsultere medarbeidere*” (Skogstad, 2015, s. 24).

Om en leder vil fungere godt eller dårlig, er ifølge Fiedler avhengig av tre situasjonsfaktorer: for det første; leder-medarbeider-relasjonen, det vil si i hvilken grad medarbeidere er lojale mot, og støtter sin leder, og om den enkelte medarbeider har tiltro til sin leder. For det andre; oppgavens struktur, det vil si hvor oversiktlige arbeidsoppgavene er, om arbeidsoppgavene er klart definert, om det finnes rutiner og klare kriterier for hva som kjennetegner godt utført arbeid, og for det tredje; stillingsmakt, det vil si hvor mye formell autoritet lederen har, i betydning av å kunne evaluere underordnedes ytelser. Av disse tre dimensjonene, er det særlig den første vi tar med videre da de har relevans for funnene våre.

Det har imidlertid blitt rettet noe kritikk mot denne modellen for ledelse. Blant annet stiller ledelsesforskere som Bass og Bass (2008), og Yukl (2001) (hentet fra Skogstad 2015), spørsmålsteget ved modellens gyldighet. Det blir pekt på at det er dårlig samsvar mellom spørreskjemaet, og andre måleinstrument som ble benyttet ved måling av de to omtalte lederstilene. Noen er også kritiske til at ledere ut fra sin personlighet, vil være tilbøyelige til å anvende kun den ene av de to lederstilene (Skogstad, 2015). Likevel kan man si at Fiedlers teori har vært med på å legge grunnlaget for nyere forskning som viser betydningen av personlighet, maktavstand og kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (Skogstad, 2015).

## 3 Metode

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) betyr metode «veien til målet». I dette kapitlet skal vi presentere oppgavens forskningsdesign og metode. Forskningsdesign forstår vi som et overordnet samlebegrep på gjennomføringen av forskningsopplegget. Det vil si hvordan studien er planlagt på et overordnet nivå, for å få svar på forskningsspørsmålet. Designet sier også noe om hvilke slutninger man kan dra ut fra resultatene. I dette kapitlet viser vi hvordan vi har utført undersøkelsen. Vi ser på hvilke styrker og svakheter ved forskningsprosjektet og metoden vi har brukt. Hensikten er å gjøre oppgaven så troverdig og transparent som mulig.

### 3.1 Fenomenologisk tilnærming

Denne oppgaven kan klassifiseres som en fenomenologisk studie. *“Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer”* (Thagaard, 2018, s.36). Sentralt innen fenomenologien er at vi er interessert i å forstå fenomener, på grunnlag av hvordan ulike aktørenes perspektiver, og hvordan de beskriver og opplever sosiale fenomener (Thagaard, 2018). I denne undersøkelsen ser vi på relasjonen mellom leder og medarbeider. De felles erfaringene deltagerne har, kan gi oss et grunnlag for at vi kan utvikle en forståelse av det fenomenet vi studerer. Dette er en vanlig tilnærming innen kvalitativ metode, hvor man forsøker å forstå fenomener eller erfaringer fra flere individer (Ringdal, 2013).

Bakgrunn for problemstillingen vår, er at vi begge har erfaring med at kommunikasjon mellom leder og medarbeider, også påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Forskerens refleksjoner over egne erfaringer kan derfor danne et utgangspunkt for forskningen (Thagaard, 2018.). Forskningen innebærer at interessen sentrerer rundt fenomenverdenen slik de personer vi studerer, opplever den. Dette støttes av Rendtorff (2013), som sier at fenomenologien er en samfunnsvitenskap som går ut på å fange den menneskelige erfaringen til subjektet. Utfordringen for forskeren blir å få tilgang til disse på en etisk måte.

I vår studie, vil en fenomenologisk tilnærming kunne illustreres ved at vi utforsker erfaringer som ledere og ansatte har i betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonell kompetanse og kommunikasjon representerer fenomenet som studeres, og analysen av leder og medarbeiders erfaringer, gir grunnlaget for å analysere forståelsen av fenomenet.

### **3.2 Valg av metode**

Vi har valgt å anvende et kvalitativt forskningsdesign gjennom å intervjuere medarbeidere og ledere individuelt i utvalgte avdelinger i den kommunen vi jobber i, samt fra en avdeling i en noe mindre kommune. Kvalitativ metode er en samlebetegnelse på metoder som primært ikke tar for seg data i form av tall, men i form av tekst. Et kvalitativt design egner seg godt når en ønsker en dypere og mer grunnleggende forståelse og analyse av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitativ forskning søker å få frem menneskers opplevelser, erfaringsprosesser og sosiale liv, i motsetning til kvantitative undersøkelser. Ifølge Maxwell (2008) forsøker kvalitative metoder å forstå hvordan mennesket tenker, handler og hvordan dette gir mening til handlingene deres.

Kvalitative studier baserer seg i stor grad på et strategisk utvalg. Det vil si at informantene har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske for studiet og de teoretiske perspektivene de baseres på. Teoretisk utvelgelse vil si at forskeren har god kompetanse, innsikt og erfaring om fenomenet som skal undersøkes, dette kan sette sammen et utvalg som gjenspeiler variasjonen i det som undersøkes (Malterud, 2017).

Tradisjonelt har kvalitative metoder blitt forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og personer i felten, som for eksempel ved deltagende observasjon og intervju (Thagaard, 2018). Kvalitative forskningsintervjuer er strukturerte samtaler med et på forhånd definert formål om å forstå eller beskrive noe (Johannessen et al, 2011) Denne typen forskningsintervjuer egner seg godt til å besvare vår problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Informantenes erfaringer og opplevelser vil i mye større grad kunne hentes ut ved hjelp av denne intervjuformen fremfor for eksempel et spørreskjema hvor det gjerne er få alternativer og lite eller ingen rom for å komme med utfyllende informasjon. Kvalitative intervjuer egner seg godt ved undersøkelse av sosiale fenomener som kan være kompliserte. En viktig målsetting med kvalitativ tilnærming er at vi oppnår en forståelse av

sosiale fenomener (Thagaard, 2018). Intervjusamtaler er preget av nær kontakt mellom forsker og deltaker, noe som gir metoden grunnlag for at vi kan utvikle forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av den kontakten vi etablerer (Thagaard, 2018).

Fordelene ved kvalitative metoder er at vi kan fordype oss i, og utføre intense analyser av det sosiale fenomenet vi studerer (Thagaard, 2018). Dette gjør at forskere får bedre mulighet til å følge opp data som viser seg være interessant, og der igjen kan gi en bedre forståelse.

Datainnsamlingen i kvalitativ forskning skjer hovedsakelig gjennom en form for intervju eller observasjon, men kan også ha form som for eksempel spørreundersøkelser. Ifølge Jacobsen (2015) kjennetegnes kvalitative forskningsintervju som en samtale der man prater som i en vanlig dialog, og der kunnskapen blir konstruert i samspill mellom intervjuer og informant.

### **3.3 Innsamling av data**

Vi har gjennom intervjuene prøvd å få et innblikk i hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen fra sin nærmeste leder og hvordan dette påvirker relasjonen de har til leder. Vi har prøvd å sette søkelys på hva som kjennetegner måten en leder kommuniserer på når medarbeideren har en opplevelse av at relasjonen til leder er god. Vi har prøvd å finne ut hva som er suksesskriteriene, samt finne frem til hva lederen konkret foretar seg som gjør at flere medarbeidere opplever at de har en god relasjon til sin leder.

Ved bruk av intervjuguide, ønsket vi å gå i dybden på fenomenet relasjon leder – medarbeider, og undersøke betydningen av tillit i relasjonen. På grunn av oppgavens omfang, er det viktig å benytte teoretisk generalisering, med et intensivt opplegg. Det innebærer at vi har hatt få intervjuer, og at vi danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2018). På bakgrunn av problemstilling, vil det være vanskelig å trekke en slutning som kan overføres fra noen til alle. Vi kan ikke med sikkerhet kunne si at en leders relasjonskompetanse har betydning i alle leder-medarbeiderrelasjoner. Ved at vi valgte et intensivopplegg, der vi studerte mange nyanser, men relativt få enheter, kunne vi gå mer i dybden for å få en grundig forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes av respondentene, og hvordan begrepene vi undersøker henger sammen.

Ved en ekstensiv tilnærming, må vi være mer generelle i tilnærmingen, og det blir umulig å fange opp nyanser, og vi kan risikere at studien blir virkelighetsfjern. Det ideelle hadde vært

en undersøkelse med både mange variabler og enheter. Det vil for vår del være for ressurskrevende, da det vil ta alt for lang tid å samle inn data, samt at analysearbeidet vil være ekstremt krevende da informasjonen er detaljert og nyansert.

### **3.4 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervju**

Informantene er alle ansatt i offentlig sektor på kommunalt nivå, og arbeider alle i yrker som i stor grad innebærer samhandling med andre mennesker, noen av dem i sårbare situasjoner. Utvalget er var tilfeldig, det vil si at vi det ble sendte ut forespørsel invitasjon om å delta i forskningsprosjekt til ulike tjenester. Noen meldte seg på med en gang, mens andre brukte lengre tid på å bestemme seg. Vi måtte aktivt inn å etterspørre deltakelse for å få mange nok informanter, da tilbakemeldingene var noe laber i første omgang.

Vi intervjuet tre ledere og fire ansatte. Seks av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Ett intervju ble foretatt via teams. Vi var begge med på alle intervjuene, og delte på hvem som ledet intervjuene. Begge hadde anledning til å stille oppfølgende spørsmål, dersom det var behov for å utdype svarene.

Vi la vekt på å utvikle en god intervjuguide. Thagaard (2018) viser til at en god planlegging av intervjuguiden vil være sentral for å belyse de viktigste temaene i prosjektet, og samtidig være fleksibel. Forskningsintervju kan utformes på ulike måter. Den ene ytterligheten preges av lite struktur, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og intervjuperson, om hovedtemaene i prosjektet (Thagaard, 2018). Fordelen med denne tilnærmingen, er at vi kan følge intervjupersonenes fortelling. Vi kan også utdype tema som bringes opp, som vi ikke hadde tenkt på forhånd (Thagaard, 2018). Den andre ytterligheten er et relativt strukturert opplegg, der hovedspørsmålene utformes på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene i stor grad er fastlagt på forhånd (Thagaard, 2018). Fordelen med denne tilnærmingen, er at de svarene vi får er sammenlignbare fordi alle intervjupersonene har kommentert de samme spørsmålene. Den tredje fremgangsmåten, er den vi har benyttet i dette forskningsprosjektet, og som oftest benyttes i kvalitative studier. Denne betegnes som delvis strukturert tilnærming, der temaene i hovedsak er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. Fordelen med denne metoden, er at intervjuet har en fleksibel struktur, slik at vi både kan tilpasse spørsmålene til intervjupersonens beskrivelser, og vi kan inkludere spørsmål om temaer som ikke var planlagt i forkant (Thaggard, 2018).

Med utgangspunkt i noen av temaene nevnt i teorien innenfor relasjonsledelse, valgte vi å bygge intervjuguiden på noen av disse dimensjonene. Stikkord var relasjon, tillit, mestring og kommunikasjon. Vi utarbeidet to intervjuguider, en for lederne og en for medarbeiderne. Temaene var like, men hadde noen nyanseforskjeller i selve spørsmålene. Innledningsvis stilte vi de samme spørsmålene, både til lederne og medarbeiderne. Vi ønsket å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt, både fordi spørsmålene kunne oppleves som krevende, og for å gi oss muligheten til å gå i dybden på de ulike temaene. Av praktiske årsaker ble ett av intervjuene gjennomført på teams. Selv om vi ikke var til stede i samme rom, fikk vi likevel muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, i tillegg til at vi fikk mulighet til å gå i dybden der det følte relevant.

Det ble ikke gjort testintervju. Ved gjennomføring av testintervju kunne vi fått tilbakemelding på spørsmålsformuleringene, samt hvordan det opplevdes å svare på de enkelte spørsmålene. Som for eksempel om spørsmålene opplevdes som vanskelig å svare på, eller på selve formuleringen av spørsmålene. Vi jobbet likevel grundig med temaene i intervjuguiden, slik at den i størst mulig grad skulle svare på problemstillingen vår.

Selve gjennomføringen av intervjuene ble foretatt på de ulike arbeidsplassene til intervjupersonene. Intervjuene varte var jevnt over rundt 45 minutter.

Før vi kunne starte analysearbeidet, måtte vi gjøre lydfilene om til tekst. Dette kalles transkribering (Jacobsen, 2018). Bakdelen med denne metoden, er at transkribering er en tidkrevende prosess. Dette var også noe vi delte på. Intervjuene ble skrevet ut i sin helhet, for at analyseprosessen skulle være lettere. Å skrive, hjalp oss med å gjengi alt som ble sagt i intervjuene, og ga oss en grundig gjennomgang av alt som ble formidlet. Vi gjorde flere nye oppdagelser under transkriberingen. Malterud (2003) anbefaler å transkribere alt selv, blant annet fordi det styrker analysens validitet. Etter at lydopptakene var gjort om til tekst, skrev vi ut all den ferdige transkripsjonen. Dette gjorde det mulig for oss å få en systematisk gjennomgang av alle intervjuene.

### **3.5 Analysemetode**

Utskriften av transkriberingen er på veldig mange sider, og ikke all informasjon er like relevant med tanke på problemstillingen. Det anbefales derfor å starte med å redusere data. (Johannesen et.al, 2010). Det finnes flere måter å redusere data på. For oss var det nyttig å

sette alle svarene inn i en matrise (vedlegg 3). Dette gjorde at vi klarte å dra ut all viktig informasjon fra informantene, slik at vi kunne bruke den til å drøfte denne informasjonen i lys av teori. Vi fordelte ledere og medarbeidere i hver sin gruppe, og satte sammen spørsmål og svar horisontalt. Dette gjorde også lettere å se om det var samsvar i svarene på de samme spørsmålene, fra lederne og medarbeiderne. Samtidig ble det også mer synlig for oss der det var ulikheter i svarene, noe som gjorde dette lettere å analysere hva respondentene la vekt på i sine svar. Vi så for eksempel tydeligere at lederne vi hadde intervjuet, hadde noe ulik lederstil.

Etter å ha gjennomgått hele materialet på denne fremgangsmåten, identifiserte vi de temaer vi kunne trekke ut ifra matriseskjemaet. Vi skrev ned tanker rundt de ulike temaene, og brukte tankekart som hjelp. Dette gjorde at vi kunne knytte ulike utsagn til de ulike hovedtemaene. Dette hjalp oss ytterligere i å rydde analysemateriale, sortere ut det som var relevant for å belyse problemstillingen.

## **3.6 Forskningskvalitet**

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen 2015). Spørsmålene om forskningens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet vil alltid være sentrale i en forskningsstudie, og begrepene brukes tradisjonelt sett til å si noe om forskningens kvalitet. Noen forskere hevder at disse begrepene ikke tilhører den kvalitative forskningsmetoden, da de representerer en positivistisk tilnærming (Jacobsen, 2015). Å drøfte gyldighet kritisk også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at data underkastes en positivistisk logikk, men at vi forsøker å holde oss kritisk til kvaliteten av dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2015). I følge Brymann og Bell (2015), er tre av de mest fremtredende kriteriene for evaluering av ledelsesforskning, pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Disse begrepene er mer passende for den kvalitative forskningen (Brymann & Bell, 2015). Vi har derfor valgt å støtte oss til disse tre begrepene i dette forskningsprosjektet.

### **3.6.1 Pålitelighet**

Pålitelighet omtales også i litteraturen som reliabilitet. Å vurdere forskningsresultatets pålitelighet, innebærer å vurdere resultatenes troverdighet, og om studiens konklusjoner er troverdige og kan reproduseres (Brymann & Bell, 2015). Ved vurdering av pålitelighet, må en



derfor stille spørsmål ved om forskningsprosessen og studiens resultat er blitt påvirket av faktorer som har betydning for utfallet (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) peker videre på at uansett type opplegg, vil den samlede kvaliteten til et forskningsprosjekt, bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det vi skriver er sant. Vi har derfor i denne oppgaven gjennomført forskningen så åpen og transparent som mulig, gjennom å gjøre rede for forskningsprosessen så nøyaktig som mulig. Dette for å gi et klart bilde av hvordan studien er gjennomført. Vi har i kapittel 2 gjort rede for hvilke teoretiske perspektiver som ligger til grunn for forskningen. Videre har vi i dette kapitlet gjort rede for hvilket rammeverk vi har benyttet oss av for innsamling og analysering av data for dette forskningsprosjektet, det vil si metode og forskningsdesign. Avslutningsvis i metodekapitlet har vi foretatt noen etiske betraktninger rundt forskningsprosjektet, blant annet av hvilke krav som er viktig i norsk forskningsetikk, som omhandler forholdet mellom forsker og informant når en problemstilling skal forskes på.

Jacobsen (2015) beskriver fenomenet intervju effekt. Det vil si at selve undersøkeren kan ha en effekt på fenomenet hun eller han undersøker. For eksempel i intervjusammenheng kan den som intervjues påvirkes av den som intervjuer (Jacobsen, 2015). Det kan være seg samtalens form, hvordan intervjueren er kledd, hvordan den snakker, kroppsspråk og ved å stille ledende spørsmål. En intervjuer som virker pågående og aggressiv, kan få helt andre effekter, enn for eksempel en intervjuer som virker uinteressert. Respondentene hadde ulik lengde når det gjelder erfaring og kompetanse, både blant ledere og medarbeidere. Blant annet var en av lederne nytilsatt i ei lederstilling, mens en annen hadde lang erfaring som leder, og i tillegg tatt lederutdanning. Svarene kan derfor være preget av disse forholdene i mer eller mindre grad. Som følge av at vi jobber i samme kommune som de fleste respondentene, har vi kjennskap til noen av disse. Vi ser at dette også kan være med å påvirke svarene, På en annen side kan kjennskap også være med på å gi trygghet i intervju settingen, og på den måten åpne for gode refleksjoner.

Vi var nøye med informasjon om prosjektet, og forklarte innledningsvis arbeidsfordelingen mellom oss. Jacobsen (2015) viser også til at selve konteksten, det vil si stedet intervjuet gjennomføres, kan ha effekt for selve resultatet - også kalt konteksteffekten. Vi gjennomførte derfor intervjuene på respondentenes eget arbeidssted. Dette for å skape så trygge rammer som mulig rundt selve intervjusituasjonen og er i tråd med forskningsetiske prinsipper.

### 3.6.2 Gyldighet

Gyldighet, også referert til som validitet i litteraturen, handler om hvordan vi har kommet fram til resultatene i forskningen og gyldigheten av de tolkninger forskeren har kommet fram til (Thagaard, 2018). Bryman og Bell (2015), beskriver dette som intern validitet, og går ut på å forklare hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige. Man kan man stille spørsmål ved om årsakssammenhenger mellom to variabler, holder vann. Når forskeren for eksempel konkluderer med en årsakssammenheng mellom faktor X og faktor Y, bør forskeren forsikre seg om at det ikke er flere andre hendelser som fører til faktor Y (Brymann & Bell 2015). I dette forskningsprosjektet har intervjuobjektene blitt spurt om, og de beskriver egne opplevelser og tanker rundt ulike tema som handler om relasjonen mellom leder og medarbeider. I slike undersøkelser kan det være vanskelig å si om funnene har gyldighet for andre, enn selve respondentene i intervjuene (Jacobsen, 2015).

Funnene som er presentert i dette studiet, er ikke en objektiv sannhet, men våre egne tolkninger av respondentenes beskrivelser og opplevelser. En utfordring i forskningsprosjekter at data vi har innhentet gjennom intervjuene, er nyanserte og komplekse, og kan derfor være vanskelig å tolke. For å forsikre oss om at vi forstod hva respondenten sa eller mente, stilte vi oppfølgingsspørsmål i selve intervjusettingen. Vi fordelte oppgaver under intervjuet, slik at den ene av oss hadde hovedansvaret for å holde tråden i intervjuguiden, mens den andre hadde hovedansvar for å stille oppklarende spørsmål. Dette for at vi i størst mulig grad skulle fange opp nyanser, samt tolke svarene vi fikk så riktig som mulig. I tillegg hørte vi gjennom alle intervjuene for å forsikre oss om at vi forstod hva som ble sagt. Dette for at funnene våre i størst mulig grad skulle gi en troverdig konklusjon. Spørsmålet blir om vi som forskere klarer å være helt åpne for alle detaljer og nyanser. Jacobsen (2018), sier det alltid vil være en fare for at den som undersøker, foretar en ubevisst siling av informasjon. Fordi vi var to forskere, har vi drøftet og diskutert funnene. Det var få utsagn vi ikke var enige i tolkningen av, men der det var tilfelle, unnlot vi å aktivt fortolke eller gjengi det som var sagt.

Vi har ikke gjennomført en sjekk med respondentene, ved for eksempel å vise dem bearbeidet data. Mehmetoglu (2004) viser til at en viktig strategi for å imøtekomme troverdighetskravet, er å ta i bruk medlemssjekkteknikken. Det vil si at alle intervjuobjektene får se gjennom enten rådata, eller bearbeidet data. Dette gir dem mulighet til å si sin mening om hvordan data har blitt tolket (Mehmetoglu, 2004). Vi vurderte at vår oppfølging av spørsmålene i selve

intervjusituasjonen, var tilstrekkelig for å dekke kravet om troverdighet, og at det nødvendigvis ikke ville gitt oss et annet budskap enn det som kom frem.

### **3.6.3 Overførbarhet**

Overførbarhet refereres også til som ekstern gyldighet (validitet), og dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018). Overførbarhet refererer ifølge Mehmetoglu (2004) til om bestemte funn og resultater i en kvalitativ studie, også kan overføres til en annen lignende setting, situasjon eller kontekst. Dette ved at ved at forskeren gir en utfyllende beskrivelse av det som forskes på, slik at leseren har tilfredsstillende bakgrunnsdata for å kunne vurdere hvor anvendelig konklusjonen er for andre kontekster (Mehmetoglu, 2004).

For å i størst mulig grad ivareta ekstern gyldighet, har vi forsøkt å gjøre forskningen så transparent som mulig, Dette både ved å vise til forskningsdesign, ulike utfordringer, samt at vi har presentert en stor del av grunnlagsmaterialet som er intervjuene. Vi har i tillegg en matrise vedlagt, som er et sammendrag av utsagn fra informantene, under de ulike temaene i intervjuguiden.

Svakheten med oppgaven, er at vi har relativt få respondenter. Vi har på den måten et begrenset grunnlag for å si om resultatene er representativt for alle leder- medarbeiderrelasjoner i kommunal sektor. Vi kan likevel stille spørsmål ved om funnene også vil gjelde for andre ledere og medarbeidere i samme type sektorer som informantene kom fra. Mange av funnene støttes også av teorier og studier vi har vist til i kapittel 2. Vi mener at de refleksjoner og de tolkninger som har kommet ut av dette forskningsprosjektet, kan være nyttig for andre ledere og medarbeider. Gjennom å gjøre oppgaven så transparent som mulig, kan leseren også selv danne seg en formening om relevans med tanke på egen kontekst.

## **3.7 Etske betraktninger**

En sentral del av forskningen er forskningsetiske betraktninger. Hva slags etisk utgangspunkt en velger når en skal forske, vil ha betydning for hvilke etiske dilemma en vil støte på. Det finnes derfor ingen klare svar på hva et etisk dilemma er. Det er informasjonen menneskene gir oss som er interessant i dette perspektivet, ikke mennesket i seg selv. I forskningsetikken må vi hele tiden vurdere utfordringene respondentene kan oppleve opp mot det en ønsker å oppnå av forskningen en utfører (Jacobsen, 2018). For vårt vedkommende i dette

forskningsprosjektet, ble det viktig å hele tiden være bevisst vår egen forutinntatthet om temaene vi intervjuet rundt, og om våre egne holdninger til betydningen av leder-medarbeiderrelasjon. Det ble viktig for oss å forsøke å legge disse erfaringene til side og innta en refleksiv holdning overfor informantene. Det er informantenes erfaringer og opplevelser av utviklingsarbeidet som er interessante i vår forskning.

Det er tre krav som er viktig i norsk forskningsetikk av i dag som omhandler forholdet mellom forsker og informant når en problemstilling skal forskes på. Det første kravet er at det er gitt informert samtykke. Undersøkelsen skal være frivillig, og respondenten skal være informert om hvilke eventuelle fordeler og ulemper det medfører å være med på en slik undersøkelse. Forskeren må etterspørre kompetansen til den som skal delta, det vil si om den eventuelle informanten innehar kompetansen som behøves til å forstå hva som undersøkes. I dette forskningsprosjektet skrev alle informantene under på et samtykkeskjema. Det ble fra vår side lagt stor vekt på frivilligheten ved å delta. Ledere og medarbeidere som ble intervjuet, ble intervjuet i kraft av deres stilling, og ikke på bakgrunn av utdanning. Det vil si at for eksempel blant lederne som ble intervjuet, kunne noen av dem ha formell lederutdanning, og noen ikke. Informantene hadde den kompetansen vi var ute etter, i form av at de var ansatt i kommunal sektor.

Det andre kravet er krav til privatliv. Dette betyr at informanten har krav på at ikke alle forhold knyttet til informanten skal undersøkes. I vår studie, var det viktig for oss å gi en så grundig informasjon som mulig til informantene om forskningsprosjektet. Ved henvendelsene til de ulike avdelingene i kommunen, ble det sendt e-post med beskrivelse av prosjektet vedlagt, samt godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (se vedlegg 5). Alle som meldte interesse for å delta, ble kontaktet på telefon, med ytterligere informasjon, om temaene for intervjuet, og det ble innhentet skriftlig samtykke fra alle deltakerne. Det ble presisert at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt, og at opptak av intervju ville bli slettet etter at prosjektperioden var over.

Riktig presentasjon av data er det tredje kravet i en empirisk undersøkelse. Data skal gjengis så korrekt og i riktig sammenheng som det er mulig. Dersom sitater eller opplysninger som er gitt blir tatt ut av sin sammenheng, vil informasjonen som informanten har gitt, kunne få en helt annen betydning enn det som var ment gitt. Et annet viktig aspekt er at informanten har krav på å bli fullstendig gjengitt, men dette er et krav som det er svært vanskelig å oppnå. En del av detaljene vil forsvinne når forskeren gjengir resultatet, men en bør strebe etter en så

fullstendig gjengivelse av dataene som mulig. Det vil være viktig at opplysninger en har tilegnet seg, er tilgjengelig for etterprøvelse. Oppsummeringen stemmer med det intervjuobjektene har sagt. I tillegg har vi formidlet forskningen med åpenhet, så langt det har latt seg gjøre.

## **4 Funn**

Vi vil i dette kapitlet presentere det vi mener er de sentrale funnene vi har gjort gjennom de individuelle intervjuene. Vi redegjør ved å beskrive hovedtrekkene av det som ledere og medarbeidere formidlet. Vi vil presentere utdrag og sitater fra intervjuene for å understreke funnene våre. Funnene vil bli presentert ut fra leders perspektiv og medarbeiders perspektiv. Temaene i dette kapitlet er i samsvar med de tema som ble framstilt i den tematiske analysen i foregående kapittel.

### **4.1 Presentasjon av informantene**

Vi intervjuet et utvalg bestående av 7 informanter, tre ledere og fire medarbeidere. Vi er ansatt i kommunal sektor, og har stor kjennskap til kommuners oppbygning og strategiske mål. Siden oppgaven handler om relasjon mellom leder og medarbeider, valgte vi informanter fra oppveksts- og omsorgssektoren, der vi antar at relasjonen mellom leder og medarbeider har stor betydning for tillit, trygghet og trivsel på arbeidsplassen. Informantene er i alderen 30- 60 år, og de har ulik erfaringsbakgrunn. Alle har høyere utdanning på høyskole/ universitetsnivå, og har utdanninger der både teamarbeid og selvstendig arbeid blir vektlagt. En av lederne har videreutdanning innenfor ledelse.

#### **4.1.1 Sammendrag av intervjuene av medarbeiderne**

##### **Om relasjoner i et medarbeiderperspektiv**

Innledningsvis i intervjuene ble informantene bedt om å forklare hva de legger i begrepet relasjonskompetanse. Informantene beskrev at for å ha god relasjonskompetanse, må en ha evnen til å tone seg inn på den du samhandler med. Når du toner deg inn på andre, tilpasses kommunikasjonen, kroppsspråket og stemmebruken. Medarbeiderne var samstemte i at når en opplever at relasjonen er god, ser en at en har forståelse for hverandre, en utviser gjensidig respekt for hverandre, og er åpen og raus for at det eksisterer ulike meninger. En samarbeider

som regel godt, og en har en følelse av samhørighet og gjensidig tillit. En kan oppleve at kjemien er god, og at en føler seg trygg uansett situasjon, også om en får kritikk. Informant 1 uttrykte: “Det handler om hvordan du evner å møte folk. Folk er jo ulike.

Relasjonskompetanse er at du toner deg inn på noen. Noen trenger noe, noen noe annet.”

Informant 2 sa: «Jeg får bekreftet relasjonen jeg har med et annet menneske på bakgrunn av responsen jeg får, blant annet gjennom kroppsspråk».

Gjennomgående i intervjuene av medarbeidere var at relasjonskompetanse ble satt i sammenheng med tillit og trygghet. Hvis medarbeidere opplever at relasjonen er god til nærmeste leder, opplever de også å føle seg trygg. Dette ble uttrykt av informant 3:

*“Hvis jeg har en god relasjon til min leder, da vil jeg føle meg trygg uansett hva jeg kommer med, om det handler om jobben min, eller om det handler om noe jeg kunne gjort på en bedre måte, så kan jeg være trygg på at jeg blir møtt på en god måte, og at jeg vet at jeg får støtte til å komme ut av det.”*

Ansatte i disse intervjuene var opptatt av at følelsen av å være trygg og ivaretatt er grunnleggende for å ha det bra i arbeidshverdagen, og at det er essensielt at medarbeidere ikke skal føle frykt for sine ledere.

*“Vi har det artig og fint sammen, og jeg kan også komme med det som er vanskelig og negativt, det rommer liksom alt. Uansett hva jeg har på hjertet, og hva jeg ønsker å snakke om, så er jeg i trygge omgivelser, og er trygg på at det jeg sier eller gjør ikke skal falle tilbake på meg som noe negativt”. (Informant 3)*

Flere av medarbeiderne pekte også på at ansvaret for en relasjon er gjensidig, og at det ikke bare er den ene parten som kan definere om de har en god relasjon. Som informant 1 sa:

“Relasjonen er noe som er imellom oss.” Det som kjennetegner en god leder, er at en god leder må ha god relasjonskompetanse. En av de ansatte uttrykte videre:

*«Fordi vi står i så mye vanskelig i jobben, vi har mange utfordringer, vi møter personer som kan være både aggressive og fortvilte, ja det er mange vanskelige samtaler som krever mye av deg. Lederen må da være en trygg havn, det er kjempeviktig for at vi skal klare å stå i det. Vi må ha en plass vi blir løftet opp, føler oss trygg, får støtte til å klare jobben. Kjempeviktig!». (Informant 3)*

Flere av medarbeiderne poengterte at lederen må være inkluderende, og være en som får deg til å føle tilhørighet til arbeidsplassen. Lederen må være trygg og forutsigbar, ha evne til å lytte, være en man kan samtale med, og som gir deg støtte. Men en god leder må også kunne ta upopulære avgjørelser, være synlig og være et forbilde for sine ansatte.

*«En god leder må for det første være synlig og vise seg. Det er veldig bra at lederen går rundt på avdelingene og sier god morgen. Og det er fint at lederen spiser lunsj med personalet, og at kontordøra står åpen så ofte som mulig. Det handler om å være til stede. Jeg tenker at det er fint å kunne snakke med leder om både saker som omhandler jobb og private ting. Og jeg liker at lederen tør ta upopulære avgjørelser, og samtidig lytte til medarbeiderne sine og vise støtte. Det er en leder som går foran som et godt eksempel». (Informant 4)*

### **Den nødvendige tilliten**

I leder- medarbeiderrelasjonen er tillit, gjensidig respekt, støtte og ærlighet begreper som går igjen i intervjuene. En må ha en åpen dialog, kunne gi gode tilbakemeldinger og være en god veileder. Lederen må også utfordre, men på en måte som bidrar til faglig utvikling og mestring, og sørge for at medarbeideren opplever autonomi. Det er viktig med klare forventninger, og at leder tør være leder, ikke venn.

*«At lederen klarer å skille på rollene. Er profesjonell, ikke prøver å være venninne. Lederen må være tydelig, jeg liker at lederen veileder, at den ER leder, men ikke overkjørende. Og ha respekt for deg og jobben du gjør. Men jeg ønsker også en leder som er medmenneskelig, som ikke tror du er en maskin og som vet hvordan hverdagen er. Som kan ha forståelse for at du ikke alltid kan komme ferdig ladet hver morgen». (Informant 1)*

En annen informant (2) fremhevet følgende om tillit:

*«Tillit, da tenker jeg at du har klart å opparbeide deg både respekt og ei fortrolighet med det mennesket du skal samhandle med. For at det skal være tillit der, så må man gjøre seg fortjent til den. Tillit er ikke noe som oppstår uten videre».*

Begreper som fortrolighet, respekt, gjennomføringsevne, trygghet, avklarte roller og oppgaver, stole på, og “gjør det du sier du skal gjøre”, var gjengangere under spørsmål om hva medarbeidere legger i begrepet tillit. Det ble sagt at tillit er ikke noe som oppstår uten videre. For eksempel uttrykte en av dem at “det er veldig viktig at man ikke sier noe som man

ikke kan holde. Man skaper jo ikke tillit hvis man ikke gjør det man sier man skal gjøre.» Det kommer frem av intervjuene at det er viktig for den enkelte medarbeider å ha avklarte roller, at man vet hvordan sin leder “er”, at leder er forutsigbar i atferd og handling. “Det må være trygt å snakke med leder uten at det slår tilbake på noe vis.” Videre ble det formidlet at det forventes at en leder også tar gode avgjørelser, og at en leder må kunne stå for meningene sine, som informant 2 uttrykte det:

*«Ja tillit er jo en ting som popper opp. At det er trygt og forutsigbart. Det er avklart liksom. Forventninger. Jeg har selv opplevd – stor kontrast mellom en omsorgsfull leder, og en sånn, ja jeg har lyst til å si resultatorientert leder. Men så blir det jo ikke helt rett, for det ene utelukker jo ikke det andre. Men kanskje mer hva som er mest fremtredende. Det er resultatet rundt omsorgen. Også er det noe med motivasjon, hva er motivasjonen med omsorgen leder viser? Om jeg opplever at vi har felles mål, ja da vet jeg at jeg har en leder som har troen på meg”.*

I tillegg forventer flere av de ansatte at leder har tillit til deg som ansatt, og at du utfører dine arbeidsoppgaver, uten å føle at du hele tiden blir sett i kortene. For de ansatte kom det frem at de er opptatt av autonomi, og at en leder stoler på deg – samtidig som leder er nødt til å ta avgjørelser.

*«Hvis det er en person jeg har tillit til, så vet jeg at jeg er trygg ... som gjør at jeg tør snakke om det som er vanskelig, om det er noe jeg ikke er så god på, for jeg vet at de er på min side. De gjør meg godt, og jeg merker det i måten de responderer på, på de tingene de gjør for meg, og holder det de lover». (Informant 1)*

### **Om lederstøtte**

Når medarbeiderne opplever god lederstøtte, uttrykker de at det kjennetegnes dette ved at leder ser deg. Lederen gir ros for det som er bra, og konstruktiv kritikk på det som må endres.

*«Jeg opplevde stor forskjell på de to lederne jeg hadde. Den ene kunne klappe meg på skulderen og si `bra jobba`, mens den andre kunne begrunne hvorfor hun syntes jeg hadde gjort en god jobb... da følte jeg meg tatt på alvor, og jeg ble litt rakere i ryggen og trygg i jobben min.» (Informant 2)*

Medarbeiderne uttrykte at om en får støtte i arbeidsoppgavene en gjør, får lov til å trå feil, da drøfter en det som ikke gikk bra, og hvordan en kan endre dette til neste gang. Lederen er faglig oppdatert, og kan gi faglig støtte, og legge til rette for at medarbeideren får utført



oppgavene sine. Samtidig uttrykte flere av informantene at de ønsker å bli både ledet og veiledet. Informant 4 sa:

*“God lederstøtte for meg, det jeg trenger for å kunne fungere godt med min leder, det er at jeg har en leder som er der for meg. Kan ta avgjørelser. Kan være en god veileder.”*

### **Å oppleve mestring**

For medarbeiderne handlet mestring om å nå oppsatte mål, og om å få arbeidsoppgaver en har kompetanse til å utføre. Opplevelse av mestring kan føre til at en sprenger egne grenser, som gir selvtillit. For å oppnå mestring, er det viktig å bli holdt i flytsonen, og utfordre nok til at følelsen av mestring kommer, slik at en ikke kjeder seg på jobb. Det er viktig at det blir satt av tid til å planlegge arbeidet, slik at medarbeiderne opplever at de får gjort oppgavene sine på en god måte. Informant 3 sa: «Å oppleve mestring er kjempeviktig, det vil føre til større produktivitet og større tilfredsstillelse i jobben.» Videre sier informanten at mestring er viktig for den psykiske helsa. Informant 4 sa at «Mestring er når du har laga deg en plan for noe, også klarer du det. Mestring kan også være at du gjør en så god jobb som kan». Informanten følger opp med å si: «At en mestrer arbeidsoppgaven en står i, og opplever at kompetansen en har står i forhold til arbeidsoppgaven».

En leder kan ifølge medarbeiderne bidra til mestring ved å rose sine medarbeidere, og gi anerkjennelse for jobben som er gjort. Det blir uttalt fra medarbeidere i intervjuene, at manglende mestring kan føre til manglende motivasjon hos medarbeiderne. Derfor er det avgjørende ifølge medarbeiderne, at leder må se hva slags kompetanse hver enkelt har, og bruke den. Det er også viktig at en får gjøre det en er god på, og at leder legger til rette for videreutvikling. Informant 3 sa:

*«Det at jeg føler anerkjennelse fra min leder, at jobben jeg gjør blir sett. At det ikke bare er resultatet som blir målt, men arbeidsinnsatsen. I tjenesten jeg jobber blir ikke utfallet av sakene bestandig bra, men det betyr ikke det at jobben ikke har vært gjort på en god måte. Så oppgaven skulle tilsi at du fikk mestringsfølelse, men du fikk det ikke, for du ble ikke sett (for jobben som ble gjort)».*

For å oppleve mestring, er medarbeiderne opptatt av at leder må vise at den har tro på sine medarbeidere, støtte dem, og at medarbeiderne opplever at de blir sett. Å få ros og

oppmuntring, kan ifølge medarbeiderne bidra til at de legger inn en ekstra innsats i jobben sin.

Informant 1 sa:

*«For at jeg skal oppleve mestring, må jeg få støtte, veiledning når jeg trenger det, og oppmuntring når jeg trenger det. Jeg kan av og til være vanskelig for andre å lese, sånn at det å ha en leder som spør meg om det går bra, er kjempeviktig for meg. Og jeg er jo som alle andre, jeg liker jo ros og oppmuntring. Så at jobben jeg gjør blir sett, det er viktig for meg».*

Informant 4 fortalte om sitt første møte med yrket og ny leder slik:

*«Jeg har ikke hatt så mange gode ledere, jeg har hatt mest dårlige. Men jeg har jo hatt en god leder da. Den lederen var veldig god på å være et medmenneske. Jeg opplevde praksissjokket rett etter studiene på denne arbeidsplassen, og bare det å vite at lederen også har hatt et slags praksissjokk hjalp masse. Jeg tenker det er viktig å huske at ledere er mennesker som gjør det beste de kan».*

### **Den viktige kommunikasjonen**

Informantene beskrev kommunikasjon som noe som skjer i samspill mellom mennesker, ikke bare gjennom verbalt språk, men også kroppsspråk og blikk.

*«Du kan aldri la være å kommunisere. Selv når du ikke sier noe, så kommuniserer du masse, og alle som har vært gift, vet at når det er hun er stille hun kommuniserer mest. Så det kjempeinteressant i det her hvor mye kropp og blikk og samspillet mellom det du sier og det du gjør spiller inn på kommunikasjonen». Informant 2*

Gjennom kommunikasjon kan det også skapes tillit mellom mennesker, men også mistillit og frykten for å bli baksnakket. En må være observant på maktbalansen mellom medarbeider og leder i kommunikasjonen. Informant 2 sa videre:

*«Jeg opplever ofte at det er en maktforskjell mellom leder og medarbeider når ting skal tas opp. En leder har gjerne anledning til å si at dette må vi sette opp et møte på om du kommer med en henvendelse, men kan selv kreve at du skal stille på kontoret med en gang uten noen form for mulighet til å forberede deg. Det kan oppleves utrygt, spesielt hvis du har et anspent forhold til din leder».*

Videre sa informant 3:

*«Måten du blir møtt på når du tar opp noe med leder, måten du blir forstått på, eller måten saken blir tatt tak i, eller ikke tatt tak i, alle disse tingene, om det blir gjort på en dårlig måte, gjør at du kvier deg til neste gang du skal ta opp noe, fordi du tenker; hvorfor skal jeg gjøre dette? Men blir du tatt imot på en god måte, får gode refleksjoner, om det blir lagt gode planer, da er det klart at en tar hyppigere kontakt. Dette bidrar til at relasjonen til lederen blir god. Å ha en god leder versus en dårlig leder, påvirker alle ledd, fra brukere til de som skal gjøre jobben».*

Det fremstår som viktig for medarbeiderne, at lederen er tilgjengelig, og skaper treffpunkter slik at medarbeider- leder- kommunikasjonen kan oppstå. En av de ansatte uttrykte:

“Kommunikasjon er jo at man har kontakt og snakker med hverandre. Man må møtes og snakke om det som skjer». Medarbeiderne fremhever at det er viktig for dem å bli tatt imot av sine ledere på en god måte, da måten man blir møtt på påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Informant 4 uttrykte under temaet kommunikasjon at:

*“Er du fornøyd, vil det jo påvirke mye for deg selv, og hvordan du jobber videre, så det er klart det er kjempeviktig. Kvaliteten på kommunikasjonen mellom meg og lederen min påvirker arbeidsdagen min i svært stor grad, om kommunikasjonen er dårlig eller ikke tilstedeværende, så blir det ikke noen bra greie. Så kommunikasjonen er kjempeviktig».*”

Et eksempel på dårlig kommunikasjon som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider handlet om muligheten til å medvirke. Beslutninger som ble tatt som hadde direkte innvirkning på arbeidsdagen uten at medarbeiderne fikk komme med innspill, mente informanten kunne oppleves både vagt og tilfeldig. Hva slags kommunikasjonsform medarbeiderne foretrekker, kommer an på hva som skal formidles. Er det korte, konkrete beskjeder som skal gis, foretrekker medarbeidere å få det på epost, eller på et morgenmøte eller tavlemøte. Skal det snakkes om mer alvorlige saker, foretrekker medarbeiderne å kunne snakke ansikt til ansikt med sin leder, der kroppsspråket også kan leses, samtidig som det gir rom for oppklaring av misforståelser.

### **Den gode lederen**

Informantene ble bedt om å beskrive en god leder de har hatt. Typiske egenskaper som da kom fram var at lederen var forutsigbar, ga ektefølt omsorg, var en trygg havn og medmenneske. Videre opplevde informantene mestring, de opplevde å bli løftet opp, og at

relasjonen mellom leder og medarbeider bar preg av avklarte forventninger. De opplevde respekt og tillit for seg selv og jobben de utførte, og at de hadde samme mål for arbeidet. Jeg fikk veiledning når jeg trengte det, og lederen var tydelig og turte ta avgjørelser, også avgjørelser som kunne oppleves som upopulære.

*«Jeg hadde en leder som tok alle til seg. Men samtidig var hun veldig tydelig på hvordan hun ønsket at ting skulle være. Hun var åpen, raus og generøs. Hun lyttet på innspill fra oss, og var tydelig på at hun ikke kunne drevet bedriften uten sine ansatte. Hun jobbet sammen med oss, og hun var en veldig fin leder å ha». (Informant 1)*

Videre opplevde informantene at lederen stolte på kompetansen til medarbeideren, at lederen bidro i arbeidet, og var tilgjengelig og til stede. Videre fortalte en av informantene at;

*«Jeg hadde leder som så kompetansen jeg hadde, som løftet den fram, og ga meg en følelse av anerkjennelse og at jeg ble løftet fram. Jeg er sånn som drives av å være under utvikling, ja, vi kan alltid bli bedre, utvikle oss og gjøre ting på en mer effektiv måte, eller finne på nye ting». (Informant 2)*

### **Den destruktive lederen**

På slutten av intervjuene åpnet vi opp for å høre om det var noe informantene ønsket å tilføye rundt temaet relasjon og kommunikasjon, og da kom temaet destruktiv ledelse opp.

Eksempler på dette var dårlige lederegenskaper, dårlig kommunikasjon og dårlige relasjoner mellom leder og medarbeidere. En av medarbeiderne sa:

*«En burde få gjort noe med det. Men det kan være veldig vanskelig når vi står så langt fra hverandre og leder blir veldig touchy for å si det sånn. Relasjonen er jo der, men den blir veldig avspisset og veldig profesjonell. Veldig kort. En brist der så er det fryktelig tungt å stå i det i arbeidshverdagen. Og det vil jo gjenspeile seg i andre ting etter hvert. Og da er vi jo tilbake til det her. Hvordan relasjon skal du ha til leder, hva trenger du og hva er en god leder? Vi mister det her med at lederen klarer å se det gode arbeidet du gjør. Ja, uansett hvordan resultatet er, så blir det galt uansett? Og det er jo en uhensiktsmessig arbeidsdag for alle». (Informant 3)*

Det ble gitt eksempler på at det å ha en leder som skaper frykt, ha en leder du ikke har tillit til, en leder som ikke støtter deg, skaper redsel og utrygghet. Enten hadde informantene en leder som dette på nåværende arbeidsplass, eller så hadde de tidligere erfaringer med destruktiv ledelse. Det som ble formidlet var hva dette gjorde både med trivsel på jobb, effektivitet, og

den psykiske belastningen noen opplevde ved å føle frykt for sin leder. For eksempel uttrykte informant 4:

*“Den lederen ble så sint at han banket knyttneven i bordet, og spyttet mens han kjeftet. Det var ganske skummelt”. Mens en annen fortalte at: “det har vært brudd på taushetsplikten, det har vært baksnakking av personal, mellom lederen og lederen høyere opp i systemet. Og det skapte dårlig miljø på hele arbeidsplassen, det ødela masse. Det er ganske tragisk at det kan gå så ille”.*

En annen informant fortalte hvordan det virket inn på arbeidsmiljøet at det var tre ledere i administrasjonen å forholde seg til som ikke alltid var enige. Informanten opplevde det som en stor belastning, hvem skulle en forholde seg til, hvilke beskjeder skulle følges?

Informanten valgte etter hvert å bytte arbeidsplass.

#### **4.1.2 Sammendrag av intervjuene, ledere**

##### **Relasjoner sett fra et lederperspektiv**

I likhet med medarbeiderne, ble lederne innledningsvis bedt om å forklare hva de legger i begrepet relasjonskompetanse. Informant 5 uttrykte det på denne måten:

*«Det å bygge gode relasjoner og få tillit til hverandre for at vi skal kunne gjøre en god jobb og det å kunne motivere hverandre, tenker jeg er kjempeviktig, og da må vi være litt nær hverandre for å klare å bygge de relasjonene, høre på hverandre. Hva sier den som jeg snakker med i personalet mitt? Jeg må lytte på det de har å si, samtidig som de også må lytte på hva jeg har å si, og så må vi prøve å møte hverandre så godt vi kan på en god måte for å klare å forstå hverandre».*

Som leder må en være åpen og ærlig. Medarbeiderne må kjenne at du er til å stole på, og lederen må ha evnen til å lytte til medarbeiderne sine. Dette blir av de intervjuede lederne sett på som viktige elementer i relasjonskompetanse.

Å vise tillit, men samtidig være tydelig i rollen din, sees på som viktig for å skape en trygg relasjon til medarbeideren.

*«Man må jo ..., det er det å høre på, ta de ansatte på alvor, trygge, være ærlig, stille klare og tydelige forventninger. Vise at du hører etter, ikke holder på med noe annet, for eksempel om du snakker i telefonen, ikke taste på pcen, da vil jeg tenke at vedkommende ikke har tid til meg. Du må ikke fjerne deg, men stå i det, ikke være*

*unntvikkende. Være uredd i å jobbe for de du skal lede. Være til å stole på. Gjøre det du sier du skal gjøre. Det er ofte lettere å gi en ubehagelig beskjed om man har en god relasjon. Og det har jo jeg erfart med årene, at de ubehagelige tingene man ofte har gruet seg til å ta opp, de er jeg sluttet å grue meg til. Og det har jeg tenkt har noe med meg å gjøre? Ja kanskje det har noe med måten jeg tar opp ting på, men også at vi har en relasjon fra før». (Informant 6)*

For å bygge gode relasjoner til ansatte, er det å gjøre seg tilgjengelig for de du er satt til å lede, vesentlig. Det å ha en fysisk nærhet til de en skal lede, det vil si være lokalisert på samme plass som medarbeiderne ses på av lederne som viktig. Å utøve fjernledelse sees på som utfordrende, da en mister noe av grunnlaget for å kunne bygge relasjoner og veiledning når det behøves. En må signalisere at en ønsker kontakt, og det er viktig å være ute i arbeidsmiljøet, vise seg og vise interesse for sine medarbeidere. En må sette av tid til den gode praten og refleksjonen, og sørge for god kommunikasjon. Som informant 5 uttrykte det:

*«Jeg må være nært, og jeg må være ute sammen med dem. Jeg sitter ikke bare på kontoret, så jeg har mine innsmettet der jeg er sammen med dem. Og så tenker jeg å vise seg ute og viser tilstedeværelse».*

For å kunne bygge en god leder-medarbeiderrelasjon, må en som leder være hyggelig og vennlig overfor de en skal lede. En må vise medarbeiderne at en har tid til dem, at en tar de på alvor og trygge dem. Men en må også tørre stille tydelige og klare forventninger, være uredd, og klar på rollene sine.

*“Det er avklarhet. Altså når man er klar på hva som er min jobb, og hva som er deres jobb. Altså rolleklarhet. At man gjør det rollen tilsier man skal gjøre, at det er en tillit der som er oppfylt. I vår jobb har vi et mandat, så det må være et visst fundament, blir det vanskelig kan det oppstå problemer». (Informant 7)*

En god leder har evnen til å lytte. Informant 6 påpekte: «det er viktig med tid til den gode praten og den gode refleksjonen i lag». Videre påpeker informant 7 at god kommunikasjon handler om at alle meninger får komme fram. Der man har et likt utgangspunkt og ikke tar utgangspunkt i rollene sine.

Videre sier lederne at som leder må en være ærlig og redelig overfor medarbeider sin, og fortelle hva slags forventninger og krav en har av medarbeideren i utførelse av

arbeidsoppgavene sine. Som leder skal en også være hjelpsom, være et godt medmenneske, lederen skal vise vei, være nær og omsorgsfull. En av lederne sa: “Du skal se de ansattes behov, og legge til rette for at de skal kunne gjøre en god jobb.”

Det er viktig at lederen bruker tid på å støtte og bygge opp medarbeiderne så de klarer å utøve jobben sin. Som informant 6 uttrykte: “Du kan gi arbeidsoppgaver, men når du merker at noen sine arbeidsoppgaver er ei utfordring, skal du samtidig være med på å støtte den i å klare å utføre arbeidsoppgavene”. I tillegg er det involvere seg i arbeidsoppgavene til de du skal lede sett på som viktig:

*«Jeg tenker jo at man må involvere, ikke sant? Muligheten til å bli involvert som leder, og at personalet også skal føle at de kan og må være involvert for at vi skal kunne gjøre en god jobb. Og vi skal være et team alle sammen, og det er og viktig at jeg som nærmeste leder skal være med i teamet. Jeg er ikke den store stygge ulven som sitter på siden og bare står og pekefingeren og ... Vi er team hele gjengen, og vi skal få dette til å fungere, og da tenker jeg at vi må se hverandre, være nært, lytte, være aktivt på.» (Informant 5)*

### **Hvordan kan lederen gi støtte?**

Om lederstøtte, uttrykte informant 6 følgende:

*«Det var ei jeg spurte konkret – som kanskje spurte meg litt mye eller ofte, og derfor tenkte jeg hun kanskje var utrygg? Jeg spurte fordi jeg ville trygge henne i å ta avgjørelser uten å spørre meg, da både hennes kompetanse og erfaring tilsier at hun ikke trenger spørre meg, så jeg spør om hun er redd for å ta avgjørelser, eller er du redd for at jeg skal bli irritert? Og om jeg har gitt deg noen dårlige tilbakemeldinger på noe du har tatt avgjørelse på? Nei, nei, nei, sa hun, men det er så trygt å snakke med deg først, og så er det så fint å diskutere med deg. For når jeg snakker med deg får jeg vinklet det fra flere sider, og så kommer du med noen gode argumenter, så er du samtidig åpen for at jeg får gjøre det jeg synes er riktig. Det er så fint å diskutere med deg. Og jeg synes det var så godt å høre som leder, at det er trygt å diskutere med meg».*

For å kunne gi god lederstøtte, ble det formidlet at det er det viktig å støtte og bygge opp medarbeiderne. Informant 7 sa blant annet: «At man er på samme plass pedagogisk sett, i forhold til jobben, at en kan være støttende i utførelsen av det pedagogiske arbeidet. Og

gjærne være veiledende». Som leder må man gjøre dem i stand til å utføre arbeidsoppgavene sine, gi trygghet og hjelpe til ved behov. En må avklare med medarbeideren hva de trenger hjelp eller veiledning til, og vre støttende i forhold til utførelsen av arbeidet. Det er også viktig at medarbeideren opplever at leder holder ord og følger opp det en har lovet å gjøre. En av lederne sa: «For å gi støtte, må du mte det du blir kontaktet for. Ikke avfeie det, men tilby hjelp og støtte.»

### **Å bygge tillit**

Ledere var opptatt av at tillit innebærer at man kan stole på hverandre. Som informant 7 sa: «Som leder må jeg kunne ha tillit til at personalet mitt gjør som de skal. At de er litt selvdrevne, at når katten er borte, så skal ikke musa danse på bordet». Ledere var også opptatt av at tillit er noe du opparbeider deg over tid, og at du må bevise at du fortjener tillit. Informant 6 uttrykte: «Ja, det heter jo at det tar år å skape tillit, og fort å bryte ned. Tillit skapes ved å holde ord. Du trenger ikke være verdensmester overfor de du skal lede, du blir ikke noe bedre leder av det». Videre sa hun: «For at de ansatte skal få tillit til meg, må jeg vise at jeg mener det jeg sier. Men jeg tror også jeg får tillit hvis man har kunnskap om det jobben går ut på, og erfaring». I tillegg svarer noen av lederne at det også handler om relasjoner, om man liker hverandre eller ikke, og tilskriver at mellommenneskelige faktorer også påvirker graden av tillit. Informant 5: «Legger i begrepet at jeg ønsker at personalet mitt skal tørre å ta kontakt med meg. Uansett hva det er vanskelige saker, er det enkle saker». Informant 7 sier at noe tillit kommer også i form av den stillingen du har, og sier videre: «Du har jo en kraft i form av stillingen på hva du har mulighet til å bestemme. Jeg kan jo skjre gjennom å si at sann blir det».

En leder påpekte at det er viktig å avklare forventninger for å opparbeide seg tillit hos sine medarbeidere. For eksempel ved nyansettelser, så ble det sagt at det er viktig å ha en oppstartsamtale for å avklare forventninger, og at det kan være med å skape tillit.

### **Å legge til rette for mestring**

Mestring handler om spennet mellom utfordringene i arbeidet, det å strekke seg litt ekstra. For at medarbeiderne skal oppleve mestring, er det viktig å involvere medarbeiderne, og legge til rette for refleksjon i fellesskap medarbeidere og leder.

*«Ja, og interesseområdene skal jo tas med i det hele. Det er jo et stort basseng fullt av ulike muligheter der en kan finne ut hva dem ønsker og hvor dem blomstrer ... og kanskje legge til rette for kursing eller utdanning, at de får muligheten til å blomstre,*



*at de synes det er artig å gå på jobb. Det har mye med mestring å gjøre.*

*Engasjement». (Informant 7)*

Mestring og motivasjon henger sammen, mener lederne: for å mestre, må en være motivert. Men en har ansvar for egen mestring, enten en er leder eller medarbeider, og si ifra om arbeidsoppgavene blir for vanskelig eller om en har behov for hjelp til å utføre arbeidsoppgavene sine. Informant 5 uttrykte:

*«Ja mestring og motivasjon henger sammen. Så tenker jeg at for å mestre, så er en nødt til å være motivert. Og da tenker jeg at som leder, så må vi motivere personalet til å klare å mestre det som de skal i løpet av hverdagen».*

Lederne påpeker at som leder har en ansvaret for å gi tid til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet. Det er viktig at en må være tilgjengelig for å gi sine medarbeidere veiledning, legge til rette for å involvere medarbeiderne, og som leder har en ansvaret bygge gode team. Lederne påpeker videre at en må legge til rette for varierte oppgaver og stille realistiske krav til medarbeiderne etter hva slags kompetanse hver enkelt har, og videre kartlegge, hvem mestrer hva. Lederne tenker derfor at mestringsfølelsen hos hver enkelt medarbeider er situasjonsbestemt.

*«Jeg som leder har ansvar for at de jeg er satt til å lede, skal mestre. Da må jeg finne ut, være var for signaler, hva trenger de hjelp til. I et team kan man finne ut, hvem mestrer hva, og fordele, men da må man bygge opp folk istedenfor å gi dem negativ tilbakemelding dersom de ikke mestrer noe, for det kan jo en leder gjøre, stille krav og forventninger og ikke bry seg. Tanken min er at man kan be folk om hva som helst, men være obs på at de ikke mestrer oppgaven, og da må man si at jeg skal hjelpe deg å mestre den oppgaven». (Informant 6)*

### **Den vanskelige kommunikasjonen**

Lederne definerte at kommunikasjon er kroppsspråk, kroppsholdninger, blikk, og språk, og at det påvirkes av relasjonen mellom de som kommuniserer. Som informant 7 sa: «Alt er kommunikasjon. Relasjonen oss imellom. Forventningene rundt. Og det å ikke kommunisere er også å kommunisere». Informant 5 pekte på tidsaspektet; tar en som leder seg tid til å lytte, eller er hverdagen for hektisk?

*«Oi ja. Kommunikasjon er jo et vidt begrep da. Ja, men det er jo hvordan vi tenker at vi bruker det språket vi har. Det er ut fra de ulike situasjonene man står i. Hvordan*

*snakker man ut fra de forskjellige situasjoner man kommer opp i? Å, ja lytter man, eller kjører man bare på? Ja, har man egentlig tid å lytte i en hektisk hverdag?»*

God kommunikasjon, sa lederne, må være preget av åpenhet og ærlighet. Videre sa informant 6 at som leder har du et ekstra ansvar i å være tydelig i ditt budskap. Hun sa videre:

*«God kommunikasjon handler om å være åpen, ærlig, å være tydelig i kommunikasjonen. Men det kan også oppstå misforståelser. Du kan si det samme til tre personer, de tre vil ta det helt forskjellig i om de blir fornærmet eller lei seg. Men det handler også om evnen til å be om unnskyldning, gå tilbake på det en sa, og innrømme at en tar feil»*

I kommunikasjonen som leder bør en vektlegge å være vennlig, men også bestemt om det er nødvendig. Dette er med å skape tydelige forventninger i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, mente informant 7. Måten en kommuniserer på, kan også være på å motivere medarbeiderne, og for å framstå som motiverende må en være bevisst på hvordan en bruker språket, sa informant 7 videre.

Hvilke kommunikasjonskanaler som er hensiktsmessig å bruke, er situasjonsbetinget.

Informant 7 sa at hun formidler enkle beskjeder på telefon, mens vanskelige beskjeder må tas ansikt til ansikt. Hun foretrekker å kommunisere med sine medarbeidere ansikt til ansikt.

Enkel informasjon formidler hun på epost.

Informant 6 foretrekker å kommunisere på samme måte som informant 7, men understreker at hun aldri diskuterer saker på epost.

*«Ren informasjon kan man kommunisere på epost, men er det ting som må diskuteres eller forklares, vil jeg ta det ansikt til ansikt. Jeg tar aldri diskusjoner på epost. Det er lett for at det kan oppstå misforståelser når en skriver noe. Når en har den man diskuterer med i samme rom, kan en lese kroppsspråk, og oppklare eventuelle misforståelser som måtte oppstå med det samme.»* (Informant 6)

Informant 5, derimot, forteller at hun bruker epost veldig mye i sin kommunikasjon med sine medarbeidere. Dette forklarer hun med at de ikke er samlokalisert, og for å få gitt beskjeder må hun benytte seg av epost. Hun bruker i tillegg et kommunikasjonsenter som er laga for kommunikasjon i kommunen hun jobber i.

### **Mitt lederforbilde**

På slutten av intervjuet ble lederne bedt om å fortelle hva slags egenskaper en god leder de har eller har hatt. Informant 7 fortalte om en leder hun hadde hatt som var anerkjennende. Hun følte seg møtt med forståelse og varme. Hun opplevde lederen som en lun leder som var klar på hva de skulle, og var motiverende. Hun var kunnskapsrik. Informant 6 hadde hatt en leder som hun følte hun kunne være trygg på å skulle komme til dersom det var noe. Hun kunne ta opp vanskelige ting, utfordringer hun hadde, hun fikk hjelp hos lederen sin, og hun kunne sende melding til lederen, ta en telefon til henne når noe var vanskelig, eller hun trengte råd. Hun opplevde at lederen var tilgjengelig og hjelpsom, og hun hadde tillit til lederen sin. Hun følte hun kunne være åpen med lederen sin, og kunne si til henne nesten alt man tenker.

Informant 5, derimot, har til gode å erfare en leder hun synes er god og sier at hun egentlig bare hatt en som har vært litt rotete, og tenker at det gir meg dårlige erfaringer. Ja, da blir jeg litt irritert. Men jeg ønsker meg en med litt struktur, det er ønskedrømmen.

## 5 Drøfting

Utgangspunktet for denne studien var å belyse betydningen av tillit i leder-medarbeiderrelasjonen. I dette kapitlet er formålet å drøfte funnene opp mot det teoretiske rammeverket. For å belyse de ulike synspunkt mellom leder og medarbeider, drøfter vi likheter og forskjeller i funnene rundt leder og medarbeider. For å hjelpe oss å belyse problemstillingen, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål. Disse tar vi med oss inn i drøftingen. Disse er: fører tillit i leder-medarbeiderrelasjonen til trygghet og trivsel på arbeidsplassen? Hvilken betydning kommunikasjonen har for relasjonen mellom leder og medarbeider, og hva er det ansatte trenger fra sin leder for å oppleve mestring i arbeidet?

Vi ønsker særlig å knytte funnene opp mot teorier rundt relasjonsledelse, situasjonsbestemt ledelse, kommunikasjon og tillit. Resultatene i studien viser at disse begrepene er essensielle i leder – medarbeiderrelasjonen.

### 5.1 Medarbeider – leder relasjon (foreløpig overskrift)

Inngangsspørsmålet i intervjuguiden som ble brukt til medarbeidere, var hva medarbeidere la i begrepet relasjonskompetanse. Medarbeidere beskrev at det handler om evnen til å tone seg inn på den du skal samhandle med. Gjensidig respekt, måten du kommuniserer på, ha forståelse for hverandre, tilpasse kroppsspråk og stemmebruk, samt være åpen og raus for ulike meninger, var gjennomgående svar på dette spørsmålet. Som to av medarbeiderne, informant 1 og 4, uttrykte:

*“Relasjonskompetanse er den kunnskapen du har og væremåten du har i samhandling med andre og hvordan relasjonen med andre eller blir underveis, det vil jo avhenge av situasjonen stort sett så for min del så tenker jeg det at uansett hvordan samhandling du har med mennesker, så er du nødt til å ha en relasjon der på ett eller annet slags vis om den er god eller dårlig. Det er jo igjen situasjonsbetinget”*

*“Det å kunne litt om mennesker. Relasjonen, det er samarbeid og medfølelse. Og det tar man kanskje litt for gitt tenker jeg. Det er ting man burde ha”.*

Ledere fikk det samme inngangsspørsmålet, og la i sin forklaring av begrepet relasjon og relasjonskompetanse vekt på at for å bygge relasjoner, må en være åpen og ærlig. Det var videre viktig for lederne at medarbeiderne kunne stole på dem, altså at medarbeiderne hadde

tillit til dem, og følte seg tatt på alvor. Dette vil ifølge lederne føre til trygghet i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Spurkeland (2017) sin definisjon av relasjonskompetanse peker på at relasjonskompetanse er de ferdigheter man har som gjør at man etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer kontakten med andre. Våre funn viser at medarbeiderne setter følelsen av tillit og trygghet i direkte sammenheng med relasjonskompetanse. Medarbeiderne definerer trygghet som at det må være rom for å komme til sin leder med alt. Det gjelder både noe som er utfordrende i jobbsammenheng, og noe som en føler å ha lykkes med. Medarbeidere viser også til at de må føle trygghet nok til kunne ha en dårlig dag på jobben, og likevel oppleve støtte fra sin leder. I teorien peker Spurkeland (2017) på at dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er god, vil det være enklere å gi og motta en negativ tilbakemelding, i motsetning til om relasjonen skulle være dårlig. Våre funn fra intervju med både medarbeidere og ledere, sammenfaller med det Spurkeland sier. Ledere viser til at en som leder må være åpen og ærlig, og at medarbeiderne må kunne stole på deg. I tillegg peker ledere på at det er viktig å være vennlig og hyggelig, og at forventningene mellom leder og medarbeidere må være klare. Det var også viktig for lederne å bruke tid på sine medarbeidere, samt være til stede for medarbeiderne, både fysisk og mentalt, og at dette kan skape trygge rammer.

Funnene kan her sees i sammenheng med teori om situasjonsbestemt ledelse og Fiedlers kontingensteori for ledelse. Situasjonsbestemt ledelse beskriver hvordan ledere bør tilpasse sin lederstil etter situasjonen og forholdene (Amundsen, 2019). Medarbeidere trenger ulike former for ledelse, ut fra kompetanse og motivasjon. Både ledere og medarbeidere var opptatt av at leder må tilpasse seg både den enkelte person, og situasjon, og ha evne til å inntone seg den man samhandler med. Dette stemmer godt overens med Fiedlers kontingensteori, som handler om å matche lederstil med situasjonelle forhold for å oppnå effektiv ledelse. Han viser til at relasjonsorientert ledelse er en samlebetegnelse for lederatferd som dreier seg om å bry seg om, og ta vare på medarbeidere (Skogstad, 2015).

I funnene våre, så vi i tillegg at noen ledere hadde søkelys på oppgaver og mål i sine refleksjoner rundt temaet relasjon og relasjonskompetanse. Dette funnet kan vi knytte til tofaktormodellen for ledelsesadferd (Amundsen, 2019), og aspektet om oppgaveorientert lederatferd. Der er strukturen i søkelys, som blant annet handler om å planlegge og organisere arbeidet. Lederne la i tillegg vekt på at skal de nå oppsatte mål, er en god relasjon til sine medarbeidere avgjørende.

Vår studie viser at både medarbeidere og ledere mener at en god relasjon kjennetegnes av at tillit er en viktig faktor i relasjonen, og at leder må være ei slags “trygg havn” man kan oppsøke når man står i vanskelige saker eller situasjoner i jobben. En medarbeider sa at: “Kanskje det har noe med gjensidighet å gjøre? Det er noe som er imellom oss”. Tillit i relasjonen ble av medarbeidere pekt på som grunnleggende for at relasjonen skal være god. En av lederne pekte på at relasjonskompetanse handler om å bygge gode relasjoner til hverandre, og få tillit til hverandre for at de sammen skal gjøre en god jobb.

Teorien om LMX støtter at relasjonens betydning er essensiell, og at kvaliteten i relasjonen har innvirkning på resultatene for organisasjonen (Arnulf 2012). LMX teorien viser til at jo gunstigere utvekslingsforholdet mellom leder og medarbeider er, jo større er tilfredshet, høyere jobbytelse og mindre turnover blant ansatte. Noen medarbeidere svarte at ansvaret for relasjonen, ligger hos begge, både leder og medarbeider. Denne ansvarsfordelingen ser vi igjen i intervjuene av både leder og medarbeider. LMX teorien er den første teorien som tar på alvor at lederskap og medarbeiderskap handler om gjensidig påvirkning. Teorien vektlegger hvordan det gjensidige samspillet i dyaden mellom leder og medarbeider, påvirker resultater som tilfredshet med lederen, prestasjoner og tilhørighet i organisasjonen. Utfordringene med denne teorien er at medarbeiderne er avhengige av å ha et høy- kvalitet-utvekslingsforhold til sin leder for å nyte godt av relasjonen. Jo høyere kvaliteten på LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider er, jo flere fordeler for medarbeider. Funnene sammenfaller således med det som gjenspeiles i teorien om LMX, og teorien støtter dermed også noen av medarbeidernes utsagn om gjensidighet i ansvaret for relasjonen. Dette vil likevel kun være gyldig i et høy- kvalitetsforhold ifølge LMX teorien.

Betydningen av relasjonsledelse støttes også av tofaktormodellen for ledelsesatferd. Det ene aspektet i denne modellen, er relasjonsorientert lederatferd, som innebærer at leder har medarbeider i fokus, blant annet gjennom å støtte og utvikle, gi oppmuntring, vise tillit, myndiggjøre, og anerkjenne. På den ene siden var lederne og medarbeiderne i dette forskningsprosjektet var opptatt både av gjensidighet i ansvar for relasjonen, men på den andre siden også opptatt av leder sitt ansvar for å skape et godt arbeidsklima gjennom den lederatferden som tofaktormodellen viser til.

For å oppsummere, kan vi si at lederne og medarbeiderne har sammenfallende oppfatninger av begrepene relasjoner og relasjonskompetanse. Vi ser at begrepet tillit, tid, tilstedeværelse, omsorg og respekt går igjen. Medarbeiderne er tydelige på at alle har et ansvar for relasjonen

mellom leder og medarbeider, dette mener lederne også, men lederne peker likevel på at de føler et ekstra ansvar for å skape og opprettholde en god relasjon.

### **Lederstøtte**

For å belyse problemstillingen, stilte vi også spørsmål om hva ansatte trenger fra sin leder for å oppleve mestring. Å utøve god lederstøtte, ble av medarbeiderne satt i sammenheng med blant annet å få gode og konstruktive tilbakemeldinger, samt støtte og anerkjennelse til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Videre påpekte de at leder må være til stede for de ansatte, i form av å være tilgjengelig og påkoblet. Humanistisk psykologi legger stor vekt på at det å møte anerkjennelse fra andre mennesker, er av stor betydning for menneskets utvikling av selvfølelse og selvrespekt. Å bli møtt med respekt og anerkjennelse på arbeidsplassen, kan føre til økt produktivitet og trivsel, og at gode relasjoner på arbeidsplassen derfor svært viktig. Medarbeiderne satte god lederstøtte i sammenheng med å oppleve mestring, og peker blant annet på at for å oppleve mestring, må leder vise at den har tro på sine medarbeidere, støtte dem, og at medarbeiderne opplever å bli sett, samt at det blir lagt til rette for videreutvikling.

De samme funne ser vi igjen hos lederne, og noen påpekte i tillegg at for at mestring skal finne sted, må det først og fremst ligge en motivasjon til grunne. For at lederen skal kunne legge til rette for mestring, finner de det viktig å gjøre en kompetansekartlegging av medarbeiderne. I tillegg uttrykte medarbeidere at ved å få ros og oppmuntring, kan det bidra til at de legger inn en ekstra innsats i jobben sin. Dette kan vi kjenne igjen fra teori om myndiggjørende ledelse. En myndiggjørende leder legger vekt på å oppmuntre medarbeiderne til å nå målene for arbeidet, gjennom å vise medarbeideren at de har tro på arbeidet som gjøres, noe som kan bidra til økt motivasjon hos medarbeideren. Denne form for lederatferd, kan ifølge teori om myndiggjøring, bidra til økt mestringstro og utviklingsstøtte hos medarbeiderne. Teori stemmer her overens med de tilbakemeldinger vi fikk fra både ledere og medarbeidere i intervjuene. I motsatt fall, der medarbeiderne gav eksempler på at det å ha en leder som skaper frykt, som de ikke har tillit til, eller en leder som ikke støttet dem, skaper redsel og utrygghet. Dette igjen hadde negativ innvirkning både på trivsel på jobb, effektivitet, og den psykiske belastningen noen opplevde ved å føle frykt for sin leder. Arbeidsmiljølovens kapittel 4 slår fast at alle har rett til et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø, og leder er pliktig til å følge opp at dette overholdes.

I intervjuet med en av lederne, fortalte lederen om en medarbeider som hun tenkte var usikker på egen kompetanse. og spurte derfor medarbeideren hva det var som gjorde at hun stadig søkte til lederen for råd. Medarbeideren var ikke usikker, men hadde et ønske om å få mer tid og kontakt med lederen, og at hun hadde stor tillit til sin leder. Ut fra det lederen forteller, ser vi at lederen hadde klart å bygge opp en relasjon med medarbeideren, og ser vi den i lys av LMX- teorien, hadde de utviklet et LMX- forhold av høy kvalitet. Ser vi eksemplet i lys av myndiggjørende ledelse, ser vi at lederen har et ønske om at medarbeideren skal være selvstendig i arbeidet, da hun vet at medarbeideren har kunnskapen som trengs for å utføre arbeidet. Relasjonen er bygd på en gjensidig tillit, og lederen viser omsorg og interesse for medarbeideren. Dette finner vi også støtte i fra teorien til Carl Rogers, som nettopp vektlegger den trygge og gode relasjon preget av tillit.

Funnene viser at det er viktig for lederne å kunne være til støtte for sine medarbeidere. Dette er noe medarbeiderne også vektlegger som svært viktig. Det er med på å bygge tillit og fortrolighet, noe som eksemplet overfor viser tydelig. Denne type lederstøtte synes vi å se er sentralt for at leder og medarbeider skal kunne utvikle en god leder-medarbeiderrelasjon.

### **Tillit, trygghet og trivsel**

Humanistisk psykologi, som er grunnlaget for relasjonsteoriene for ledelse, sier blant annet at mennesker vil søke veiledning hos de de har en trygg og god relasjon til. Spurkeland (2017), støtter seg til humanistisk psykologi, og sier det sier det er tre kjennetegn som må være til stede for å garantere for relasjonens kvalitet: tillit, trygghet og trivsel. I funnene våre er forenlig med teorien, da både ledere og medarbeidere peker på at en må ha en åpen dialog, kunne gi gode tilbakemeldinger, og være en god veileder. Medarbeidere er opptatt av at leder må tørre å utfordre, men på en måte som fører til mestring. For lederne var det viktig at medarbeiderne hadde tillit til dem, og at medarbeider kunne ta opp det de tenkte på, uten å være bekymret for konsekvensene.

Vi kan også vise til undersøkelsen av Johnsen et al (2022), som utforsket hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker tillit mellom ledere og ansatte i organisasjoners resultater i offentlig sektor. Analysen viste at økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte sammenheng med organisasjonens resultater. Forfatterne peker på at tillitsbasert ledelse ikke er forventet å fjerne styring, og viser til at styring og kontroll er viktig, og for eksempel er målstyring en grunnleggende del av transformasjonsledelse. Vi ønsket å høre hva alle



respondentene la i ordet tillit. I datamaterialet fra intervjuene av medarbeidere, er tillit en gjentagende faktor i spørsmålene som omhandlet leder-medarbeiderrelasjon, lederstøtte og kjennetegn på god leder. Når ansatte beskrev en “dårlig leder”, var det mangel på tillit og trygghet som var fremtredende. Det kom videre fram av intervjuene, at medarbeidere også hadde en forventning om at leder var tydelig i sin rolle, ikke er en venn, og at det var klare forventninger til hverandre. “Leder må tørre å ta upopulære avgjørelser”, ble det sagt. Når lederen var trygg i sin rolle, var det med å skape tillit til lederen. Det var viktig for medarbeiderne at de hadde respekt for sin leder, og motsatt. Et moment i å skape denne tilliten, var at “leder må gjøre det den sier den skal gjøre”, det vil si holde ord, noe som lederen også mente var et viktig poeng for å bygge tillit. Disse utsagnene støtter opp under undersøkelsen til Johnsen et al (2022), der en form for styring, ikke nødvendigvis kommer i konflikt med tillit, så lenge tilliten er til stede.

Tillit ble også lagt fram av lederne og medarbeiderne som en essensiell faktor i kjennetegnet på en god relasjon. Blant annet ble det gitt eksempel på at trygghet i relasjonen, gjorde at medarbeider kunne gå til leder med utfordringer, uten å bli devaluert, men heller støttet. Samtidig kunne gå til leder med suksesshistorier, og oppleve å få ros. En leder pekte også på at involvering i beslutninger var en måte å bygge tillit på. En medarbeider uttrykte: “hvis det er en person jeg har tillit til, så vet jeg at jeg er trygg. Det må være noen som gjør det dem sier de skal gjøre, må være trygt å snakke med, uten at det slår tilbake.” Medarbeiderne i intervjuene var opptatte av at følelsen av å være trygg og ivaretatt, er grunnleggende for å ha det bra i arbeidshverdagen, og at det er essensielt at medarbeidere ikke skal føle frykt for sine ledere. Lederne la vekt på evnen til å lytte, skape tillit og trygghet, være ærlig og redelig, hjelpsom og omsorgsfull, når vi ba dem fortelle hva de tenker er egenskapene til en god leder. I tillegg brakte de inn at det å være en god veileder, se hva medarbeideren trenger, legge til rette for utviklingsbehov, samt sørge for god lederstøtte. Alle disse faktorene er viktig i Carl Rogers klient- sentrerte teori, der søkelyset på å omgi medarbeiderne med omsorg og trygge rammer, er de viktigste faktorene for å få et menneske til å utvikle seg både faglig og intellektuelt.

Vi kan igjen også peke på teorien om LMX, der en rekke studier dokumenterer at høy kvalitet på samhandlingen mellom leder og medarbeider, medfører mindre personalgjennomtrekk, mer positive prestasjonsvurderinger, flere forfremmelser, sterkere engasjement, bedre arbeidsmoral, mer deltakelse fra medarbeideren, og mer støtte og oppmerksomhet fra lederen

(Skogstad, 2015). Både ledernes og medarbeidernes utsagn, støttes av relasjonsteorier, som sier at tillit er en viktig faktor i en god relasjon, noe som igjen skaper trivsel, trygghet og økt arbeidsinnsats hos ansatte.

## **Kommunikasjon**

Medarbeidere beskrev at kommunikasjon er noe som skjer i samspillet mellom mennesker, og at gjennom kommunikasjon kan det skapes både tillit og mistillit. Lederne peker på at vi kommuniserer både verbalt og nonverbalt. For å belyse problemstillingen vår, har vi ved hjelp av forskningsspørsmål prøvd å fange opp kommunikasjonens betydning for relasjon mellom leder og medarbeider. Utgangspunktet vårt er at kommunikasjon er en vesentlig faktor for relasjonens betydning for tillit. Det ble fremhevet at man må møtes og snakke om det som skjer. Medarbeiderne fremhever at det er viktig for dem å bli tatt imot av sine ledere på en god måte, da måten man blir møtt på og kommuniserer, påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Lederne beskrev at kommunikasjon er det som foregår mellom mennesker gjennom kroppsspråk, kroppsholdning, blick og ord, og hvordan en benytter dette vil virke inn på relasjonen mellom de som kommuniserer. God kommunikasjon skal være preget av åpenhet og ærlighet, påpeker lederne.

En av medarbeiderne pekte på at det er viktig for en leder å være bevisst maktbalansen som ligger mellom leder og medarbeider, i kommunikasjonen. For eksempel referert en av medarbeiderne til at det føles utrygt nå leder ber deg stille til et møte på kontoret, og uttrykker at det ligger en slags avmakt i å bli beordret til leders kontor. Farbot (2022) peker på at god lederkommunikasjon handler om å involvere de ansatte før beslutninger tas, ved å lytte til deres innspill. Funnene viser at også ledere sier det er viktig å ta seg tid til å lytte, og at en må være tydelig i budskapet sitt. Aktiv lytting er en viktig kommunikasjonsferdighet som ledere bør beherske og er en nøkkelferdighet i ledelse. Fra litteraturen vet vi at relasjonen mellom sender og mottaker påvirker kommunikasjonen og tolkningen av budskapet, og at Dainton og Zelle (2019) viser til at kompetente kommunikatører er de som har en mottakerorientert tilnærming til kommunikasjon. En av de ansatte uttrykte videre at det er viktig for kommunikasjon at lederen er tilgjengelig, og skaper treffpunkter slik at medarbeider- lederkommunikasjonen kan oppstå. Gjennom kommunikasjon får medarbeidere også anledning til å medvirke.

Medarbeidere og lederne ble også spurt om hvilken form for kommunikasjon de foretrakk. Alle medarbeideren var tydelige på at ansikt til ansikt var å foretrekke. Dette var også lederne

samstemte i. Likevel kunne korte fellesbeskjeder gis på epost, oppslagstavle, morgenmøte, telefon og lignende. Informasjon som hadde større betydning for den enkelte, som for eksempel omorganisering, beskjeder som handler om den enkelte ansatte og lignende, ble foretrukket ved kontakt ansikt til ansikt med sin leder. Dette samsvarer med studien som Pettersen og Solstad (2020) gjennomførte. Studien bekrefter at fysisk avstand mellom leder og ansatt påvirker lederskapet, og at informantene opplevde at fravær av ansikt- til ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbyggingen, og at ledelse da bærer mer preg av oppgaveorientering. Både ledere og medarbeidere la vekt på at kommunikasjon er at man har kontakt og snakker med hverandre, og at kommunikasjon også er kroppsspråk og blick, ikke bare den verbale delen. En leder uttrykte at det er viktig å være bevisst kroppsspråket sitt, slik at det ikke oppstår misforståelser.

Pettersen og Solstad støtter seg blant annet til teorien om “Media Richness theory”, der viktige dimensjoner i kommunikasjon, er muligheten for umiddelbar reaksjon og tilbakemelding, muligheten for personlig interaksjon mellom partene, samt bruken av muntlig språk. Studien støttes av teorien om akkomodering, som også ser på betydningen av ansikt til ansikt kommunikasjon. Teorien sier noe om at når vi er i interaksjon med andre, vil vi tilpasse oss den andres tale og språkmønster, ved å tilpasse språket vårt. I teorien om LCX (leader communication exchange) ser man på relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjonen gjennom kommunikasjon. Teorien sier noe om at relasjonen oppstår når man kommuniserer, og ser på det sosiale samspillet som viktig. Teorien om betydningen av at ansikt til ansikt kommunikasjon påvirker relasjonsbyggingen i form av økt tillit og trygghet, stemmer således med funnene våre.

## 6 Konklusjon

I dette forskningsprosjektet har vi sett på hvorfor tillit er viktig i leder- medarbeiderrelasjonen. Funnene vi har gjort i denne undersøkelsen, og refererer til i denne drøftingen, viser at medarbeidere legger vekt på at tillit i relasjonen til sin leder, har stor betydning for både trivsel og trygghet på arbeidsplassen. De svarer at en god relasjon også fører til at de ønsker å yte mer i arbeidshverdagen. Ut ifra problemstillingen i forskningsprosjektet, peker det seg ut et tydelig bilde på at god relasjon som innebærer tillit, er viktig for ansattes psykiske helse, trivsel og produktivitet. At bærebjelken i en trygg relasjon er tillit, støtter våre funn opp under. Ut ifra både funn og teori, kan vi forstå at tillit i relasjonen er både viktig og grunnleggende for den totale arbeidssituasjonen til en ansatt. Ved hjelp av teorier om relasjonsledelse som teorien om LMX, mestringsledelse og teorier om kommunikasjon, viser vi i drøftingen, at teorien støtter funnene om at tillit i relasjonen er viktig for å føle trygghet og trivsel på jobben. Ledere formidlet betydningen av tillit ganske likt med det medarbeiderne gjorde, og la vekt på at det var viktig at medarbeiderne kunne stole på dem.

Vi har i funnene sett at både medarbeidere og ledere er opptatt av kommunikasjon i relasjonen. Kommunikasjon er sentral for å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Å holde ord ble sett på som sentralt for å skape tillit. Fjernledelse oppleves både av medarbeidere og ledere som vanskelig for å få til gode dialoger, og til å utvikle og bevare en relasjon. Vi har vist gjennom drøftingen at tilstedeværelse er vesentlig for å etablere og opprettholde gode relasjoner. Det har sammenheng med at ved tilstedeværelse kan en tilpasse kommunikasjon med situasjon og den en samtaler med. Kommunikasjon er viktig for å sikre medarbeiderne medvirkning, da involvering av de ansatte kan skape tilhørighet og trivsel i jobben. Ved at kommunikasjon tilpasses både medarbeider og situasjon, gir det økt tillit i leder- medarbeiderrelasjonen, da medarbeiderne føler seg både sett og hørt av leder.

Videre har vi sett ut ifra data og teorigrunnlag, at når en leder gir sine medarbeidere tilrettelagte oppgaver, opplever de at leder stoler på, og anerkjenner medarbeideren. Ved å ha en leder som støtter og anerkjenner sine ansatte, opplever medarbeiderne tillit fra leder. Dette er med på å utvikle større selvfølelse og selvrespekt. Når lederen legger til rette for den enkelte ansatte, opplever medarbeider personlig utvikling. I tillegg kan medarbeider få en opplevelse av tilfredshet og tilhørighet på arbeidsplassen. Dette gir mestringsfølelse, og

autonomi for medarbeiderne. Ut fra drøfting kan vi se at dette fører til mindre turnover og psykiske helseplager.

Vi har sett på hva medarbeiderne trenger av sin leder for at tilliten skal prege relasjonen. Vi ser at funnene fra medarbeiderne i stor grad stemmer overens med funnene fra intervjuene av lederne i denne undersøkelsen. Vi kan verken bekrefte eller avkrefte om ledernes utsagn om lederstil og betydningen av relasjoner, er noe de gjennomfører i praksis. Vi kan ikke si at undersøkelsen gir et helhetlig bilde av virkeligheten, men at data gir en liten flik av virkeligheten.

Medarbeidere som opplevde destruktive ledere som skaper frykt, oppgav manglende tillit i relasjonen til leder. Vi ser derfor at tillit i leder – medarbeiderrelasjonen er viktig for å etterkomme kravet i arbeidsmiljøloven kapittel 4, som slår fast at ansatte skal ha et fullt ut forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø. I dette ligger det et ansvar hos leder til å legge til rette for at ansatte skal oppleve det trygt og helsefremmede å gå på jobb. Tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider er en av de viktigste faktorene for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette kan igjen gi ringvirkninger til samfunnet i form av god tjenestelevering med høy kvalitet.

Sett i lys av at ledere i offentlig sektor som for eksempel innenfor helse og oppvekst som oftest har samme utdanning som sine medarbeidere, ser vi at det når det lyses ut lederstillinger i offentlig sektor ikke er krav til formell lederutdanning, men et ønske om det. Hvordan kan mangel på formell lederutdanning virke inn på kvaliteten i relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider?

## Referanseliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm AS,
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Arnulf, J.K (2019). Mellommenneskelig kommunikasjon. I P. S. Brønn og J. K. Arnulf (red), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.229-252). Fagbokforlaget.
- Arnulf, J.K, Brønn P.S (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget
- Bass, Bernard M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon.» I Ø.L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse* (s.128-142). Gyldendal Norsk forlag.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I redaktørens bok, *Kvalitative Metoder – Empiri og teoriutvikling* (s. 17-45). Gyldendal.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford university press.
- Carmeli, S. A. & Cohen-Meitar, R. (2017). Bringing Carl Rogers Back In: Exploring the Power of Positive Regard at Work. *British Journal of Management*, Vol.29, s. 63-81. DOI: 10.1111/1467-8551.12247
- Ellingsen, P., Eriksson, R., Røn, M. (2018). Numbers Are More than Just Economics. *Leadership and Production Management in The Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV)*. S. 4–17 13.03.2018 <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2018-01-01>
- Glasø, L. (2019). Destruktiv ledelse. I .Ø. L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse* (s.218 - 245). Gyldendal Norsk forlag.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. En innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. (3.utgave). Cappelen Damm Akademisk
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift* (No 1). <https://doi.org/10.7577/nat.4876>

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm as
- Kim, M., Beehr, T. A., Prewett, M.S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 2018, Vol.25 (3), p.257-27 <https://DOI.10.1177/1548051817750538>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. Utgave). Gyldendal Norske Forlag.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of management*, 2019, Vol.45 (5), s.1927-1957. DOI: 10.1177/0149206317741190
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (2. utgave). Universitetsforlaget
- Mashud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2009). Leader empathy, ethical leadership, and relational-oriented behavior as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology* (No 6), VOL. 25. S.561-577. Doi 10.1108/02683941011056932
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. URL:<https://hdl.handle.net/11250/2735006>
- Rendtorff, J. D. (2013). Kap.8: Fenomenologien og dens betydning. I Olsen, P. B, Fuglsang, L. & Rasborg, K. *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene, på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3.utgave, s. 259-288). Samfundslitteratur.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Rognes, W. (1979). *Carl Rogers*. Dreyers forlag. Hentet fra <https://www.nb.no/items/> - URN: NBN:no-nb\_digibok\_2013010308242 24.11.2023
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). University of Rochester Press.
- Skogstad, A. (2015). «Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller». I S. Einarsen, & A. Skogstad. *Ledelse på godt og vondt*, (s.15-46). Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. Utg.) Universitetsforlaget
- Strawbrigde, S. (2001). Carl Rogers. *Psychologist* (London, England :1988), vol. 14 (4), 185 ISSN: 0952-8229 EISSN: 2398-1598
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget

Wachtel, P.L. (2007). Carl Rogers and the larger context of therapeutic thought.  
*Psychotherapy* (Chicago, Ill.), vol.44 (3), p. 279-284 ISSN: 0033-3204 EISSN: 1939-1536  
DOI: 10.1037/0033-3204.44.3.279



# Vedlegg 1 Intervjuguide, ansatte

## 1. Intervjuguide, medarbeidere offentlig sektor; oppvekst og helse

### Felles spørsmål:

Stilling

Alder

### Relasjon

Hva legger du i begrepet relasjonskompetanse?

Hva kjennetegner en god relasjon?

Hva legger du i begrepet tillit?

Hva legger du i begrepet mestring?

Hva tenker du betegner god lederstøtte?

Hva tenker du som medarbeider er viktig for at du og din leder skal bygge en god relasjon til hverandre?

Hva tenker du er viktig for at leder skal få tillit til deg?

Hva forventer du av støtte fra din leder i ditt arbeid?

Hva kan din leder bidra med for at du skal oppleve økt mestring?

Hva kjennetegner en god leder?

Kan du beskrive egenskapene til en god leder du har hatt?

### Kommunikasjon:

Hva legger du i begrepet kommunikasjon?

Hva tenker du er viktig i kommunikasjonen mellom deg og din leder?

Hvilken kommunikasjonsform foretrekker du når du skal kommunisere med din nærmeste leder?

Til slutt: er det noe vi ikke har snakket om som du tenker er relevant å snakke om innen temaet relasjon og kommunikasjon mellom leder og medarbeider?

Utarbeidet av Merethe Jacobsen og Hilde Eliassen våren 2022

## Vedlegg 2 Intervjuguide, ledere

### Intervjuguide, ledere i offentlig sektor; oppvekst og helse

#### Felles spørsmål:

Stilling

Alder

#### Relasjon

Hva legger du i begrepet relasjonskompetanse?

Hva kjennetegner en god relasjon?

Hva legger du i begrepet tillit?

Hva tenker du betegner god lederstøtte?

Hva legger du i begrepet mestring?

Hva kjennetegner en god leder?

Hva tenker du som leder er viktig for at du og dine medarbeidere skal bygge en god relasjon til hverandre?

Hva tenker du er viktig for at medarbeiderne dine skal få tillit til deg?

Hvordan kan du som leder støtte dine medarbeidere i arbeidet sitt?

Hvordan kan du som leder bidra til at dine medarbeidere opplever økt mestring?

Kan du beskrive egenskapene til en god leder som du har hatt?

#### Kommunikasjon:

Hva legger du i begrepet kommunikasjon?

Hvilken kommunikasjonskanal bruker du ovenfor dine medarbeidere?

Hvilken kommunikasjonsstil mener du som leder det er viktig å ha for å kunne opparbeide en god relasjon til dine medarbeidere?

Til slutt: er det noe du ønsker å snakke om innenfor temaet relasjon og kommunikasjon mellom leder og medarbeider som vi ikke har tatt opp?

Utarbeidet av Merethe Jacobsen og Hilde Eliassen våren 2022

## Vedlegg 3 Sammendrag av intervjuene

### Sammendrag av intervjuene

Begrep/ spørsmål	Leder	Medarbeider
Kommunikasjon	<p>Kroppsspråk</p> <p>Blikk</p> <p>Kroppsholdning</p> <p>Verbalspråk</p> <p>Påvirkes av relasjonen mellom de som kommuniserer</p> <p>Å ikke kommunisere, er også kommunikasjon</p> <p>God kommunikasjon: preget av åpenhet, ærlighet, tydelig budskap</p> <p>Evne til å si unnskyld</p> <p>Evne til å reparere relasjon</p> <p>Medarbeiderkommunikasjon: være vennlig, men bestemt om det er nødvendig</p> <p>Skape tydelige forventninger</p> <p>Være motiverende</p> <p>Situasjonsbetinget</p>	<p>Samspill</p> <p>Non- verbalt</p> <p>Kroppsspråk</p> <p>Mimikk</p> <p>Gode samtaler</p> <p>Tillit</p> <p>Baksnakking</p> <p>Åpenhet, trygge rammer</p>

	Hvordan en bruker språket	
Kommunikasjonsform	<p>Epost til korte beskjeder</p> <p>En- til en-samtaler</p> <p>Ikke diskutere på epost</p> <p>Kommunikasjonssenter</p>	<p>En- til- en samtaler</p> <p>Korte beskjeder: epost</p> <p>Morgenmøte/ tavlemøte</p>
Relasjonskompetanse og kjennetegn på gode relasjoner	<p>Være åpen</p> <p>Evnen til å lytte</p> <p>Være ærlig</p> <p>Til å stole på</p> <p>Ha tid</p> <p>Ta medarbeidere på alvor</p> <p>Gjøre medarbeiderne trygge</p> <p>Stille tydelige og klare forventninger</p> <p>Være uredd</p> <p>Tydelig rolleavklaring</p> <p>God dialog</p> <p>Forstår hverandre</p> <p>Kjenner den du snakker med</p>	<p>Evnen til å inntone seg den en samhandler med</p> <p>Tilpasset kommunikasjon: hvem samhandler du med?</p> <p>Gjensidig ansvar for å bygge relasjon</p> <p>Forståelse for hverandre</p> <p>Gjensidig respekt</p> <p>Åpen og raus</p> <p>Respekt for ulike meninger</p> <p>Godt samarbeid</p> <p>Samhørighet</p> <p>Gjensidig tillit</p> <p>God «kjemi»</p> <p>Trygghet</p> <p>Rom for kritiske tilbakemeldinger</p>

<p>God leder: kjennetegn</p>	<p>Evnen til å lytte</p> <p>Gi støtte</p> <p>Bygge opp medarbeideren slik at medarbeideren klarer å utføre jobben sin</p> <p>Ha klare forventninger til hverandre</p> <p>Være hjelpsom</p> <p>Være medmenneske</p> <p>Tydelige krav</p> <p>Vise vei</p> <p>Være nær</p> <p>Være omsorgsfull</p> <p>Se sine ansatte</p> <p>Kjenne personalet sitt; styrker og svakheter</p>	<p>God relasjonskompetanse</p> <p>Inkluderende</p> <p>Evne til å skape tilhørighet</p> <p>Trygg</p> <p>Forutsigbar</p> <p>Evne til å lytte</p> <p>God samtalepartner</p> <p>Være støttende</p> <p>Evne til å ta upopulære avgjørelser</p> <p>Være synlig</p> <p>Gå foran som et godt eksempel</p>
<p>Leder/medarbeiderrelasjon</p>	<p>Nær</p> <p>Hyggelig</p> <p>Vennlig</p> <p>Tilgjengelig</p> <p>Ønske kontakt</p> <p>Være ute i arbeidsmiljøet</p>	<p>Tillit</p> <p>Gjensidig respekt</p> <p>Støtte</p> <p>Ærlighet</p> <p>Åpen dialog</p> <p>Rom for tilbakemeldinger</p>

	<p>Være synlig</p> <p>Vise interesse for sine medarbeidere</p> <p>Sette av tid til den gode samtalen</p> <p>Legge til rette for refleksjon</p> <p>Sørge for god kommunikasjon</p> <p>Delta i arbeidsmiljøet</p> <p>Involvere personalet</p> <p>Lytte</p> <p>Være imøtekommende</p>	<p>Gi gode veiledninger</p> <p>Kunne utfordre</p> <p>Bidra til faglig utvikling og mestring</p> <p>Autonomi</p> <p>Klare forventninger til hverandre</p> <p>Tydelig rolleavklaring: leder, ikke venn</p>
Lederstøtte	<p>Støtte</p> <p>Bygge opp medarbeiderne</p> <p>Gjøre dem istand til å utføre arbeidsoppgavene sine</p> <p>Gi trygghet</p> <p>Hjelpe til ved behov</p> <p>Avklare med medarbeideren: hva trenger du hjelp til?</p> <p>Avdekke veiledningsbehov</p> <p>Være støttende i utførelsen av arbeidet</p>	<p>Leder ser deg</p> <p>Gir ros</p> <p>Konstruktiv kritikk</p> <p>Støtte til arbeidsoppgavene</p> <p>Drøfter med deg/ hjelper deg når ting er vanskelig</p> <p>Leder faglig oppdatert</p> <p>Være tilrettelegger</p>

	Leder må holde ord Følge opp	
Hva skaper tillit	<p>Ha tillit til at medarbeider gjør det den skal</p> <p>Tørre ta kontakt uansett hva det gjelder</p> <p>For å få tillit: være nær, se sine ansatte</p> <p>Personlige egenskaper: hvordan jeg møter personalet avgjør om det bygges tillit eller avstand</p> <p>Nærhet til sine ansatte</p>	<p>Fortrolighet</p> <p>Respekt</p> <p>Vite at jeg er trygg</p> <p>Gjennomføringsevne</p> <p>Holde ord</p> <p>Stå for meningene dine</p> <p>Avklarte oppgaver</p> <p>Ta gode avgjørelser</p> <p>Å stole på hverandre</p>
Beskriv egenskapene til en god leder du har hatt	<p>Tok opp saker fort</p> <p>Var tilgjengelig</p> <p>Ga tydelige tilbakemeldinger</p> <p>Hadde god struktur</p> <p>En jeg kunne komme til for å ta opp vanskelige saker</p> <p>Hjelpsom</p> <p>Tillitsfull</p> <p>Anerkjennende</p>	<p>Hadde troen på at jeg kunne mestre</p> <p>Ble løftet opp</p> <p>Forutsigbar</p> <p>Avklarte forventninger</p> <p>Var en trygg havn</p> <p>Var et medmenneske</p> <p>Respekterte meg og jobben jeg gjorde</p> <p>Hadde tillit til meg</p>

	<p>Forståelse</p> <p>Varme</p> <p>Klare mål</p> <p>Kunnskapsrik</p> <p>Klar på sin rolle</p> <p>Raus</p>	<p>Ektefølt omsorg</p> <p>Samme mål</p> <p>Veiledet</p> <p>Var tydelig</p> <p>Stolte på kompetansen min</p> <p>Satt ikke seg selv høyere enn medarbeiderne sine</p> <p>Bidro i arbeidet</p> <p>Hadde god relasjonskompetanse</p> <p>Tok avgjørelser</p> <p>Var til stede/ tilgjengelig</p>
<p>Mestring</p> <p>For ledere: hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere skal mestre:</p> <p>For medarbeidere: hvordan kan leder legge til rette for at du skal mestre</p>	<p>Mestring: spennet mellom utfordringer, strekke seg litt ekstra</p> <p>Involvere</p> <p>Så noen tanker</p> <p>Refleksjon i fellesskap</p> <p>Mestring og motivasjon henger sammen: for å mestre, må en være motivert</p> <p>Gi tid til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet</p>	<p>Oppnå satte mål</p> <p>Få arbeidsoppgaver en har kompetanse til å utføre</p> <p>Sprengte grenser: gir selvtillit</p> <p>Holde oss i flytsonen.</p> <p>Utfordre nok til følelse av mestring, slik at de ikke kjeder seg på jobb</p> <p>Gi ros</p> <p>Få anerkjennelse for jobben som er gjort</p>



	<p>Være tilgjengelig for veiledning</p> <p>Legge til rette for involvering, og for at personalet involverer leder</p> <p>Bygge team</p> <p>Varierte oppgaver og krav</p> <p>Situasjonsbestemt</p> <p>Mestring i teamet: kartlegge: hvem mestrer hva?</p> <p>Ansvar for egen mestring: si ifra om arbeidsoppgavene blir for vanskelig/ har behov for hjelp</p> <p>Realistiske krav til medarbeiderne</p>	<p>Leder må se hva slags kompetanse hver enkelt har, og bruke den</p> <p>Få gjøre det en er god på</p> <p>Legge til rette for videreutvikling</p> <p>Tid til å planlegge arbeidet</p> <p>Manglende mestring kan føre til manglende motivasjon</p> <p>Vise at en har tro på sine medarbeidere</p> <p>Støtte</p> <p>Ros og oppmuntring</p> <p>Bli sett</p>
--	---	--

## Vedlegg 4 Godkjenning fra NSD

# NSD

# NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

**7. Referansenummer**  
888770

**8. Prosjekttittel**  
Masteroppgave

**9. Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og Økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)** May Kristin Vespestad, [may.k.vespestad@uit.no](mailto:may.k.vespestad@uit.no), tlf: 77058365 **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**10. Kontaktinformasjon, student**

Merethe Jacobsen og Hilde Eliassen, [merethejacobsen@hotmail.com](mailto:merethejacobsen@hotmail.com), tlf: +4795972323

**11. Prosjektperiode**  
15.05.2022 - 01.09.2022

**12. Vurdering (1)**

### 22.04.2022 - Vurdert

#### 1. OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### 2. DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Derved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen Øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### 3. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### **4. LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 m. 1 bokstav a.

#### **5. PERSONVERNPRINSIPPER**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

1. lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
2. formalsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
3. dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
4. lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### **6. DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### **7. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller råd dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### **8. MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss for endringen gjennomføres.

#### **9. OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 5 Vil du delta i et forskningsprosjekt?

### Vil du delta i et forskningsprosjekt?

*“Hva betyr kommunikasjonskompetanse og kommunikasjonsstil for utvikling av relasjon mellom medarbeider og leder?”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i mastergradsprosjekt, hvor formålet er å studere i hvilken måte kommunikasjonsstil og relasjon mellom leder og ansatt, har betydning for ansattes tilfredshet og jobbprestasjoner?

Vi er Hilde Eliassen og Merethe Jacobsen. For tiden studerer vi master i erfaringsbasert ledelse ved Handelshøgskolen, Norges arktiske universitet. Som masterstudenter skal vi gjennomføre en avsluttende masteroppgave. Oppgaven omhandler betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider, med tanke på ansattes tilfredshet og jobbprestasjoner. Vi ønsker å komme i kontakt med både ledere og ansatte ved deres enhet.

#### Formål

Formålet med denne oppgaven er å se på betydningen av kommunikasjon for relasjonen mellom leder og ansatt.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT er behandlingsansvarlig institusjon. Studien er meldt til personvernombudet hos UiT og SIKT - Personverntjenester, har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Personvernombudet hos UiT er Joakim Bakkevold. Han kan kontaktes på epost og telefon: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no), og tlf 776 46 322/ 976 915 78

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i mastergradsprosjektet innebærer at du blir intervjuet i ca 45 – 60 min. Intervjuene foretas av mastergradsstudenter Merethe Jacobsen og Hilde Eliassen. Intervjuet inneholder spørsmål om din subjektive erfaring med tanke på temaet nevnt overfor. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke samtykket tilbake, uten å oppgi noen grunn. Vi som forskere har taushetsplikt, og alle opplysningene om deg vil bli oppbevart sikkert og konfidensielt.

#### Ditt personvern

Vi vil kun bruke opplysningene til det formål som er oppgitt i dette skrevet. Vi vil behandle opplysningene konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, og det er kun vi, Merethe Jacobsen og Hilde Eliassen som har tilgang til disse. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, ettersom en blir anonymisert i oppgaven. Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt, og alle opplysningene blir behandlet konfidensielt.

#### Hva skjer med opplysningene når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. desember 2022. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

#### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifisere datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om det
- å få slettet personopplysninger om deg
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- 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.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

- Merethe Jacobsen, tlf: 95972323. E-post: [merethejacobsen@hotmail.com](mailto:merethejacobsen@hotmail.com)
- Hilde Eliassen, tlf: 95035609. E-post: [hildeebo@gmail.com](mailto:hildeebo@gmail.com)
- SIKT, personverntjenester, tlf: 55 58 21 17. E-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Master i ledelse «*Hva betyr kommunikasjonskompetanse og kommunikasjonsstil for utvikling av relasjon mellom medarbeider og leder?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet.

-----  
(signatur prosjektdeltaker, dato)

Har du et eller flere vedlegg kan du legge dem til her. Bruk **overskriftsstilen** «Overskrift 1 u nr» for å starte hvert vedlegg.

