



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Relasjonsledelse

En studie av utvikling av relasjonskompetanse hos ledere

Svanhild Apeland Lande

Anja Helena Øfsti Uglem

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor – MPA, STV-3909, november 2020

Sammendrag

Utgangspunktet for mastergradsoppgaven vår er utvikling av relasjonskompetanse hos ledere som gjennomfører en formell lederutdanning. Hensikten med studien er å studere om medarbeidere opplever en endring av relasjonskompetansen hos lederen sin når denne har gjennomført en lederutdanning og hvordan denne endringen eventuelt oppleves.

Forskningsmaterialet er samlet inn gjennom åpne intervju med tre ledere og deres medarbeidere. Intervjuene tar utgangspunkt i ulike dimensjoner innenfor relasjonskompetanse og alle respondentene har beskrevet sine opplevelser av dimensjonene og eventuelt endringer hos leder.

Fokus i drøftingen er blant annet hvordan funnene i undersøkelsene sammenfaller og skiller seg fra det teoretiske grunnlaget for oppgaven samt en refleksjon rundt relasjonskompetansens betydning for utvikling og endring av relasjonen mellom leder og medarbeidere.

Forord

Å gjennomføre et masterstudium og skrive en masteroppgave er lærerik og spennende, men enn så krevende, oppgave for travle ledere og småbarnsmødre. Alle masterstudenter takker sine omgivelser for rom og viktige bidrag, så også vi. Hos oss får veilederen vår en stor takk for sin lange tålmodighet, kloke ord og gode rettleiding. Du “pensa” oss inn på en annen side av problemstillingen enn vi opprinnelig hadde tenkt, men det har gitt oss mye og utviklet oss som mennesker og ledere.

Barna våre har nok merket at mamma har vært borte, fraværende og travel innimellom. Å vise ungene at det aldri er for sent å lære seg noe nytt, og at utdanning har en verdi i seg selv, tror vi er viktig. På tavla på hjemmekontoret stod det en dag med barnslig skrift: “Du klarer det. Jelpemiddel, du kan få den” - og nedenfor lå en sukkerstang fra lørdagsgodteriet.

Otto, Haakon, Martine, Eiril og Iver: vi gir dere en stor, varm takk for all oppmuntring og forståelse for at også voksne kan gå på skole.

Den største takken vil vi gi til hverandre. Å skrive en oppgave sammen krever planlegging, forpliktelse, tillit og ærlighet. Men det har gitt oss mange gode diskusjoner, fokus på problemløsning, en raus luftegård for frustrasjon og entusiasme, og ikke minst stor gjensidig drahjelp. At vi innehar ulik bakgrunn og erfaring fra arbeidslivet har vært berikende og interessant gjennom hele studiet og arbeidet med masteroppgaven.

Det er ein som er så klok

at i lag med han skjønar eg kor dum eg er.

Det er ein annan som er så klok

at i lag med han er eg klok eg og.

Erling Indreide

Oktober 2020

Anja Uglem og Svanhild Apeland Lande

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av oppgaven	1
1.2	Presentasjon av problemstilling	2
1.3	Definisjoner og avgrensninger	3
2	Teori.....	4
2.1	Samspillsteorier.....	4
2.2	Carl Rogers' klientsentrerte teori.....	6
2.3	Relasjonsledelse	7
2.4	Relasjonskompetanse.....	8
2.4.1	Menneskeinteresse	9
2.4.2	Tillit.....	11
2.4.3	Tilbakemeldinger	11
2.4.4	Dialogferdigheter.....	12
2.4.5	Motivasjon	13
2.4.6	Humor	14
2.4.7	Emosjonell modenhet	14
3	Metode	16
3.1	Bakgrunn for valg av metode.....	16
3.1.1	Fenomenologisk tilnærming	16
3.1.2	Det kvalitative forskningsintervjuet	16
3.2	Metode for innsamling av data	17
3.2.1	Utvalg av respondenter	17
3.2.2	Forberedelse og gjennomføring av intervjuer.....	17
3.2.3	Transkripsjon	19
3.3	Dataanalyse.....	20
3.4	Metodekvalitet	20

3.4.1	Relabilitet (pålitelighet)	20
3.4.2	Validitet	21
3.4.3	Overførbarhet	22
3.4.4	Etiske forhold	22
3.5	Rollen vår som forskere	23
4	Presentasjon av funn	24
4.1	Menneskeinteresse	24
4.2	Tillit.....	26
4.3	Tilbakemelding	28
4.4	Dialogferdigheter	30
4.5	Motivasjon og utvikling	32
4.6	Humor	34
4.7	Emosjonell modenhet	36
5	Drøfting.....	39
5.1	Situasjonsbasert ledelse	39
5.2	24-timers mennesket	40
5.3	Tilbakemeldinger	41
5.4	Motivasjon	42
5.5	Formelle versus uformelle møtearenaer	43
5.6	Utvikling av relasjonskompetanse	44
5.7	Oppsummering av drøftingen	45
6	Avslutning	48
6.1	Forslag til videre forskning.....	48
	Referanseliste	50
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	52
	Intervjuguide for lederne	52
	Intervjuguide for medarbeidere	54

Vedlegg 2 – Dialogmatrise	56
Dialogmatrise - hovedrespondenter.....	56
Dialogmatrise – underrespondenter	58
Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring.....	61
Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD.....	64

Figurliste

<i>Figur 1 Radarhjulet som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse. Fra Relasjonsledelse (s.214), av J. Spurkeland, 2019, Oslo: Universitetsforlaget AS.....</i>	9
<i>Figur 2 De fem F-ene. Fra Tilpasset ledelse, (s.28), av J. Spurkeland, 2015, Oslo: Universitetsforlaget.....</i>	10

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

«Gode ledere heier på sine medarbeidere» står det i overskriften til en artikkel i ledernytt (Paasche, u.å.). Flere ledelsesteorier antar at relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for hvilke resultater lederen klarer å skape (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I denne forskningsoppgaven setter vi fokus på nettopp relasjonsledelse og hvordan relasjonskompetanse påvirkes.

Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori har fokus på relasjonene mellom leder og medarbeiderne, mens Heresy & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori har fokus på medarbeiderne. På overordnet nivå omhandler begge disse teoriene at lederen alltid må tilpasse lederstilen sin til situasjonen og/eller medarbeiderne sine (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

I Norge har Jan Spurkeland skapt en ledelsesfilosofi som blant annet er bygd på Carl Rogers klientsentrerte terapi (Spurkeland, 2017). Spurkeland (2017) har definert at ledere trenger et sett med ferdigheter for å utøve relasjonsrettet ledelse, og gitt disse ferdighetene betegnelsen relasjonskompetanse. I stort betegnes relasjonskompetanse som kjernen i alle menneskers sosiale aktivitet, og alle mennesker trenger relasjonskompetanse for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker (Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2012:13) peker på at relasjonskompetanse *«er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift. Ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem.»*

På den andre siden kan ledelse utøves på et vis som oppleves destruktivt for de ansatte og organisasjonen, ja - dårlige ledere kan være direkte helsefarlige (Arnulf, 2012). Ettersom kvaliteten på lederskapet i større eller mindre grad kan sees direkte i sammenheng med resultatene medarbeiderne skaper for organisasjonen (Busch & Vanebo, 2000), er det kanskje en naturlig konsekvens at ledere blir sendt på lederutdanning for at organisasjonen skal presentere bedre resultater? Blant annet har Kommunenes Sentralforbund (KS) publisert både «Guide til god ledelse», og «10-faktor modell for ledelse» som viktige verktøy for ledere i kommunal sektor (KS, u.å.). Med dette som bakteppe undersøker vi om ledere oppnår en

utvikling av evnen til å utøve relasjonsrettet ledelse ved å gjennomføre en formell lederutdanning.

Vi kunne valgt å se isolert på om ledere utvikler den relasjonelle siden av lederskapet ved å fullføre en formell lederutdanning, gjennom å intervju lederen og få deres subjektive meninger. Ettersom det er relasjonene mellom lederen og medarbeideren som står i fokus hos relasjonsorienterte ledere finner vi det imidlertid svært relevant å undersøke den opplevde endringen av lederens relasjonelle egenskaper, både fra leders og medarbeiders perspektiv.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Undersøkelser viser at en stor andel av norske ledere har deltatt i ulike lederutviklingstiltak i løpet av karrieren sin (Rønning, 2014). Men opplever ledere at de utvikler relasjonskompetansen sin gjennom å gjennomføre en formell lederutdanning? Og opplever medarbeiderne den samme utviklingen som lederen eller har utdannelsen kun en verdi for lederen selv?

Umiddelbart tenker vi at en formell lederutdanning vil ha verdi for lederen selv, gjennom at det oppleves som nyttig og viktig for egen utvikling. Vi er nysgjerrige på om lederen opplever en egen utvikling av relasjonskompetanse etter gjennomført studie. Det er en kostnad for organisasjonen når ledere skal gjennomføre en utdanning (Rønning, 2014). Derfor mener det også bør oppleves som nyttig for flere i organisasjonen enn lederen selv. Vi ønsker derfor å undersøke hva det har å si for medarbeiderne når lederen gjennomfører en formell lederutdanning. Opplever medarbeiderne en utvikling av relasjonskompetanse når lederen kommer tilbake og har levert sin masteroppgave?

Med utgangspunkt i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan opplever lederen at en formell lederutdanning har utviklet egen relasjonskompetanse i møtet med medarbeiderne sine og hvordan opplever medarbeiderne at en formell lederutdanning har utviklet lederens relasjonskompetanse?

Antagelsen vår er at ledere som gjennomfører en formell lederutdanning utvikler relasjonskompetansen sin gjennom refleksjon rundt egen lederrolle, opp mot de ulike lederteoriene og lederfilosofiene som gjennomgås i studiet. Dette til tross for at studiet ikke har relasjonskompetanse som eget tema. Vi antar at det kan være stor variasjon i hvordan medarbeiderne eventuelt opplever utviklingen av lederens relasjonskompetanse.

I undersøkelsen vår har vi valgt å intervju tre ledere og to av medarbeiderne til hver av de tre lederne. På denne måten ønsker vi å se leders oppfatning av sin egen utvikling av relasjonskompetanse på den ene siden, mens på den annen siden ser vi på om medarbeiderne opplever den samme utviklingen.

Som utgangspunkt for undersøkelsene våre har vi valgt å bruke relasjonskompetanse slik Spurkeland presenterer det (Spurkeland, 2012). Vi vil fokusere på respondentenes opplevelse av utvikling innenfor noen utvalgte dimensjoner, for så å se etter sammenhenger mellom lederens subjektive opplevelse av endring og medarbeidernes opplevde endring. Vi belyser de utvalgte dimensjonene grundigere i teorikapittelet vårt. Vi går også grundigere gjennom metoden for undersøkelsen i metodekapittelet.

1.3 Definisjoner og avgrensninger

Vi har avgrenset oppgaven til å omhandle relasjoner mellom leder og medarbeider, samt lederens evne til å utvikle og benytte relasjonskompetanse gjennom å fullføre en formell lederutdanning. Med formell lederutdanning mener vi lederutdanning som er gjort på masternivå, enten som ordinær masterstudie, deltidsstudier eller erfaringsbasert masterstudie. Alle våre respondenter har gjennomført samme masterutdanning ved Universitetet i Tromsø.

Funnene vi presenterer bygger på opplysningene vi har fått fra ledere og deres medarbeidere i en intervjusetting. Vi har ikke kontrollert hva respondentene faktisk gjør i praksis.

Undersøkelsene eller oppgaven i sin helhet tar ikke hensyn til økonomi, organisering eller andre forhold på arbeidsplassene til respondentene.

2 Teori

Ledelse handler blant annet om samspillet mellom mennesker, altså om de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. En relasjonsorientert lederstil baserer seg på en leder som først og fremst er orientert mot menneskene fremfor oppgavene (Spurkeland, 2017). De relasjonsorienterte lederteoriene anerkjenner også oppgavene som viktige, men fokuserer på at relasjonene på arbeidsplassen er grunnlaget for å utvikle et effektivt arbeidsmiljø. Teoriene tar utgangspunkt i humanistisk psykologi, hvor blant annet individets behov for å anerkjennelse, personlig utvikling og gode sosiale relasjoner trekkes frem som sentralt (Spurkeland, 2017).

De klassiske ledelsesteoriene deles ofte i to hovedkategorier, trekkteorier og adferds- eller ferdighetsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Jacobsen & Thorsvik 2016). Trekkteoriene beskriver i stort hvilke personlighetstrekk en person må inneha for å bli en god leder, mens ferdighetsteoriene i hovedsak fokuserer på hva slags ferdigheter en leder må kunne for å lykkes. Ohio- og Michigan-studiene som ble gjennomført i 1940- og 50-årene undersøkte hva slags adferd eller ferdigheter ledere har og etablerte to hovedkategorier for typisk lederadferd, den relasjons- og medarbeiderorienterte adferden og den oppgave- og jobborienterte adferden (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den relasjons- og medarbeiderorienterte kategorien er beskrevet som «*å vise hensyn*» og inneholder blant annet til evnen til å etablere og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeiderne sine (Kaufmann & Kaufmann, 2015:458). LMX-ledelse og transformasjonsledelse er også lederteorier som trekker frem relasjonene mellom leder og medarbeider som essensielle (Arnulf, 2012).

2.1 Samspillsteorier

Med bakgrunn i de klassiske lederteoriene som i hovedsak fokuserer på selve lederen, vokste det frem et behov for å sette lederen inn i en kontekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette synliggjør at det er ikke er kun lederens egne ferdigheter som er avgjørende, men også situasjonen som ledelse utøves i. En fellesbetegnelse som brukes i litteraturene for denne retningen er samspillsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Fred Fiedler utviklet en av de mest innflytelsesrike lederteoriene som har fokus på relasjoner mellom lederen og medarbeiderne, situasjonsbetinget lederteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Teoriens overordnede føring er at en leder må ha innflytelse for å utvikle effektive medarbeiderne, og for å skape den nødvendige innflytelsen spiller de sosiale relasjonene som

er utviklet mellom lederen og medarbeiderne, en stor rolle. Videre fokuserer teorien på at det er situasjonen lederen står i som er avgjørende for om det er mest effekt av en oppgaveorientert eller en relasjonsorientert lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Gjennom den situasjonsbetingede lederteorien utviklet Fiedler en modell som bygger på tre dimensjoner ved situasjonen som påvirker hvor gunstig situasjonen er for lederen til å utøve lederskap og påvirke medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den viktigste dimensjonen i modellen er forholdet mellom leder og medarbeider. Denne vurderes med utgangspunkt i hvorvidt lederen er akseptert av medarbeiderne og hvordan samarbeidsklimaet mellom lederen og medarbeiderne er. Den neste dimensjonen er oppgavestrukturen og sorterer hvor strukturerte oppgavene er gjennom å se på om målene er klare og kjente for alle medarbeiderne, hvorvidt det kan avgjøres objektivt om et resultat er godt eller dårlig, om det er en eller flere prosedyrer for å løse oppgavene og om det er eller flere løsninger som aksepteres. Den siste dimensjonen belyser den formelle makten lederen har uavhengig av relasjonen til medarbeiderne. Maktdimensjonen kan måles ved å se på i hvor stor grad lederen har mulighet til å benytte belønning og sanksjoner i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Av disse tre dimensjonene er det særlig den første som vi vil ta med oss videre i arbeidet.

Hersey og Blanchards teori om situasjonsorientert ledelse (Hersey og Blanchard, 1977) tar utgangspunkt i at lederstil kan velges. For å være en effektiv leder måtte en endre lederstil etter medarbeidernes motivasjon og modenhet. Dette innebar en individorientering i lederskapet (Hersey og Blanchard, 1977). Teorien legger vekt på at dersom en medarbeider har lav selvstendighet eller modenhet for arbeidsoppgavene, må lederen bruke betydelig grad av oppgaveorientert oppførsel (Yukl, 2013). Eksempler på oppgaveorientert oppførsel er å være tydelig i definisjon og avklaringer av roller og forventninger på arbeidsplassen, i tillegg til å lede og overvåke selve arbeidet som utføres. Etter hvert som graden av selvstendighet hos den ansatte øker kan også lederen justere ned graden av oppgaveorientert oppførsel og øke mengden av relasjonsorientert oppførsel, til sist vil den oppgaveorienterte oppførselen være redusert til et minimum. Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsorientert ledelse har i utgangspunktet et kortsiktig fokus, men peker på at en leder kan øke modenheten til medarbeiderne sine ved å arbeide målrettet med utvikling av ferdigheter og selvtillit. Teorien tar også hensyn til at modenheten hos medarbeiderne kan endres i negativ retning, for eksempel dersom det skjer noe i livet til medarbeideren som oppleves som stressende eller

traumatisk. Lederens oppgave vil i slike tilfeller være å øke graden av oppgaveorientert oppførsel for å øke selvstendigheten til medarbeideren igjen (Yukl, 2013).

Både Fiedler og Hersey & Blanchard sine teorier har størst fokus på forholdet mellom lederen og medarbeidergruppen. LMX-ledelse (leder-medarbeider-utveksling) er en nyere teori som tar hensyn til at det er forskjeller på medarbeiderne innad i gruppen og at lederen må skape fungerende relasjoner med hver enkelt medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse enkeltstående relasjonene vil ikke være like, men vil være like forskjellige som medarbeiderne. I hver enkelt relasjon vil det oppstå en mer eller mindre uformell definisjon av roller og en gjensidig avklaring av forventninger, ansvar og oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2015). Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til at forskning (Graen & Uhl-Bien, 1995) på hva leder-medarbeider-relasjonen betyr for organisasjonen viser at høy kvalitet på disse relasjonene virker svært positivt inn for organisasjonen, gjennom blant annet mindre fravær, lavere turnover og bedre arbeidsmoral.

2.2 Carl Rogers' klientsentrerte teori

Carl R. Rogers er en av de mest kjente teoretikerne innenfor humanistisk psykologi (Rognes, 1979). Han er en av forskerne som tidlig satte fokus på relasjonstenkning og utviklet en teori om personlighetsutvikling som baserte seg på at hvert menneske har et grunnleggende behov for å oppfylle sitt potensiale og oppnå mål og ønsker i livet. For å skape denne personlighetsutviklingen er det nødvendig å være omgitt av et trygt miljø og gode menneskelige relasjoner (Spurkeland, 2017). Han var opptatt av forholdene mellom mennesker og hvilken betydning den relasjon har for utviklingen hos enkeltindivider (Rogers, 1951 i Shefer, A. Carmeli and R. Cohen-Meitar, 2017). Rogers' teorier er bygd opp med et positivt menneskesyn som grunnlag, hvor mennesket er grunnleggende godt (Spurkeland, 2017). Utgangspunktet for utvikling av den klient-sentrerte metoden er at terapeuten må ha en dyp respekt for mennesket som person, og troen på at hver enkelt person har positive vekst- og utviklingsmuligheter (Rognes, 1979). Å innta en lyttende og aksepterende holdning oppleves mer støttende for klienten, enn dersom terapeuten gir råd og påpeker konkrete ting. Målet var at klienten skulle komme frem til en løsning på problemene sine selv. Rogers vektla den individuelle subjektive opplevelsen som den rette sannhet, og la til grunn en antagelse om at mennesket er frie og fornuftige og kan forandre og skape seg selv en mening med livet (Rognes, 1979).

Rogers viser til undesøkelser som kommer frem til at menneskeorienterte ledere er høyproduktive, mens ledere som er produksjonsorienterte er mindre produktive (Spurkeland, 2017). Med utgangspunkt i dette vil relasjonen mellom leder og medarbeiderne kunne være en avgjørende faktor for hvor effektiv medarbeiderne er (Spurkeland, 2017).

2.3 Relasjonsledelse

Begrepet relasjonsledelse er et relativt nytt begrep som bygger på den humanistiske psykologien. Uhl-Bien (2006) har utviklet et rammeverk for relasjonsledelse som hun kaller Relational Leadership Theory, som vi i denne oppgaven har oversatt til relasjonell ledelsesteori. Rammeverket har hun utviklet med utgangspunkt i det hun beskriver som to perspektiver innen relasjonsledelse, enhetsperspektivet og det relasjonelle perspektivet (Uhl-Bien, 2006).

Enhetsperspektivet fokuserer på enkeltpersonene (for eksempel lederen, medarbeideren) og deres oppfatninger, intensjoner, atferd, personligheter, forventninger og evalueringer i den enkeltes forhold til andre (Uhl-Bien, 2006). En ledelsesteori som har dette perspektiver er for eksempel LMX-teorien. Det relasjonelle perspektivet ser på kunnskapsutvikling som en relasjonell og sosial prosess som pågår kontinuerlig. Fokuset i dette perspektiver er ikke på enkeltpersonene, men på de sosiale konstruksjonene i organisasjonen (Uhl-Bien, 2006). Uhl-Bien (2006) trekker frem Drath (2001) og Murrell (1997) som eksempler på retninger innen dette perspektivet.

Felles for begge disse perspektivene er at en anerkjenner at ledelse kan finne sted overalt i organisasjonen, ikke bare direkte fra leder og ned til medarbeider (Uhl-Bien, 2006). Ledelse sees på som en interaktiv prosess hvor deltagerne kan betraktes som både bidragsytere og partnere.

Relasjonsledelse kan beskrives som en ledelsesform hvor lederen legger til rette for dialog mellom deltakerne i organisasjonen som bidrar til engasjement, samhandling og økt kunnskapsutvikling (Drath, 2001). Relasjonsledelse deler ansvaret for produksjonen i organisasjonen, gjennom å dra flere enn bare lederen inn i pågående prosesser i organisasjonen (Murrell, 1997). Relasjonsledelse kan derfor påvirke samhandlingsmønstrer på tvers av de hierarkiske linjene som vi tradisjonelt jobber etter (Murrell, 1997). På denne måten handler det ikke lenger om ledelse av enkeltindividet, men om dialogen mellom flere

mennesker. Relasjonsledelse er et relativt nytt perspektiv på ledelse, sammenlignet med den tradisjonelle ledelsesforskningen (Drath, 2001).

Ettersom relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, er utgangspunktet til lederen at de ansatte ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå de fastsatte målene (Spurkeland, 2017). Det er lederens oppgave å motivere og tilrettelegge for at de ansatte kan bruke og utvikle kompetansen sin slik at de kan utføre arbeidsoppgavene sine med en stor grad av selvstendighet. En slik måte å lede sine ansatte på medfører at det er behov for lite fokus på kontroll og styring (Spurkeland, 2017).

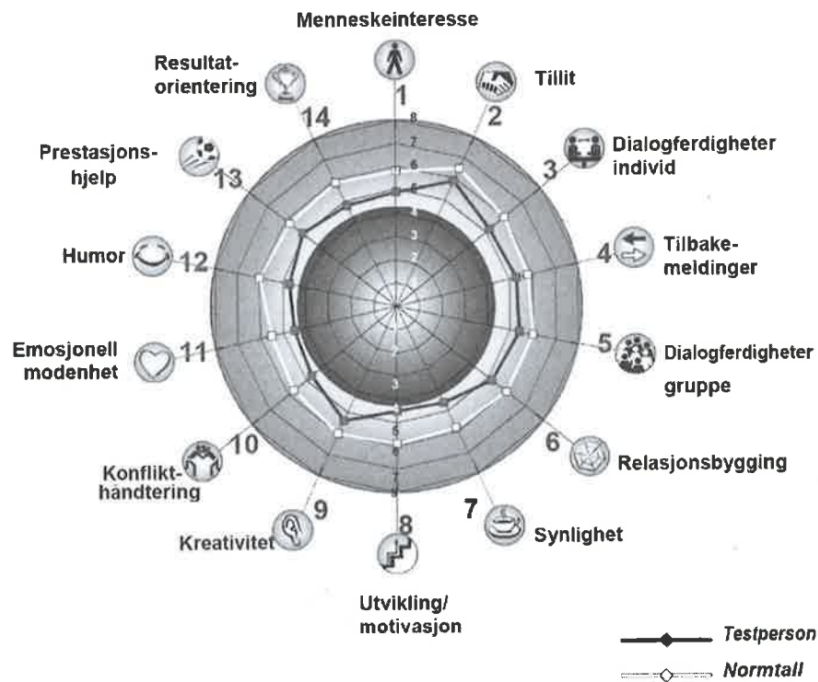
2.4 Relasjonskompetanse

Relasjoner er til stede i hele livet og er uavhengig av tid og kultur (Spurkeland, 2011).

Basisen i å etablere relasjoner er å ha relasjonelt initiativ, det vil si å ha evne og mot til å ta initiativet til en ny relasjon. Evnen til å feste seg ved sentrale kjennemerker med den nye relasjonen er også sentral, mens stor grad av relasjonell nysgjerrighet legger til rette for at en ny relasjon kan etableres raskere. Relasjonskompetansen vi innehar som mennesker betyr dermed mye for oss i alle aspektene i livet, inkludert arbeidslivet (Spurkeland, 2011).

Spurkeland har definert relasjonskompetanse som *“Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker”* (Spurkeland, 2012). Han beskriver relasjonskompetanse som bestående av 14 dimensjoner og har utviklet det han kaller et radarhjulet som et måle- og samtaleverktøy. Alle dimensjonene bidrar som byggesteiner i relasjonskompetanse på hver sin måte (Spurkeland, 2012).

Spurkeland har kategorisert de ulike dimensjonene, og sier om radarhjulet at noen dimensjoner er ferdighetsbaserte, noen er emosjonelle (Spurkeland, 2017). Noen krever lang opptrening, men andre kan man trene relativt raskt. Spurkeland har også definert dimensjonene menneskeinteresse, tillit og emosjonell modenhet som de viktigste (Spurkeland, 2017).



Figur 1 Radarhjul som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse. Fra *Relasjonsledelse* (s.214), av J. Spurkeland, 2019, Oslo: Universitetsforlaget AS.

Formålet med studiet vårt er å undersøke om respondentene har opplevd en utvikling eller endring i leders relasjonskompetanse. Vi valgte derfor å bygge undersøkelsen rundt utvalgte dimensjoner innen relasjonskompetanse. Dimensjonene vi har valgt ut til undersøkelsen vår er menneskeinteresse, tillit, tilbakemelding, utvikling/motivasjon, humor og emosjonell modenhet. Vi begrunner utvalget av dimensjoner mer inngående i metodekapittelet. Vi avslutter teorikapittelet med å gi en nærmere beskrivelse av ulike elementer i dimensjonene vi har valgt.

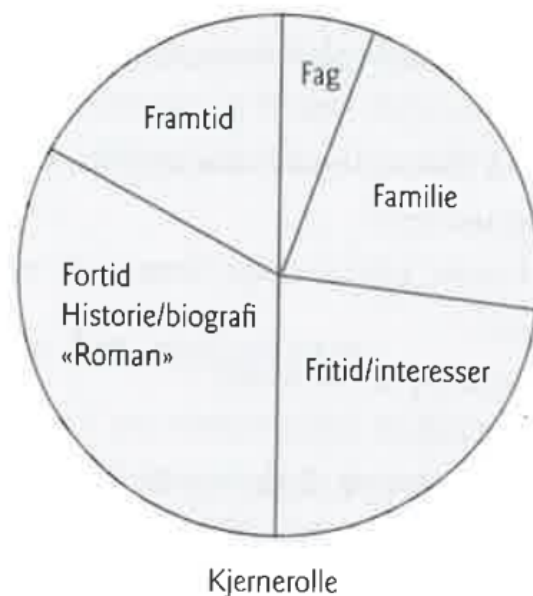
2.4.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse er det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse og overlapper med flere av de andre dimensjonene. Spurkeland (2017) peker på at en medarbeider er mer enn den personen lederen ser de timene som tilbringes sammen på jobb. Kjennskap til hele mennesket, både historie og i et 24- timers perspektiv gir en bedre relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider. Det er ofte slik at det kun er en liten del av et menneskes totalkompetanse som brukes på jobb, kjennskap til medarbeidernes egenskaper og kunnskap vil utvide kompetanse og mulighetsrommet for den enkelte på jobb. Dette vil oppleves som berikende for både arbeidsgiver og arbeidstaker og medføre at medarbeideren i større grad føler seg sett og verdsatt. Dette vil videre gi et grunnlag for mer forståelse, respekt og verdsetting, som kan være viktige nøkler i relasjonen mellom leder og medarbeider. I tillegg kan medarbeiderens

utfordringer på hjemmebane også påvirke evnen til konsentrasjon, utvikling og dermed også resultatoppnåelsen på jobb. At lederen kjenner til også denne delen av 24-timers mennesket kan derfor være av betydning for at organisasjonen som helhet skal oppnå ønsket resultat av arbeidet som utføres (Spurkeland, 2017).

Hele mennesket

24-timersmennesket. Det fargerike fasettmennesket



Figur 2 De fem F-ene. Fra *Tilpasset ledelse*, (s.28), av J. Spurkeland, 2015, Oslo: Universitetsforlaget

En metode som kan benyttes for å bli kjent med et annet menneske med et helhetsperspektiv er «de fem F-ene» (Spurkeland, 2015). Metoden er utviklet av Jan Spurkeland og deler livskomposisjonen til mennesket du skal bli kjent med inn i fem sektorer, hvor alle utgjør en sentral del i nåværende eller tidligere liv. De fem sektorene er fag, familie fortid, framtid og fritid/interesser. Fag er som regel den minste sektoren fordi det er den delen av mennesket en leder allerede har tilgang til, og den delen som oftest er veldig offentlig hos de fleste mennesker. Familiesektoren er ofte skjult for omverdenen, men en viktig sektor for å få tak i den emosjonelle verdenen. Å bli kjent med fritidsmennesket kan gi lederen et bilde av medarbeiderens indre drivkrefter og preferanser. Sektoren som er avsatt til fortid er den største sektoren hos alle mennesker og inneholder livshistorien som forteller om kulturbakgrunnen, oppveksten og formingen. Ved å erkjenne at mennesker bærer med seg ulik livserfaring blir lederen satt i stand til å tilpasse seg til hver enkelt medarbeider.

Framtidsmennesket kan fremstå som utydelig fordi det handler om hvilke drømmer og visjoner et menneske har for videre utvikling i livet sitt. Oppsummert vil de fem f-ene gi en innsikt og et grunnlag for å bli kjent med hele mennesket og utvikle en solid relasjon (Spurkeland, 2015).

På samme tid er det viktig at leder er oppmerksom på at spørsmål rundt privatlivet også kan kjennes forstyrrende og påtrengende for ansatte. Leder må være tydelig på at det er et oppriktig ønske om å bli kjent med sine medarbeidere slik at de kjenner seg ivaretatt (Spurkeland, 2017).

2.4.2 Tillit

Tillit er en bærebjelke for alle relasjoner, både privat og i arbeidslivet (Spurkeland, 2017). Tillit er følelse som utvikles over tid, men som kan brytes ned på kort tid. For å oppnå innflytelse og påvirkning som leder er det avgjørende å ha tillit (Schindler & Thomas, 1993 i Spurkeland, 2012). Mennesker som stoler på hverandre samarbeider mer, er mer villige til å ta risiko, samt mer tolerante, kreative og fornøyde enn andre (Grimen, 2009).

Ledere må jobbe med tillit for at relasjonen til medarbeider skal bli god, og det krever klokskap og emosjonell modenhet (Spurkeland, 2017). Dersom lederen har tillit til at medarbeideren vil utføre arbeidsoppgavene sine på avtalt måte er det ikke nødvendig med ytterligere kontrollfunksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tillit kan derfor i stor grad erstatte administrativ kontroll. Tillit skaper også fleksibilitet i organisasjonen ettersom tillit gir handlefrihet og større rom for å delegere oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tillit trenger tid, det oppstår det ikke av seg selv, og mennesker bruker ulik tid for å feste tillit til andre. Tillitsfulle personer kommer raskere inn i relasjonelle prosesser i en gruppe (Spurkeland, 2017).

2.4.3 Tilbakemeldinger

Mennesker har gjerne behov for bekreftelse og oppmerksomhet gjennom en tilbakemelding på seg selv og det man gjør (Spurkeland, 2012). Dette gjelder også i arbeidslivet. Men både behovet for tilbakemelding og måten man takler det på varierer fra menneske til menneske. Noen blir glade for tilbakemelding, mens andre blir brydd og utilpass. Noen ønsker gjerne også å undertrykke behovet for tilbakemelding. Tilbakemeldingskulturen varierer på arbeidsplasser, og man kan skille mellom positiv, negativ og ingen tilbakemelding (Spurkeland, 2012).

Tilbakemelding slik man ser på det her er ment å være ekte, tydelig og konstruktivt og ment for å hjelpe. Dette krever igjen at det er en positiv relasjon mellom sender og mottaker, slik at budskapet når frem (Spurkeland, 2012).

2.4.4 Dialogferdigheter

Dialog er likeverdige samtaler der begge parter anses å ha en vinn-situasjon (Spurkeland, 2017). Dette er i kontrast til diskusjon og debatt hvor en part anses å vinne og den andre parten er tapende. Dialogen har stor grad av spørsmål brukes som en byggestein for samhold og forholdet mellom mennesker. I dialogen stiller partene på lik linje, anser den andre parten som likeverdig, og dialog er dermed en spennende faktor mellom leder og medarbeider. Som leder må man være bevisst på dette, og være oppmerksom på balansepunktet. Posisjon og ulikheter må legges bort for at dialogen skal bli mest mulig likeverdig. Spurkeland (2017) peker på at respekt og genuin interesse for andre mennesker også må være til stede for å oppnå likeverd.

God dialog gir mye og tåler også mye. Medarbeidere blir trygge i samtalen og får mulighet til å legge frem gode ideer og forslag, og leder er lydhør for det som legges frem i dialogen.

Dialogen tåler også mer av uenighet og meningsforskjeller (Spurkeland, 2017).

Dialog er også en metode for å dele makt. Dersom man oppfatter sine kollegaer som likeverdige, spør om råd og gir sine ansatte plass, setter lederen eventuell maktkamp til side (Spurkeland, 2017).

Dialogen bygger som nevnt på mye bruk av spørsmål. Spurkeland (2017) mener at ledere bør «trenes i spørreteknikk», gjerne i god kombinasjon med dialog og lytting. Det finnes to former for relasjonell lytting. På den ene siden kan leder lytte på intensjonskanalen, hvor fokuset er på meningen med budskapet og lederen har et ønske som å se helhet. Denne formen for lytting skaper trygghet og relasjoner mellom leder og medarbeider. På den andre siden kan leder lytte på korreksjonskanalen. Da dreier lederen over på feilsøking, detaljfokus og leting etter svakheter. En slik type samtale kan skape både forsiktighet, utrygghet og distanse (Spurkeland, 2017).

Dialogkode er den optimale måten to mennesker snakker sammen på (Spurkeland, 2012). Det er en samtale som balanserer og hvor begge parter er komfortable. Partene opplever samspill og samstemthet, og en samtale som ikke behøver å ta slutt. Dersom to mennesker ikke har funnet sin dialogkode, har man gjerne lyst til å avslutte samtalen så raskt som mulig. Dermed

er det avgjørende at man finner dialogkoden med sine ansatte når det for eksempel er snakk om medarbeidersamtale. Dette omtales også som «kjemien» mellom mennesker (Spurkeland, 2012).

2.4.5 Motivasjon

Motivasjon knyttet til relasjonsledelse har i hovedsak sammenheng med å få andre til følge deg som leder. (Spurkeland, 2012). Spurkeland har bygget videre på ledelsesforskningen rundt motivasjon som psykologen Einar Thorsrud la frem i sitt demokratiprogram i 1960- og 1970-årene (Spurkeland, 2017). Thorsruds arbeid bidro til en fastsetting av seks jobbkrav som handlet om «*behov for å lære, delta i beslutninger, ansvar, sosial støtte og anerkjennelse, og at en kan relatere det en gjør til eget liv og til personlig vekst*» (Spurkeland, 2017:126).

Motiverte medarbeidere er en investering for lederen fordi motiverte medarbeidere yter mer, er mer selvgående og ønsker å ta i bruk ferdighetene sine til det beste for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å få til motiverte medarbeidere må lederen være en god rollemodell og ha evne til å stimulere medarbeidere. Lederen må selv finne egen motivasjon til egne arbeidsoppgaver for å fungere som en god motivator for medarbeidere (Spurkeland, 2012).

Spurkeland (2017) definerer bedriftens produksjon som et spenningsfelt hvor lederen står i midten, og peker på at det er lederens viktigste oppgave er å dra de ansatte inn i spenningsfeltet for at de skal kunne produsere og være engasjert. Flere forhold er viktige for at motivasjonen hos medarbeiderne skal holdes oppe, blant annet er kompetanse er en viktig faktor. Har man ikke tilstrekkelig kompetanse er det lett å miste motivasjon. Alle har ansvar for å egen motivasjon, men for ledere kan det være sentralt å kjenne til de ansattes motivasjonskraft. Mennesker motiveres av ulike ting, og ansatte har ulik grad av egenmotivasjon (Spurkeland, 2017).

Leders motivasjon bør være helhetlig og kontinuerlig til stede, og ikke noe som bare trekkes frem fra tid til annen (Spurkeland, 2017). Og leders søkelys på egen motivasjon er viktig i forhold til den påvirkningen man har på sine medarbeidere. Motivasjonskraften må gjerne fornyes. Noen mennesker fyller lett på egen motivasjon, mens andre trenger mer ytre påvirkning for å øke sin motivasjon. Vi motiveres av ulike ting og påvirkningsfaktorer, og som leder kan det være bra å kjenne til hva sine medarbeidere motiveres av. Tilbakemelding for utført arbeid er en slik metode. Spurkeland peker på at leders motivasjon er den viktigste

motivasjonen for de ansatte, og det er viktig at ledere ser seg selv i en slik sammenheng (Spurkeland, 2017).

2.4.6 Humor

Humor er en viktig dimensjon fordi humor bidrar til å fremme gruppesamarbeid, øke mottakeligheten for forandring og til å styrke det sosiale miljøet (Robinson, 1991). I denne sammenhengen er det ikke humor som underholdning og useriøsitet, men heller som et virkemiddel knyttet til optimisme, trivsel, mental helse og hvor bra vi gjør det på jobben (Spurkeland, 2012). Spurkeland (2012:283) definerer humor som en *“en mental aktivitet som skaper munterhet og positive emosjoner”*. Humor kan gjøre det enklere å takle stress og vanskelige situasjoner fordi bruk av humor kan brukes til å snu fokuset fra negativt til positivt. For å oppnå effekt ved bruk av humor må vi ha både kunnskap og kjennskap til konteksten, samtidig som vi må ha en relasjon til mottakeren av humoren (Spurkeland, 2012). Forskning gjort på humor har funnet at riktig bruk av humor er helsebringende og humor er på denne måten et viktig bidrag inn i arbeidsplassen (Tyrdal, 2002).

2.4.7 Emosjonell modenhet

Emosjonell modenhet handler om å lese og forstå andre menneskers følelser og hvordan de reagerer og har det (Spurkeland, 2012). Og deretter å kunne benytte den kunnskapen på en slik måte at medarbeidere yter optimalt og føler seg ivaretatt. Det handler om å forstå seg selv og sine medarbeidere, og man kan gjerne si at en god menneskekjenner har høy emosjonell modenhet (Spurkeland, 2012).

Emosjoner er kognitive prosesser som blant annet kan være opplevelsesmessige følelser (Glasø, mfl., 2013). Ser man dette sammen med ledelse kan dette spille en viktig rolle i mange lederskapsfunksjoner. En leders evne til å reflektere over egen emosjonell bevissthet, samt bruke emosjonell intelligens i sitt lederskap kan påvirke medarbeidere og deres jobbutførelse (Glasø, mfl., 2013).

Den amerikanske journalisten, forfatteren og psykologen Daniel Goleman fokuserer særlig på emosjonell intelligens. Han hevder at sosial intelligens kan deles i to elementer, emosjonell oppmerksomhet og emosjonell intelligens, hvor den emosjonelle oppmerksomheten defineres som hva man oppfatter og sanser hos andre mennesker (Goleman, 2006). Emosjonell intelligens er satt sammen av menneskers medfødte empati, evne til å oppfatte og forstå andres følelser, tanker og intensjoner, samt sosial intelligens, det vil si hvordan vi bruker det

vi vet. Sosial intelligens er bare nyttig dersom vi bruker denne kunnskapen riktig, det er altså nødvendig å synkronisere seg med andre, ha selvbevissthet, fokus på bevisst påvirkning og omtanke for andre. Goleman (2006) omtaler viktigheten av å forstå relasjoner mellom mennesker og hvordan vi blir bevisst og bruker denne kunnskapen om de sosiale forholdene mellom mennesker. Ledere som bruker emosjonell intelligens er gjerne dyktige til å forstå og oppfatte, og videre bruke og håndtere følelser.

3 Metode

I dette kapitlet presenterer vi oppgavens design og metode. Vi går gjennom hvordan vi har utført undersøkelsene og vi har drøftet hvilke styrker og svakheter vi ser ved undersøkelsene våre og metoden vi har brukt.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Formålet med forskningsprosjektet vårt er å undersøke den opplevde utviklingen av relasjonskompetanse hos ledere. Undersøkelsene tar utgangspunkt i ledere som har gjennomført en formell lederutdanning, og består hovedsakelig av intervju med ledere og deres medarbeidere. Vi ønsket å tilegne oss kunnskap om det er sammenheng mellom gjennomført lederutdanning og utvikling av relasjonskompetanse. Fordi vi ønsket å gå i dybden og undersøke hvordan et fenomen oppleves har vi valgt å gjennomføre undersøkelsen vår etter den kvalitative metoden. Ifølge Jacobsen (2015) er den kvalitative metoden en åpen, undersøkende metode som egner seg til å gå i dybden og hvor man vanligvis konsentrerer seg som noen få enheter.

3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming i forskningsprosjektet vårt. En slik tilnærming kjennetegnes av at den tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til enkeltpersoner (Thagaard, 2018). Fenomenologiske studier søker å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til personene som blir studert og beskrive hvordan verden erfares ut ifra deres erfaringer. Fenomenologien utforsker meningen som personer tillegger egne erfaringer av et fenomen (Thagaard, 2018) og bygger på en antagelse om at realiteten er slik verden oppfatter den (Kvale & Brinkmann, 2015:45 i Thagaard, 2018:36).

3.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

Et individuelt åpent intervju er en metodikk innenfor den kvalitative tilnærmingen som egner seg når det er få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva den enkelte respondent sier og hvordan den enkelte respondent fortolker og opplever et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015).

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet (Jacobsen, 2015). Åpenhet i intervjusituasjoner har tidligere vist at informasjon fra undersøkelsen kan ha høy relevans og gi detaljerte nyanser. Videre gir denne metoden stor grad av fleksibilitet ettersom det er rom for å justere samtalen ut fra hvordan den utvikler seg (Jacobsen, 2015). Vi valgte å pre-

strukturere intervjuet delvis gjennom å ha en intervjuguide som var bygd opp rundt de ulike temaene vi ønsket å undersøke. På den måten fungerte intervjuguiden som en støtte i samtalene med respondentene uten at den styrte samtalen. Vi forsøkte å tilpasse spørsmålene slik at det neste spørsmålet alltid var en oppfølging eller en fortsettelse av det som respondenten nettopp hadde sagt. På den måten var det respondentene som opplevde å styre samtalen og det var deres opplevelser og det som opptar dem som ble vektlagt i intervjuet. Dette gjorde at innholdet og fokuset i intervjuene ble noe ulikt, på tross av at vi var innom alle temaene i alle intervjuene.

3.2 Metode for innsamling av data

3.2.1 Utvalg av respondenter

Undersøkelsene våre har tatt utgangspunkt i tre ledere i offentlig sektor som har gjennomført formell lederutdanning. Disse er definert som *hovedrespondenter*. Videre har vi gjennomført intervju med to ansatte per leder, disse er definert som *underrespondenter*.

Underrespondenten til hver hovedrespondent ble intervjuet sammen slik at vi gjennomførte til sammen tre intervjuer med medarbeideren. Hovedrespondent og underrespondenter som hører til hverandre har vi i oppgaven omtalt som en *respondentgruppe*.

Vi har hatt følgende kriterier for utvelgelse av informanter:

1. Samme lederstilling før, under og etter gjennomført formell lederutdanning
2. To ansatte som har jobbet før, under og etter leder har gjennomført den formelle lederutdanningen, som ønsker å bli intervjuet av oss.

Med bakgrunn i den utvelgelsen vi har gjort, mener vi det er relativt like caser som er grunnlag for undersøkelse. Vi avgrensner på denne måten både i type enheter, antall enheter og hvilken tidsperiode vi skal konsentrere oss om.

3.2.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuer

Vi har lagt vekt på å utvikle en god intervjuguide. Dette var viktig for oss ettersom vi var to som skulle gjennomføre intervjuene, i tillegg til at vi skulle gjennomføre noen av intervjuene som gruppeintervju. Thagaard (2018) peker på at en god planlegging av intervjuguiden vil være sentralt for å belyse de viktigste temaene i prosjektet og samtidig være fleksibel. Hun viser til flere modeller som kan benyttes for å utforme en god guide. Disse modellene bygges opp over hovedtema med mulighet for å belyse sidespor (Thagaard, 2018).

Med utgangspunkt i Spurkeland sin beskrivelse av dimensjonene i relasjonskompetanse valgte vi å bygge intervjuguiden vår på noen utvalgte dimensjoner. Vi har valgt å avgrense antall dimensjoner primært fordi vi ønsker et fokus på noen enkeltområder som peker på relasjonelle forhold, og ikke anser det som mulig eller hensiktsmessig å gjøre en fullstendig vurdering ved bruk av radarhjulet i sin helhet. Vi valgte dimensjonene vi anser som viktig for relasjonen mellom leder og medarbeider, og i siste runde la vi til dimensjonen «humor». I utgangspunktet gjorde vi dette for å “myke opp” intervjuet litt, men vi var også litt nysgjerrige på hva humor har å si på en arbeidsplass. Vi mener at de utvalgte dimensjonene gir oss et godt innblikk i for relasjonene mellom leder og medarbeider.

Vi utarbeidet to intervjuguider, en for lederne og en for medarbeiderne. Temaene og dimensjonene i de to intervjuguidene var like, men spørsmålene har naturlig nok noe ulik vinkling. I tillegg til fokuset på de utvalgte dimensjonene utarbeidet vi spørsmålene med fokus på før og etter gjennomføringen av den formelle lederutdannelsen.

Vi gjennomførte et testintervju med en leder som tilfredsstilte utvalgskriteriene til undersøkelsen, men som ikke var plukket ut til å være med. Denne lederen kjente vi godt, og vi kunne være sikre på direkte og tydelig respons da vi testet ut de ulike spørsmålene. Tilbakemeldingene fra testintervjuet var at noen av spørsmålene var svært vanskelige å svare på, og selve spørsmålsformuleringen var også noe utydelig. Vi kartla derfor målsetning med spørsmålene i forhold til temaene som vi ønsket skulle belyses, og diskuterte oss frem til gode måter å stille spørsmålene på. Vi fikk også tilbakemelding på at noen av spørsmålene opplevde som krevende å svare på fordi de går på lederens personlige egenskaper, det til tross for vårt nære kjennskap til testpersonen. Spesielt dimensjonen menneskeinteresse ble trukket frem som krevende. Vi funderte på hvordan vi skulle stille spørsmålene i denne dimensjonen på en måte som kunne være med å belyse det som Spurkeland (2017) peker på som en av de viktigste dimensjonene innen relasjonsledelse, den grunnleggende interessen for andre mennesker. Vi løste dette ved å endre på rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden slik at de spørsmålene som opplevdes som krevende kom til slutt, for å forsøke å opparbeide en god relasjon mellom oss og respondentene før de skulle svare på dette. På den måten forsøkte vi å oppnå at respondentene litt tid til å bli komfortabel og trygg i intervju-settingen før vi gikk inn på de mer krevende spørsmålene. Vi vinklet spørsmålene opp mot hvordan de møter nye mennesker, og hvordan de opplever å ta imot nyansatte. På denne måten håpet vi at menneskeinteressen skulle skinne gjennom.

Å gjennomføre et testintervju kjentes svært verdifullt i forhold til de reelle intervjuene vi skulle gjennomføre. Det var nyttig både i forhold til selve spørsmålsutformingen og måten vi fikk avdekket mulige grunnlag for misforståelse, men også i forhold til hvilke reaksjoner vi så hos test-respondenten vår. Og samlet bidro det til en mye bedre forberedelse til de seks reelle intervjuene.

Testpersonen vår pekte på at lederen må kunne stå rimelig stødig i rollen sin for å kjenne seg komfortabel med alle spørsmålene vi så gjerne ville stille. Denne tilbakemeldingen gjorde at vi i forkant av intervjuene var veldig spent på hvordan intervjusettingen ville oppleves av både oss og respondentene.

Intervjuene ble gjennomført som planlagt, med unntak av den ene respondentgruppa hvor en medarbeider dessverre ikke kunne delta på intervjuet.

Med tanke på at spørsmålene kunne oppleves som både personlige og krevende så var det som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Vi valgte også å gjennomføre intervjuene med medarbeiderne samlet per leder. Vi vurderte i forkant at det kunne være både fordel og ulempe med å intervjuer medarbeiderne sammen. Ettersom hovedmålsetning i intervjuet var å få innsikt i medarbeidernes opplevelse av sin leders utvikling av relasjonskompetanse kunne vi miste tilbakemeldinger og nyanser fordi en enkeltes mening ikke kommer like tydelig frem når de sitter sammen. Vi mente likevel at en trygg intervjusituasjon sammen med en kjent kollega ville gi best uttelling i forhold til å belyse problemstillingen vår.

I intervjuene våre har vi undersøkt om lederen og dens medarbeidere har opplevd noe form for endring av lederens relasjonsrettede lederskap i forbindelse med at utdanningen ble gjennomført. Vi har stilt de samme spørsmålene til både leder og medarbeider for å få det samme utgangspunktet for datainnsamlingen hos alle respondentene. Vi har samtidig forsøkt å se om der var noen endring i relasjonskompetansen til leder før og etter utdanning. Vi har tatt utgangspunkt i de sentrale elementene for å strukturere kartleggingen av opplevd endring hos lederen og dens ansatte. I samtalene med respondentene våre har vi fokus på å avdekke subjektiv opplevelse som intervjuobjektet har i forhold til andre mennesker.

3.2.3 Transkripsjon

Å transkribere betyr å oversette informasjon fra tale til skrift (Jacobsen, 2015). Fordelen med å transkribere intervju er at alt som ble sagt i intervjuet er nedskrevet, noe som var en hjelp

oss da vi skulle gjengi tilbakemeldingene fra intervjuene. Ulempen er at vi mister all den nonverbale informasjonen, nyanser som for eksempel stemmeleie, nøling, humor, forhold som setter informasjonen fra respondentene i en kontekst (Jacobsen, 2015).

Vi har transkribert alle intervjuene våre selv. Å transkribere er en arbeidskrevende prosess, men det ga oss også en grundig gjennomgang av det innsamlede materialet.

3.3 Dataanalyse

For at vi skulle kunne dra ut informasjonen fra intervjuene på en slik måte at den kunne brukes til å drøfte teorien, så vi det som nyttig å sette svarene inn i en matrise (vedlegg 2). Vi fordelte lederne og medarbeiderne i hver sin gruppe, og satte sammen spørsmål og svar horisontalt. Vi sorterte også slik at vi kunne se om vi fant samsvar mellom svarene lederen gav og det som medarbeideren responderte på det samme spørsmålet. Ved å samle svar fra lederne og medarbeiderne, så vi både likheter og ulikheter på hvordan de svarte på det samme spørsmålet. Men det viktigste formålet med matrisen var kanskje at det ga en rask oversikt over hovedpunkter fra respondentene hvor grunnlaget var mange timers intervju og side opp og side ned med transkribert tekst.

3.4 Metodekvalitet

3.4.1 Relabilitet (pålitelighet)

Å vurdere forskningsresultatens reliabilitet betyr å vurdere deres troverdighet, og reliabilitet er et kriterium for at undersøkelsene er utført på en troverdig og tillitsvekkende måte (Thaagaard, 2018). Gjennom å redegjøre for metodevalgene vi har gjort og beskrive det eget og teoretisk utgangspunkt for undersøkelsene, presentere både fremgangsmåte og intervjuguide har vi forsøkt å styrke gjennomsliktigheten i forskningen vår. Vi har også tydeliggjort egne tolkninger og brukt ordrette sitater fra respondentene når vi presenterer funnene våre.

Respondentene har gjennomført formell lederutdanning på ulike tidspunkt, og det er dermed ulik tidsavstand mellom avsluttet utdanning og intervjutidspunkt hos de utvalgte lederne. Det kan også være gjennomført andre typer lederopplæring- og/eller lederutviklingsprogram i perioden som respondentene kan være farget av. Svarene kan derfor være mer eller mindre preget av disse forholdene. Som følge av at vi arbeider i samme organisasjon og kjenner flere av respondentene, ser vi at dette kan være med å påvirke svarene vi får i intervjuene. På den

annen side kan nettopp dette også være med på å gi trygghet og åpenhet og gode reflekterte svar.

Videre hadde lederne selv vært med å foreslå medarbeidere som kunne intervjues. Dette var selvsagt en fordel for både i forhold til gjennomføring og tid. For det første ble kanskje ikke utvalget representativt for opplevd effekt i enheten. For det andre vet vi ikke om lederne valgte ut medarbeidere som de i utgangspunktet samarbeidet tettere med enn andre, og hadde gode relasjoner til. Også dette kan være med på å gi et noe mer positivt resultat enn om deltakerne hadde blitt tilfeldig trukket ut.

Vi fikk tilbakemelding gjennom testintervjuet at de personlige spørsmålene opplevdes som krevende, særlig spørsmålene om emosjonell modenhet og menneskeinteresse. Spørsmålene som ble oppfattet som lette, om for eksempel tillit og tilbakemelding, syntes hun var lette å svare på. Dette ga oss et grunnlag til å diskutere litt i forhold til dybden og ærligheten av svarene på de spørsmålene som opplevdes som krevende. Vi startet testintervjuet med å spørre hvordan hun opplevde seg selv i forhold til interesse for andre mennesker. Til det svarte hun *“nå kjenner jeg at rullegardinen går ned, dette er et altfor personlig spørsmål som jeg ikke har så lyst til å svare på”*. Det sa oss noe om at man som respondent gjerne ønsker å svare *“de riktige tingene”*, og vi opplevde at det krever trygge rammer før man ønsker å bli mer personlig. Dette var også noe som vi diskuterte kunne være med å farge noen av svarene. I utgangspunktet ønsket vi derfor også å gjennomføre intervjuene på respondentenes egne arbeidssted. Jacobsen (2015) viser til at stedet intervjuet gjennomføres kan ha effekt for selve resultatet av intervjuet, også kalt konteksteffekten. Med det menes at kunstige omgivelser kan gi kunstige svar, men mer naturlige og trygge intervju kan bidra til reliabilitet i intervjuet. Av praktiske årsaker gjennomførte vi halvparten av intervjuene ute på arbeidsstedet til respondenten, og halvparten på våre kontor/steder. Det er vanskelig å si om akkurat det gjorde noe utslag, men intervjuene som var lengst var de som fant sted på respondentenes arbeidssted.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om hvordan vi er kommet frem til resultatene av forskningen gjennom å tolke innsamlet data. Analysen i en kvalitativ undersøkelse representerer tolkningen av fenomenet som blir studert (Thagaard, 2018). Intervjuobjektene har blitt spurt om, og beskrevet, egne opplevelser av et fenomen og det kan i slike undersøkelser være vanskelig å si at funnene har gyldighet for flere enn selve intervjuobjektene (Jacobsen, 2015). Formålet vårt

med undersøkelsene var å undersøke medarbeidernes og ledernes opplevde utvikling av relasjonskompetanse hos lederne. I studien presenterer vi altså våre egne tolkninger av respondentenes opplevelser og beskrivelser, ikke en objektiv sannhet.

Vi har ikke gjennomført responsvalidering i denne oppgaven. Det kunne vært gjort for å sikre at respondentenes budskap har kommet riktig frem. Vi har vurdert at deler av vårt grunnlag for spørsmål var å avdekke forhold som respondenten ikke selv var direkte klar over ut fra selve spørsmålet, og vi mener responsvalidering ikke nødvendigvis ville gitt oss et annet budskap enn det som er gjengitt.

3.4.3 Overførbarhet

Hensikten med kvalitative studier er å utvikle en forståelse av fenomenet som undersøkes (Thagaard, 2018). Tolkningen av resultatene gir oss grunnlaget for overførbarhet, ikke en generalisering på bakgrunn av funnene (Thagaard, 2018; Jacobsen, 2015). Vi mener at kunnskapen vi har produsert gjennom tolkningene våre respondentenes opplevelser og refleksjoner rundt utvikling av relasjonskompetanse, kan være nyttig for ledere og andre som er opptatt av utvikling av relasjonskompetanse og lederutdanning.

En av svakhetene med oppgaven var at utvalget var svært lite, og man kan ikke si at disse resultatene er representative for alle ledere som har tatt en masterutdanning, enten det gjelder i egen organisasjon eller man favner videre. Man har på denne måten lite grunnlag for å generalisere svarene, og vi opplever at resultatet har lav ekstern gyldighet slik Jacobsen (2015) peker på. Det er likevel interessant å under seg over om disse resultatene også kan ha gyldighet for flere ledere som har gjennomført tilsvarende master, og om man ville fått flere like svar dersom man utvidet utvalget av respondenter.

3.4.4 Etske forhold

Da vi startet intervjuene var det viktig å presisere at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt, at både notater og intervju på båndopptaker ville bli slettet, og at vi ønsket å ta vare på dem som respondenter. Som følge av det er alle respondentene anonymisert. I henhold til den norske forskningsetikken slik Jacobsen (2018) referer til, ble det utformet og underskrevet både informasjonsskjema og samtykkeerklæring før intervjuene startet.

Alle sitatene fra intervjuene er også korrekt gjengitt, og oppsummeringen stemmer med det intervjuobjektene sa. Vi har imidlertid gjengitt sitatene på bokmål og ikke på respondentenes egne dialekter for å sikre anonymitet ytterligere.

3.5 Rollen vår som forskere

Vi har gjennomført dette forskningsprosjektet hos egen arbeidsgiver.

Det er ingen sammenheng mellom arbeidsgiveren vår og problemstillingen vår i oppgaven.

Både tema og undersøkelse er gjort utelukkende på grunnlag av egen interesse. Vi har heller ikke fått noen oppdragsoppgave fra utdanningsinstitusjonen vi deltar på og som også har levert masterutdanning til flere av respondentene.

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenterer vi de sentrale funnene i undersøkelsene våre med utgangspunkt i dimensjonene som hovedkategorier.

Vi redegjør for funnene våre ved å beskrive hovedtrekkene i det respondentene fortalte oss i intervjuene og presentere noen utdrag fra intervjuene. Egne tolkninger av funnene redegjør vi for i drøftingskapittelet.

Med utgangspunktet relasjonsledelse er formålet med denne studien å undersøke medarbeidernes opplevde effekt ved at ledere tar formell lederutdanning, sett i lys av teori om relasjonsledelse. Problemstillingen for undersøkelsen er:

Hvordan opplever lederen at en formell lederutdanning har utviklet egen relasjonskompetanse i møtet med medarbeiderne sine og hvordan opplever medarbeiderne at en formell lederutdanning har utviklet lederens relasjonskompetanse?

På overordnet nivå har intervjuene pekt på noen spennende sammenhenger mellom utøvelse av lederskap og relasjoner mellom leder og medarbeider, samt gitt oss et lite innblikk i den opplevde effekten av leders utdanning. I tillegg synes vi det var interessant å høre hvordan leder og medarbeider responderte på tilnærmede like spørsmål som hadde til hensikt å belyse hvordan man oppfattet hverandre, og deres bruk av relasjonskompetanse.

4.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteresse var et av de siste spørsmålene som respondentene fikk. Vi har likevel valgt å gjengi svarene på dette øverst i presentasjonen av funn fordi menneskeinteresse er den grunnleggende faktoren som gjør seg gjeldende i relasjonskompetanse slik Spurkeland (2017) definerer det.

Vi innledet denne dimensjonen med å spørre hvordan man møtte nye mennesker. Den ene lederen påpekte viktigheten av å ta imot nye mennesker på en god måte, med et smil, en hyggelig væremåte, og et ønske om å ta forventingene ned et hakk eller to. Lederen satte fokus på å bli kjent, og heller sette dem inn i oppgavene litt etter litt. Dette opplevdes også som utfordrende fordi hverdagen var travel. Videre sa denne lederen at den ikke var mest opptatt av hvordan medarbeideren løste oppgavene sine, men mer opptatt av hvordan de tenkte, om ansvaret og om de oppgavene de vare satt til å løse, og hvordan de igjen møtte sine

kollegaer. Lederen hadde også fokus på hvordan nye mennesker løste vanskelige situasjoner og hvordan de bygget relasjoner.

Vi spurte også denne lederen om de opplevde at lederutdanningen hadde hatt noe å si i forhold til utvikling av forholdet til medarbeiderne. Det svarte leder mer benektende på, med unntak av det med tydelighet. Lederen gav uttrykk for at den savnet mer om relasjonsledelse i utdanningen, og det å lede i vanskelige samtaler og vanskelige saker.

Den andre lederen innledet med å si *«jeg synes det er veldig spennende med nye folk. Og jeg er jo litt sånn, jeg ønsker å bli kjent med folk, og vite litt mer om bakgrunnen deres»*. Likevel sa lederen om seg selv at den ikke *«intervjuet»* nye mennesker, men at denne informasjonen kom naturlig av seg selv. Lederen ønsket at nyansatte skulle bli godt tatt imot, og kjenne viktigheten av at nettopp han/hun ble ansatt.

Den siste lederen pekte på det positive med å få inn nye medarbeidere, bli kjent med dem og få deres personlighet til å virke i teamet. Det kan bidra til ny produktivitet, ny dynamikk og nye impulser, og mener de har en kultur for å være lydhør for nye tanker. Lederen peker også på viktigheten av likebehandling og god veiledning, enten det gjelder medarbeidere eller tjenestemottakere.

Alle tre lederne pekte på utfordringen med å finne nok tid til å følge opp medarbeideren på en tilstrekkelig god måte, og at man gjerne må etterlate dem litt til seg selv før de ønsker.

For medarbeiderne, som både var mellomledere og kollegaer, samt hadde en varierende mengde «kunder» å forholde seg til var tilbakemeldingene noe delt.

Den ene gruppa sa at de hadde fokus på å ta imot på en best mulig måte, og de opplevde å få tilbakemelding på nettopp det. De jobbet også for å ha en kultur der man kunne ta opp ting med hverandre, lære av hverandre og veilede hverandre. Den ene medarbeideren sa at miljøet på avdelingen hadde blitt mye bedre og de ansatte var glade når de kom på jobb. De ansatte hadde fått mer ansvar og bestemmelsesmulighet over oppgavene sine. En av medarbeiderne sa at den ønsket å se og møte nye som søkte før de ble ansatt, for å danne seg et bilde av dem, og for å finne ut om de er rette personer for arbeidet. Det ble også lagt vekt på veiledningsoppdraget ovenfor hverandre i kollegiet. De pekte på åpen-dør holdning og lav terskel for å ta kontakt. Og de la vekt på å få en god miks i alder og kjønn på avdelingene for å skape et godt arbeidsmiljø.

En av disse medarbeiderne sa at det var viktig å være en tilrettelegger, få de ansatte til å tenke nytt og la dem ta æren når de lykkes. I tillegg pekte vedkommende på en ting til, særlig i forhold til lærlinger. *«Jeg har xx biologiske barn bruker jeg å si, men jeg har seks eller sju tilleggsbarn»*. Dette var gjerne lærlinger på vei til å slutte, eller andre som hadde en tøff hverdag. *«Jeg har strukket meg langt for at de skal bli ferdig. Nesten vært hjemme og hentet dem, når de har slitt, både med sånn psykisk og alt, og vært der for dem»*.

Medarbeidergruppe nummer to sier de er en arbeidsplass som er veldig gode til å ta imot nye mennesker, noe som også er tilbakemeldingen de får. Mange ønsker å jobbe der, og vikarer blir over lang tid. Medarbeideren selv, som har ansvar for dette, sier om seg selv at den ikke er så veldig pratsom, men at det er lettere å møte nye mennesker innenfor jobbrammene enn privat. Medarbeideren opplever at kollegaene har et godt forhold til vedkommende, og det er god takhøyde for å ta opp ting. De kjenner på likeverdighet, uavhengig av rolle på arbeidsplassen.

Den siste medarbeidergruppen la vekt på at de var vennlige og oppriktige i forhold til nye. De hadde fokus på at man skal kjenne seg velkommen når man kommer inn som nye. De fysiske fasilitetene må være på plass. Videre la de vekt på arbeidskulturen, på en sånn måte av man var så trygg i egen organisasjon at man også kunne fortelle om dette til de nye, både i forhold til humor og vanskelige saker. Og som de sa: *«Jeg tror vi leker alle sammen best som oss selv»*.

De sa også at de var ydmyke i forhold til nye, deres kunnskap og potensial. De ga de nye tid til å vise hvem de var. I forhold til tilbakemeldinger sa de at de opplever sjelden en klapp på skulderen i offentlig sektor, men har likevel en intern kultur for å gi hverandre gode tilbakemeldinger.

På spørsmål om hvem de er i forhold til de andre er svaret at de er både støtte, drivere, medarbeidere som ønsker å ta vare på de andre, liker å få ting gjort, fightere og uredde ansatte *«som hopper»* inn i utfordringene. Den ene ble også definert som jokeren, som kunne brukes over alt.

4.2 Tillit

En av de første spørsmålene som respondentene fikk gikk på forholdet til tillit i forholdet mellom leder og medarbeidere. Alle de intervjuede lederne har ledelse over seg, men svarte i hovedsak ut fra tillitsforholdet nedover til medarbeider. Deler av de intervjuede

medarbeiderne er selv mellomledere, men svarte i hovedsak om forholdet oppover til egen leder.

Lederne pekte på tillit i form av å løse oppgavene som en var satt til å gjøre, det vil si at de opplevde at arbeidsoppgaver ble utført og at medarbeiderne var tro mot de beslutningene som var tatt. De pekte på at det via lederroller følger med mye tillit, samt at organisasjonen er sammenskrudd på en slik måte at tillit er avgjørende for at arbeidsoppgaver skal bli utført. En leder pekte på at det å analysere situasjoner, for deretter å sette inn ekstra ressurser, har vært med på å bygge tillit i forhold til dem som behøver støtte.

Lederne pekte også på tillit i form av å være samtalepartner i vanskelige og krevende arbeidsoppgaver hvor medarbeiderne opplevde at de trengte hjelp. En leder gav uttrykk for at måten en ble møtt på opplevdes som en avspeiling om man hadde tillit til dem som leder. En annen leder fortalte om sine opplever i forhold til å ta tak i situasjoner raskt, ta opp saker eller uønskede hendelser mellom kollegaer, og løse utfordringer raskt på lavest mulig nivå har vært viktig i forhold til tillit.

Lederne ble også spurt om de hadde lært noe via utdanningen som bidro i forhold til tillitsforholdet til medarbeiderne. På dette spørsmålet pekte to av lederne på forholdet til tydelighet. En av lederne svarte at den hadde fått et bedre fokus på å være tydelig, noe som en videre opplevde hadde betydning i forhold medarbeiderne fordi hun som tydelig leder også kunne gi mer tillit og frihet til å løse arbeidsoppgavene. Videre ble det pekt på at man hadde tilegnet seg verktøy og man hadde fått flere knagger via utdanningen som gjorde at man ble mer bevisst på motivasjon og på hva som skulle til for å ha tillit.

En av lederne brukte tema fra masterutdanningen helt bevisst i sine møter med medarbeiderne. På den måten ble ulike tema drøftet og satt inn i konteksten i enheten. Dette mente lederen at hadde bidratt til forståelse og tillit til medarbeiderne.

Medarbeiderne på sin side pekte på opplevelse av rom for å ta opp vanskelige saker, få støtte fra lederen sin og vite at en kunne stole på lederen når en hadde behov for hjelp og bistand. Tillit gikk også på det å være tilgjengelig for medarbeiderne. Og en medarbeider uttalte «*det synes jeg er godt, å ha [leder] i bakhand*». En av de andre medarbeiderne pekte på at forholdet til lederen baserte seg på tillit, og mulighet for å diskutere mange forhold. Og medarbeiderne ga også uttrykk for at de hadde tillit til at lederen tok opp vanskelige saker når de oppsto. En

medarbeider pekte på en sterk følelse av å bli vist tillit i delegering og utføring av arbeidsoppgaver, noe man også opplevde var nødvendig for å kunne gjøre en god jobb.

En av medarbeiderne sa; *«Tillit er jo ballastbasert, du må oppleve et menneske i lengre perioder som gjør at du danner deg en persepsjon av et menneske (...). Det er summen av erfaringen man har».*

På spørsmålet om de opplevde at lederen hadde endret seg etter fullført utdanning, varierte svarene fra at man ikke merket noe, noen hadde alltid opplevd tillit, mens noen opplevde at lederen hadde fått flere knagger å henge lederskapet sitt på. Man opplevde at det var positivt for enheten. Vanskelige ting ble løst mye enklere fordi man benyttet systemer i løsningen og ikke baserte løsningen på egen oppfatning. Man opplevde at lederen var blitt mer sikker på de mellommenneskelige relasjonene, noe de opplevde som nødvendig for å få ting gjort. Også som veileder opplevde man at lederen var blitt bedre ved hjelp av teorien man hadde tilegnet seg. Medarbeiderne opplevde også at lederen refererte til det man hadde lært via masterstudiet, og mente at lederen var blitt sikrere i sine beslutninger som følge av utdanningen.

4.3 Tilbakemelding

I teorien rundt relasjoner oppfatter vi tilbakemelding som et viktig tema. En av lederne sa tidlig under dette temaet at hun som leder hadde formalisert tilbakemelding i sine møter med medarbeiderne. Det ble satt som fast tema på møteplanen, og ble gjenstand for samtale i hvert møte. Tilbakemeldinger ble gitt i møter hvor bare medarbeider og leder deltok, noe som bidro til mer åpenhet og rom til å ta opp flere saker, også de vanskelig som man personlig hadde utfordringer med. Tilbakemeldingene gikk både på fag, oppfølging, forventningsavklaring, dialogen og opplevelse av tilstedeværelse av leder. Tilbakemeldingen ble gitt begge veier, og arenaen opplevdes som god i forhold til ærlige tilbakemeldinger.

Også her fikk lederne spørsmål om deres tilbakemeldingskultur var endret etter at masteren er var gjennomført. Den ene lederen påpekte at deres nye måte å formalisere tilbakemeldinger på var en direkte konsekvens av arbeidet med egen master. I det arbeidet ble det avdekket et behov for å gi mer tilbakemeldinger og sette det i system, noe leder nå har innført i ettertid.

Lederne fikk også spørsmål om de tilpasset tilbakemeldingene i forhold til hvem de snakket med. Dette bekreftet alle at de gjorde. Som en sa; *«ja, det gjør man jo. Jeg begynner å kjenne dem. ... det er en fordel å ha en relasjon til dem, ikke bare gjennom bare å snakke om*

oppgaver på jobb». «Du kjenner hele mennesket, 24-timers mennesket. For da vet man også, hva er det den enkelte trenger å få tilbakemelding på og hvilken måte kan jeg gi den tilbakemeldingen på for at det er fruktbart for en person».

En av de andre lederne pekte på at det er viktig å se medarbeiderne. Denne lederen gav uttrykk for at den ønsket å bli mer formell i tilbakemeldingene, slik at de kunne bli mer konkrete. Denne lederen opplevde også at det medarbeiderne hadde vanskeligere for å ta imot de positive tilbakemeldingene enn de som var av mer negativ karakter. Ved positive tilbakemeldinger ble medarbeiderne mer beklemmt, og gjerne repliserte at det var jobben deres. Lederen mente også at negative tilbakemelding lettere kunne gis dersom man var godt forberedt og ikke bare «*plumpa*» det ut.

På spørsmålet om deres måte å gi tilbakemelding på hadde endret seg, svarte en også her at de hadde fått flere knagger å henge det på. Det til tross at de gav uttrykk for at de hadde jobbet sånn før også. På den måten opplevde hun understøttelse i forhold til hvordan man gav tilbakemeldinger på.

Den siste lederen viste til konkrete eksempler hvor vedkommende hadde fått tilbakemelding fra medarbeiderne på at en hadde tatt tak i ting som var meldt inn og hadde fått gjort noe med det. Dette satte medarbeiderne pris på. Medarbeiderne kunne gi «*spark på leggen*» når det var fortjent og ros når det var fortjent, slik lederen ordla seg. Lederen opplevde lav dørterskel og en trygg arena for tilbakemeldinger.

Lederen benyttet både klare meldinger, målsetting og tilbakemelding underveis i oppgaver som skulle utføres, og når de lyktes, ønsket lederen at medarbeiderne skulle «*få skinne*».

En av lederne snakket også om tilbakemelding fra nivået over seg selv. Og mente at selve organisasjonsstrukturen, altså hierarkiet, kunne være til hinder for gode tilbakemeldinger, og i noen tilfeller var faktisk tilbakemelding fraværende. Noen steder var tilbakemelding en naturlig del av dialogen, mens andre steder var det ikke til stede i det hele tatt. Det opplevdes som negativt og frustrerende for lederen.

Fra medarbeiderne varierte svarene noe. Noen sa at de får flest positive tilbakemeldinger, og de negative trenger de nesten ikke fordi de selv skjønner at de har noe de bør forbedre. Mens noen av de andre medarbeiderne likte best å få de negative / konstruktive tilbakemeldingene,

for de var lettere å ta tak i. Man opplevde at det var noe man kunne gjøre noe med og arbeide mot. Medarbeiderne sa at de opplevde både støtte og veiledning.

Medarbeiderne ga også uttrykk for at de satte pris på møtearealer hvor bare de selv og leder deltok og hvor det var lettere å gi konkrete tilbakemeldinger. Disse samtaler ble oppfattet som viktige. Medarbeiderne sa også at de ga lederen sin tilbakemelding dersom de opplevde at lederen opptrådte en annen måte enn de selv forventet. Særlig dreide dette seg om tilstedeværelse av leder, man savnet oppbakking fra lederen sin.

En av de andre medarbeiderne som i stor grad også tidligere hadde formaliserte tilbakemeldingsmøter, ga uttrykk for at disse møtene var retningskapende og ga god veiledning. Medarbeideren sa at en opplevde at lederen kjente en, og tilpasset tilbakemeldingene.

En medarbeider sa også at en opplevde at lederen hadde fått et større fokus på å ansvarliggjøre medarbeiderne. Dette bidro til større engasjement, og relasjonsbyggingen var med å skape arbeidsmiljø og motivasjon til å gå på jobb, og stå i jobb dag etter dag.

Fra den siste gruppa med medarbeidere, sa de at lederen alltid hadde vært flink til å gi tilbakemeldinger, men mest av det positive slaget. Og de mente at lederen gjerne kunne si mer om det negative, der opplevde de lederen som svært varsom. I starten opplevde de at lederen hadde noe få verktøy som ble brukt, men etter masterutdanningen så de at lederen hadde fått mange flere verktøy å bruke.

På tilbakemeldinger til lederen sa medarbeiderne at lederen enda kunne være litt oppfarende og ta det litt personlig. Men de påpekte også at lederen hentet seg fort inn. I tillegg sa en av medarbeiderne; *«for nå kjenner vi hverandre såpass godt at vi klarer å lese veldig fort»*.

I tillegg sa en medarbeider at en skjønnte at sin leder savnet tilbakemelding fra nivået over, noe de oppfattet som litt leit.

4.4 Dialogferdigheter

Etter at vi hadde snakket litt om tilbakemelding, ville vi gjerne høre litt om hva lederne oppfattet som gode samtaler og dialoger, og om det var spesielle arenaer hvor man hadde gode samtaler.

Lederne mente de hadde hatt mange samtaler som de oppfattet som gode. Særlig samtaler hvor kun leder og medarbeider var til stede ble oppfattet som arena hvor dialogen ble god. Både fordi begge parter var bedre forberedt, og fordi relasjonsbyggingen ble oppfattet som bedre.

Ledere som hadde ansvar for flere enheter, opplevde også dialogene som bedre når de ikke hadde fysisk kontorsted på den ene eller den andre arbeidsplassen. Da ble det oppfattet som mer likevekt, og mindre «*misunnelse*». Som lederen sa; «*Da var det ingen som eide meg mer enn de andre på en måte*».

En leder pekte også på at de litt uformelle samtalene med en kaffekopp var viktige. Da ble det også lettere å se den enkelte medarbeideren, ikke så oppgavefokusert, men mer hele mennesket. Lederen pekte at disse uformelle samtalene hadde merverdi i forhold til å bli kjent med hele mennesket, og viste til Spurkeland sine fem F-er.

En leder pekte på de formelle møtearenaene som viktige i forhold til struktur, mens de uformelle møtearene, de som foregikk med en kaffekopp på gangen for eksempel, også var et viktig bidra til god koordinering og godt arbeidsmiljø. Lederen sa det på denne måten: «*... men har brukt de uformelle arenaene som limet i organisasjonen. Det holder oss sammen, det holder oss orientert, og det er en merverdi i det*».

Også medarbeiderne sa at samtaler med små grupper, eller bare leder og medarbeider var gode. Da ble det også rom for «*privaten også*», som de sa. Også de samtalene som de kalte «*jeg stikker innom en tur*»-samtalene sa medarbeiderne at de oppfattet som gode dialogarenaer. I disse samtalene var det nettopp det at det ikke var så planlagt agenda som de fremhevet som positivt. Da ble det gjerne tid til litt andre tema enn det som lå fast på agendaen og som ikke ble tatt opp fordi man ikke hadde tid.

En av medarbeidergruppene sa at lederen hadde innført en slags debriefing-samtale etter at spesielle hendelser hadde skjedd. På den måten fikk man tid til å snakke om hendelsen på en arena som føltes trygg, ta ut følelser, og justere seg inn i forhold til hverandre. På den måten kom man ut av situasjonen på en samlet og god måte. På tilleggsspørsmål fra oss om dette var organisert, eller om det var et resultat av noe lederen oppfattet var nødvendig, sa medarbeiderne og begge deler kunne være tilfelle. Medarbeiderne oppfattet dette som verdifullt. Man ble ikke hengende ved situasjonen og man klarte å gå videre, og som de sa ... «*vi lar det ikke henge, og det sparer organisasjonen vanvittig mye i den forstand at*

organisasjonen ikke sliter». Og da var de igjen tilbake til det med tillit, at de opplevde at lederen tok tak i vanskelige ting. «Ja da, det går sjelden gjerne veien, og kanskje man kan takke [leder] veldig mye for det. Så den skal [leder] nok ha.» Disse samtalene nevnte ikke lederen selv.

4.5 Motivasjon og utvikling

Vi ønsket å høre hva ledere og medarbeidere syntes var viktig i forhold til motivasjon og utvikling.

«Jeg jobber jo med mange fantastiske folk, og vi har det jo gøy på jobb i lag innimellom» sa den ene lederen da vi spurte om hva som skulle til at de hadde lyst til å komme på jobb. Videre fremhevet de “det å mestre arbeidsoppgaver, få ting gjort og se fremgang». Og videre: «Men det å ha et godt arbeidsmiljø, og ha noen som du har gode relasjoner til på jobb, det tror jeg er en viktig faktor til å trives på jobb, og ha lyst til å komme på jobb.»

Videre var vi nysgjerrig på om lederne hadde lært noe i studiet som gjorde dem mer motivert, og om medarbeiderne merket noe til det.

Til det svarte den første lederen at en opplevde å ha fått noen flere teoretiske knagger å henge erfaringene på, noe som opplevdes å bidra til større forståelse for hvordan de ulike prosessene går. De opplevde en større grad fått forståelse for sammenhengen mellom administrasjon, politikk og regjering, og årsaken til at ledere dras i mange retninger. Lederen var mer usikker på om medarbeiderne la merke til dette, og pekte også på at det for mellomledernivået er vanskelig å se det overordnede føringene. Lederen sa videre: *«Men jeg tror kanskje innad i enhetsledergruppa er det blitt enklere å forstå hverandre, for nå har ganske mange i den enhetsledergruppa gjennomført masteren, den samme masteren. Så jeg tror det er enklere nå at vi er på samme nivå når vi snakker. I forhold til at man forstår en god del av de samme prosessene av det å være leder i offentlig sektor.»*

For å bli mer motivert kunne denne lederen tenke seg å lære om flere verktøy, særlig innenfor feltet gruppeledelse, slik at tid og ressurser ble bedre utnyttet.

En av de andre lederne pekte på at fellesskap var viktig, det er viktig å kjenne på mestringsfølelse, men også at ikke alt bare skal være oppgaveorientert, man at man også skal ha det gøy på jobb. Fellesskap på jobb med gode kollegaer opplevdes som kjempeviktig.

Gjennom arbeidet med masteren ble denne lederen særlig oppmerksom på hva som skulle til for at kollegaer skulle trives på jobb. Og som svar på det, erfarte lederen at ansatte ønsket å bli sett og lyttet til, noe lederen har tatt med seg i det videre arbeidet. Og for lederens egen del sa vedkommende at tilbakemelding på arbeidet var et viktig bidrag i forhold til å bli mer motivert.

Den siste lederen ble motivert av å ha en spennende jobb. Og masterutdanningen av med på å gi en del forklaringer på prosesser og forståelse på hvorfor ting er som det er. Lederen opplevde også å ha fått selvtillit til å utnytte de prosessene og forståelsen målrettet, og mente at studiet hadde gitt en merverdi.

Det er en del av det samme som går igjen hos medarbeiderne. I den første gruppa sa begge at de trives veldig godt på jobb, og får mange gode tilbakemeldinger. Kollegaer og tjenestemottakere ble tatt frem som viktige bidrag for å trives på jobb. Begge hadde jobbet lenge i kommunen, og mente det var et resultat av trivsel og motivasjon. Den ene medarbeideren fremhevet tjenestemottakerne som svært viktige for jobbmotivasjon. Det å kjenne hele mennesket, deres nærmeste nettverk og vite litt om personene opplevdes som merverdi på jobb.

Den ene medarbeideren var også motivert for videre lederutdanning, og ønsket å ta det etter hvert. Begge opplevde å ha en fin arbeidsplass.

Da vi spurte om de syntes lederen virket motivert, var svaret utdelt positivt, «*hun brenner for mye, hun gjør det*», men de opplevde at lederen hadde vel mye å gjøre. De sa også at lederen hadde endret noe på tankegangen og måten hun grep ta i ting på etter at hun hadde gjennomført masteren sin. De pekte også på at hun hadde fått noen nye verktøy å bruke.

Andre forhold som ble trukket av medarbeiderne var å ha mulighet til å kunne bruke kompetansen sin og ha gode forhold til de som de jobbet sammen med. I tillegg ble det sagt at det å bli motivert av å motivere sine medarbeidere, nå mål sammen og få gode tilbakemeldinger, bidro til å bli enda mer motivert.

Også den siste medarbeidergruppen sa de at det å trives på jobb var viktig i forhold til motivasjon på jobb. Den ene medarbeideren sa at når lederen takker for dagen, og for innsatsen, så kjennes det godt. Det gjør det lettere, og det føles lettere dagen etter også, man blir sett, men å trives med det man gjør, det er det viktigste.

De fremhever det å få utnytte sin kapasitet slik at man trives i jobben, ha en opplevelse av og blitt tatt seriøst og bli lyttet til, samt å få dele av kunnskap og erfaring oppleves som viktig.

Denne gruppa opplevde også lederen som veldig motivert ved gjennomføring av masteren. Lederen delte mye informasjon og involverte medarbeiderne mye i fagene. Det ble oppfattet som interessant.

Disse medarbeiderne fikk også spørsmålet om hva som skulle til for at de skulle oppleve utvikling på jobb. Den ene svarte litt nølende at vedkommende kanskje ikke hadde opplevd så mye utvikling og nesten stod litt fast i systemet, og ønsket seg egentlig mer utdanning. Da tok den andre medarbeideren til ordet og stilte spørsmål til kollegaen sin om hvor lenge vedkommende hadde arbeidet. Deretter gjennomgikk de en lang rekke med arbeidsoppgaver som kollegaen hadde løst og utviklet seg i, på en støttende og oppmuntrende måte, før han avsluttet med «... og det er for meg en sinnsykt bra utvikling». Og sistnevnte måtte si seg enig i det.

Også her roste de lederen sin for å gi dem utviklingsoppgaver.

Den ene medarbeideren sa også at man ikke nødvendigvis utviklet seg mest via kurs og lignende, men via de gode samtaleene og at de følte seg verdsatt, og at de ble tatt med som viktige samtalepartnere i lederens masterutdanning.

Den ene medarbeideren sa at vedkommende opplevde lederen som en av de store inspirasjonskildene, noe som også bidro til at de nye oppgavene som i utgangspunktet ble oppfattet som litt kjedelige, også ble interessante.

Den andre medarbeideren sa også at vedkommende ønsket seg enda mer faglig utdanning, «*jeg må få større lekeplass, den blir litt trang*». Og da var det førstnevnte medarbeider raskt var på banen og foreslo oppgave og backet vedkommende opp.

4.6 Humor

Respondentene fikk spørsmålet om de opplever humor på jobb. Dette var et spørsmål hvor ingen trengte å tenke seg om. Her kom svarene raskt og udelt positivt. Likevel opplevde vi variasjon i svarene både med hensyn til betydning og med hensyn til innhold og bevissthet av bruken. Fra lederne var tilbakemeldingen at humor bidrar til å redusere stress, man bruker gjerne galgenhumor for å ta brodden av vanskelige og krevende situasjoner, samt at det er en

viktig bidragsyter til motivasjon, og noe som er et viktig bidrag til å skape et miljø. God takhøyde og lite selvhøytidelighet ble trukket frem fra flere av respondentene. «*man må tørre å tråkke i salaten ... og flire ut av det ...*». Og uttalelsene «*jeg tror at humor er viktig hvis man skal trives. (...) Og jeg tror at hvis folk har gode relasjoner rundt seg, så tørr dem slippe seg mer opp også*» ble også sagt.

Tilbakemeldingen fra medarbeiderne var at de opplevde mye humor og fliring på jobb. De ga uttrykk for stor takhøyde, mye fliring, nord-norsk humor, vitsemønstre som gjerne ble brukt ofte, galgenhumor og gjerne litt harselering med hverandre.

Det var noe variasjon blant svarene i forhold til kvinnelige og mannlige respondenter, og man kunne ane en viss forskjell i arbeidsmiljø der antall menn dominerte i forhold til antall kvinner. Mannlige respondenter ga uttrykk for en noe større grad av godlynt harselering enn på de kvinnedominerte arbeidsplassene. Også vitsemønsteret ble opplevd noe forskjellig slik vi oppfattet respondentene.

Både fra lederne og medarbeiderne kom det uttalelser som «*vi har mye humor på jobb*», «*det beste jeg hører på jobb, er når folk knekker i hop i krampelatter*», «*fredager er livlige*», «*det er veldig, veldig viktig*», «*jeg er en person som er ekstremt lite selvhøytidelig*».

En av tilbakemeldingen som kom var at særlig fredager var dager med god stemning, og fredagskaffen ble nevnt som «*nesten hellig*». I forlengelsen av dette sa respondenten at fredagskaffen var et viktig bidrag til å ta helg uten å ta de tunge tingene med hjem fra jobb, en fikk «*blåst ut*», og de brukte galgenhumor på mange av tingene. Og de oppfattet dette som veldig, veldig viktig.

Vi spurte både ledere og medarbeidere om de brukte humor bevisst på jobb. Tilbakemelding på dette var også her utdelt positive. Respondentene sa at bevisst bruk av humor, latter, lydnivå på latter, stemmeleie og fredagskaffe var viktige og bevisste valg for å skape god stemning, spesielt i krevende situasjoner og perioder. Følgende uttalelse understreket dette; «*Når folk er litt nedpå eller negativ eller noe sånt, så smiler jeg, og flirer litt høyrere. Litt sånn for å poengtere at det nytter ikke. Det nytter ikke å gå med leppa nede på knærne. Det er myyyy bedre å flire enn å skrike*». Også uttalelsen «*det var så herlig å høre latteren hennes. Det var det, for det spredde seg i hele huset.*» «*Du må flire mer og du må flire høyt*».

4.7 Emosjonell modenhet

De siste spørsmålene i intervjuguiden gikk på om utdanningen hadde hatt noe å si på forholdet mellom leder og medarbeider, og om lederen eventuelt hadde endret seg.

Fra gruppen med ledere selv mente flere at de hadde endret seg. En av lederne hadde fokus på å jobbe strukturert og målrettet med arbeidsoppgavene for å skape rom for å jobbe med relasjonene. Lederen opplevde at studiet hadde bidratt til mer forståelse for offentlig sektor, bedre rolleforståelse i forhold til eget arbeid, mer tydelighet, og en større evne til å sortere ut det som en i dag oppfatter som bagateller. Lederen pekte også på en bevisstgjøring på egen rolle. Denne lederen kom fra en tidligere jobb som avdelingsleder, og brukte mye tid i starten på å hjelpe avdelingslederne sine med å gjøre jobben deres, eller nesten gjøre den for dem. På den måten fikk mellomlederne en annen forventning til denne lederrollen enn det som ligger i mandatet til stillingen. Men etter utdanningen opplevde lederen å få verktøy som i større grad bidro til å legge ansvaret der det hører hjemme, men selvsagt bidra med veiledning og hjelp der det var nødvendig.

Lederen tilføyde også betydningen av relasjonsledelse, og som den sa *«har vi ikke menneskene med oss, får vi ingenting gjort»*. Da spiller det liten rolle hvilke vedtak som er gjort i kommunestyret, eller av leder, om ikke medarbeiderne er med. Det å bygge relasjoner, være en trygg leder som tåler å stå i stormene og vise at dette klarer de, det oppfattet denne lederen som viktig. Det var også den biten lederen påpekte manglet i masterutdanningen.

På tilleggsspørsmål fra oss om lederen mente det er mulig å lære og bli en god leder, eller om det var egenskaper en leder har med seg, svarte denne lederen at den oppfattet ledelse som et fag. *«Du må ha noen personlige evner i det, ja det må du, og du må ha vilje til å møte mennesker, og du må være glad i mennesker. Du må ha vilje til å sette deg inn i et annet menneske sitt tankesett på en måte. Det er til dels noe du kan lære deg, tror jeg, men til dels noe basis du må ha med deg»*. Lederen mente at hvis du har viljen til interesse og nysgjerrighet i forhold til andre mennesker, kan en lære seg verktøy som kan bidra til at en blir bedre på relasjonsledelse.

Den andre lederen pekte også på at masterstudiet har bidratt til å forstå prosesser bedre, og at hvor viktig det er med prosesser. Den også bidratt til forståelse av utfallet av prosesser og en hjelp til å forstå at ting også andre steder, og at det er befestet via forskning. Det bidrar til mindre frustrasjon, og en evne til å justere vurderingene. Samtidig kan det oppleves vanskelig

å omsette teori til praksis, men lederen opplever en større tålmodighet i relasjonen til medarbeideren.

Den siste lederen påpekte verktøyene som studiet har bidratt til, men også en evne til å reflektere. Studiet har bidratt til en bevisstgjøring rundt beslutninger som et ikke finnes fasitsvar på. En bedre evne til å gjøre riktige vurderinger, en evne som denne lederen føler seg tryggere på om som den tror medarbeiderne også kan ha merket. Lederen opplevde også at medarbeiderne tillat studiet innflytelse på en sånn måte at lederen også opplevde større tillit i sitt lederarbeid, en slags følelse av å ha opparbeidet seg «en pondus». Lederen ga uttrykk for en slags gevinst ved å involvere medarbeiderne i studiet på en sånn måte at medarbeiderne opplevde det som bra.

Lederen sa «(...) det å forstå kommunale organisasjoner, det har vært helt grunnleggende i det studiet for meg, å forstå prosessen og dynamikken mellom organisasjonen og administrasjonen, mellom administrasjonen og beboerne, innbyggerne i kommunen, hensynet til omgivelsene, hvordan omgivelsene påvirker oss. Det har vært med å gi meg masse forklaringer og med det også bedre tåleevne, bedre immunforsvar i hverdagen.»

Lederen opplevde å ha fått bedre selvtillit, og samtidig en større romslighet for å la andre få spillerom, samt at det nå oppleves som ufarlig å utfordre folk på argumentasjonen.

I forhold til relasjonsledelse tilføyde denne lederen at den opplevde at nærhet til medarbeiderne av særs viktig. Lederen burde ha en slags rolle som forbilde, et sett standarder som er allmenne og verdsatt. Og at man som leder skal være så stødig at man kan ta opp ting man er uenig i uten at det oppstår en krise i organisasjoner.

De samme spørsmålene fikk medarbeiderne om sin leder. Medarbeiderne opplever endring, men om det skyldes utdanningen eller at de var blitt bedre kjent, det kunne de ikke helt definere. Men de opplevde at lederen hadde fått mer kunnskap og flere verktøy å bruke. Relasjonen mellom dem oppleves tryggere, og de opplevde det som å trygt at hun var der som det trengtes.

Den andre medarbeidergruppa dro frem endringen i forhold til å delegerer ansvar lenger ned i organisasjonen, hvor man opplevde at lederen var initiativtaker og tok et stort ansvar og gjorde en omfattende jobb i denne prosessen.

I den siste gruppa ga de uttrykk for flere ting som også matchet det lederen selv omtalte. De sa at lederen ble betydelig sikrere i sine beslutninger, fikk mer kunnskap og bedre argumentasjon for beslutninger, samt at de kjente på en økende tillit til lederen og de beslutninger som ble tatt.

5 Drøfting

Formålet med forskningsprosjektet vårt er å undersøke om medarbeidere opplever en endring hos leder som har gjennomført en formell utdanning, i lys av relasjonsledelse og det teoretiske grunnlaget i forhold til dette. Problemstillingen er å vurdere om lederen opplevde en endring selv, og om medarbeiderne kunne beskrive en tilsvarende opplevd endring eller utvikling av relasjonskompetansen hos lederen sin. På den måten kan vi si at intervjuene med medarbeiderne ble en slags termometer på leders egen opplevde endring. Tidligere i oppgaven redegjorde vi for relevant teori i forhold til relasjonsledelse og relasjonskompetanse. I hovedsak vil vi først drøfte funnene i undersøkelsen opp mot teorien vi har presentert tidligere før vi til slutt drøfter hvorvidt funnene svarer ut hele eller deler av problemstillingen vår.

5.1 Situasjonsbasert ledelse

Fiedlers modell i tilknytning til situasjonsbasert ledelse peker på tre dimensjoner som danner et grunnlag for å si noe om gunstige situasjoner der lederen kan utøve lederskapet sitt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Teorien baserte seg på at lederen måtte ha tilstrekkelig med innflytelse for å kunne påvirke medarbeidere og den første dimensjonen omhandler forholdet mellom leder og medarbeider både i forhold til samarbeidsklima og i hvilken grad lederen aksepteres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Vi mener at spesielt den første dimensjonen ser ut til å være av betydning i forhold til relasjonsledelse, dette støttes opp av funn i undersøkelsen vår som sier at relasjonene mellom leder og medarbeider ble oppfattet som gode, ærlige og man hadde stor grad av velvilje for hverandre. Hos en respondentgruppe fortalte både leder og medarbeidere om at lederen tok med seg fagkunnskap og nyervervet teori fra masterstudiet tilbake på jobb. Begge partene trakk frem at kunnskap og teori ble diskutert og delt med medarbeiderne ved mange ulike anledninger. Dette gjorde at medarbeiderne opplevde at lederen som en mer selvsikker leder, en leder som i større grad kunne argumenter for sine synspunkter og også begrunne synspunktene i teoretisk grunnlag. I lys av Fiedlers teori kan det se ut til at medarbeiderne utviste en økende grad av aksept og anerkjennelse av lederen. De ga uttrykk for at de opplevde at lederen hadde tilegnet seg mye kunnskap om selve faget de utøvde (ledelse), noe lederen hadde et begrenset kunnskapsgrunnlag om ved ansettelse. Medarbeiderne opplevde at lederen hadde blitt sterkere gjennom å ha tilegnet seg denne kunnskapen.

Flere av underrespondentene trakk fram nærheten til leder, gjennom møtehyppighet, som viktig. Det at medarbeiderne visste at lederen var et tastetrykk unna til tross for fysisk avstand, uttrykte de var både nødvendig og bra. På samme tid ga de uttrykk for at lederen ble savnet i perioder dersom lederen i større grad var opptatt på annet hold. Slik vi ser det, kan det derfor synes som om samarbeidsklimaet i stor grad er avhengig av denne kontakten og hvor mye leder har mulighet til å prioritere medarbeidere sine. Respondentene uttalte også etter å ha snakket om at lederen var tilgjengelig ved behov, "(...)da ringer hun meg når hun har tid, med en gang, og det synes jeg er betryggende, hun gjør det" og "det synes jeg er godt, å ha henne i bakhand". Jo større opplevelse var av tilstedeværelse, jo bedre relasjon kunne det se ut, noe som også samsvarer med det Carl Rogers sa om at utviklingen krever et trygt miljø (Spurkeland, 2017).

Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse og Spurkeland sin teori om relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012) er begge teorier som underbygger forholdet mellom leder og medarbeider, og som sier noe om at leder må tilpasse sin ledelse i forhold til hvem de skal leder. Som en leder sa "hvor er det skoen trykker, og så er det å sette eventuelt ekstra ressurser på det. Det har vi erfart mange ganger og det har vært med på å bygge tillit, ... som jeg erfarer det, så opplever man da at dem har støtte. Dem har støtte fra noen som har faglig innsikt og dem får nødvendige ressurser hvis det røyner på". Hersey og Blanchard skilte mellom oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse. Jo tryggere og mer selvstendig medarbeider, jo lenger kunne man endre lederstilen fra oppgaveorientert ledelse til relasjonsledelse. (Hersey og Blanchard, 1977, Yukl, 2013). Det var altså medarbeidernes økende selvstendighet som medførte mer relasjonsledelse. Hersey og Blanchard pekte også på at hendelser i livet kunne påvirke negativt på en slik måte at fokus måtte tilbake til det oppgaveorienterte. Oppgavene ble en slags redningsbøye som det var viktig å holde fast ved dersom man var lite selvstendig eller gikk gjennom hendelser som påvirket i negativ retning.

5.2 24-timers mennesket

Det er særlig to forhold i Spurkeland sin teori som kan sees i sammenheng med det Hersey og Blanchard belyste. Det er teorien om tilpasset tilbakemelding og 24-timers mennesket.

Tilpasset tilbakemelding handler om at man må kjenne sine ansatte og vite en del om de for at tilbakemeldinger skal kunne virke etter hensikten, og gi den effekten som er ønskelig. Man må ta hensyn til hvilken respons man vil kunne oppnå med det som blir sagt. I tillegg legger Spurkeland vekt på 24-timers mennesket. Men det menes at jobbsituasjonen også påvirkes av

hvordan medarbeiderne har det de timene de ikke er på jobb. “(...) *du kjenner hele mennesket, 24-timers mennesket. For da vet man også hva det er den enkelte trenger å få tilbakemelding på, og hvordan måte jeg kan gi den tilbakemeldingen på for at det er fruktbart for en person*”, sa en av hovedrespondentene. Og som Hersey og Blanchard påpeker, kan livet utenfor jobb være med å påvirke hvordan arbeidsoppgavene løses. Er det en god relasjon mellom leder og medarbeider, blir dette gjerne både kjent, omtalt og en forsøker å tilpasse så langt det lar seg gjøre.

Vi opplevde gjennom intervjuene at lederne tok seg tid til å høre litt mer om medarbeiderne og la dem få prate litt om livet utenfor jobb. “*Man må jo kjenne dem*”, som en leder sa, noe vi også oppfattet at underrespondentene satte høyt. Der Hersey og Blanchard så at det var nødvendig å sette mer fokus på oppgaveløsningen for å bedre relasjonen, ga Spurkeland i større grad ga uttrykk for et slags “*jeg hører at du har det tøft, hva trenger du av tilpasning*”, slik vi tolker det. På et vis samme sak, og på den andre siden to nokså ulike tilnærminger. Kanskje er det den Spurkeland sin modell som er tydeligst i forhold til relasjonen og utviklingen av relasjonene? Det kan i alle fall synes som at respondentenes tilbakemeldinger er at det er relasjonen de trenger når livet byr på utfordringer, slik vi tolkene funnene.

Også debriefing-møtene som en av medarbeidergruppene refererte til, oppfattet vi i stor grad var tilpasset tilbakemelding. “*Har det skjedd noen alvorlige ting, har det skjedd noen store ting, så prøver vi å debriefe hverandre sånn at vi er noenlunde justert*”. Møter som ikke var faste, men hvor det ble innkalt etter behov, gjennomført i forhold til behov og hvor medarbeiderne ga sterkt uttrykk for at de i dette møtet kjente seg svært godt ivaretatt, oppfatter vi at hører hjemme i denne kategorien.

5.3 Tilbakemeldinger

Med utgangspunktet om at de aller fleste mennesker har behov for en eller annen form for tilbakemelding slik teorien belyser (Spurkeland, 2012), er mennesker samtidig svært ulike i forhold til hvordan man tar imot tilbakemeldinger. Så også tilfellet for respondentene våre. En gruppe heiet hverandre frem og var flinke til å rose hverandre internt “*og sånn sett så føler jeg at du har fått sinnsykt bra utvikling*”. Mens en annens medarbeideren sa at den helst ikke ville ha positive tilbakemeldinger. “*Jeg er kanskje ikke like god på å ta imot ros som jeg å ta imot ris. Jeg er kanskje en person som liker bedre kritikk, eller ris på et vis, for da føler jeg at jeg har noe å jobbe mot.*” Det var bedre med de negative, for de visste man hva man skulle bruke til.

Murrel (1997) peker på at det å drive god relasjonsledelse er å fordele ansvar, spesielt på tvers av de hierarkiske linjene. Dette ble trukket frem hos flere av respondentene. En av undergruppene sa *“Jeg synes at vi på et tidspunkt fikk et større fokus i avdelingsledergruppa hvor vi begynte å snakke mer om det å ansvarliggjøre helt ned på assistentnivå”*. De hadde arbeidet svært grundig med å gjennomgå enheten med tanke på å fordele ansvar og legge til rette for kvalitet. Dette medførte endret ansvarsfordeling ned til laveste nivå, noe de ansatte ga uttrykk for at de satte pris på *“...vi organiserer oss på en sann måte at alle føler at dem er på jobb og gjør en forskjell på jobb”*. Lederen i dette tilfellet sa at den hadde lært teknikker, sammenhenger og fått kunnskap gjennom studiet som gjorde at denne beslutningen ble tatt. Dette samsvarer med det Uhl-Blien (2006) sa om prosessen mellom deltakere som både bidragsytere og partnere.

En av de andre respondentene ga uttrykk for en svak misnøye over at det stadig kom flere oppgaver på lederen, noe som både gikk ut over lederen selv, men også dem. For å sitere fra under underrespondentene: *“... men det her går ikke lenger, jeg vet ikke hvor langt det skal gå før dem setter foten ned.”* De opplevde enda mer arbeid og en leder om var enda mindre til stede. Misnøyen var likevel rettet mot nivået lenger opp. Slik vi vurderer det kan altså organiseringen av arbeidet og den organisatoriske organiseringen være faktorer som kan bidrar til å utvikle relasjonene mellom leder og medarbeider positivt slik Murrel (1997) pekte på, men noen av respondentene gir også uttrykk for at den også kan bidra til en negativ utvikling av relasjonene.

5.4 Motivasjon

En av lederes viktigste oppgave slik Jacobsen & Thorsvik (2013) ser det, er å la de ansatte få bruke kompetansen og kunnskapen som de har på en best mulig måte. Å finne riktige oppgave og plassere ansatte der de får lov til å bruke sine ferdigheter gir motivasjon. Dette henger også sammen med jobbmestring. Dette ble bekreftet av respondentene gjennom følgende utsagn; *“når man mestrer oppgavene sine, man får ting gjort og man ser fremgang, det gir motivasjon til å fortsette.”*

Som vi redegjorde for i metodekapitlet var det et poeng for oss å lete etter svar uten å bruke direkte spørsmål. Under temaet motivasjon spurte vi respondentene våre om hva som skulle til for at de skulle ha lyst til å gå på jobb. Altså være motivert nok til å stå opp og gå på jobb dag etter dag. Som svar på dette fikk vi *“fantastiske medarbeidere”, “fellesskap”, “trivsel på arbeidsplassen”* og *“godt arbeidsmiljø”* som noe de fleste trakk frem som viktige faktorer for

å bli motivert. *“Men det å ha et godt arbeidsmiljø, og ha noen som du har gode relasjoner til på jobb, det tror jeg er en viktig faktor til å trives på jobb, og ha lyst til å komme på jobb”*, sa en av respondentene.

Videre ble det sagt *“det her har jeg ikke gjort før, at man lærer nye ting, selv om jeg har jobbet som leder i så mange år, stadig vekk oppdager at det her det kan jeg ikke, (...) den mestringsfølelsen”*. Ser man dette i lys av Hersey og Blanchard (1977) sin situasjonsbestemte ledelse kan det synes som om også leders tilpasning av egne oppgaver bidrar til økt motivasjon. Gjennom arbeidet med egen masterutdanning hadde lederen blitt ekstra oppmerksom på hva som skulle til for å kjenne på følelsen av jobbmestring. En av respondentene som også er mellomleder, sa *“At jeg ser at jeg får de ansatte med, at de ønsker å komme på jobb. Det gjør også at jeg har lyst til å komme på jobb. Når vi sammen får til det vi har som mål.”* Altså å se at de andre ansatte på jobb lykkes og får til det de jobber med ble fremhevet som viktig faktor i egen utvikling og motivasjon. Da er det leders målrettede jobb med å øke sine kollegaers mestring, som bidrar til modenhet og økt selvtillit slik Hersey og Blanchard (1977) pekte på.

5.5 Formelle versus uformelle møtearenaer

Funnene innen dialogdimensjonen viser at det er ulikt hvordan respondentene vektlegger betydningen av formelle og uformelle møtearenaer. En leder uttrykker at de formelle møtearenaene i stor grad er arenaer som brukes for å dokumentere at alle rutiner blir fulgt og hva som blir bestemt, mens de uformelle møtearenaene blir brukt som *“limet i organisasjonen”*. Slik vi tolker det legger både medarbeiderne og lederne vekt på at de uformelle møtearenaene fungerer som møteplasser for relasjonsbygging. En leder trekker frem den uformelle arenaen som en mulighet til å snakke *“litt om løst og fast, både for å bli kjent med den ansatte (...) de uformelle samtalene har merverdi i forhold til at man kan bli kjent (...) med hele personen”*.

Lederen trekker også frem de fem f-ene som et viktig redskap for å bli kjent med medarbeiderne sine gjennom uformelle møtearenaer. Som Spurkeland (2015) peker vil denne metoden for kartlegging av medarbeideren gi grunnlaget for å utvikle en solid relasjon. Vår oppfatning er at det er underordnet hvorvidt møtearenaen defineres som uformell eller formell, så lenge det er en arena hvor medarbeideren opplever å være i et trygt miljø. Dette trekker også frem som viktig i Carl Rogers teori om personlighetsutvikling (Spurkeland, 2017). Dersom vi tar utgangspunkt i teorien om situasjonsorientert ledelse er det nødvendig å

kjenne medarbeiderne som individer for å kunne endre lederstilen ut ifra situasjonen, dette kan blant annet være medarbeidernes modenhet (Hersey & Blanchard, 1977).

Hos en respondentgruppe peker en medarbeider på at leder har blitt flinkere å ta tak i ting på kontoret. ”*Det utarter aldri lenger sånn som det kanskje kunne gjøre til å begynne med*”. Medarbeideren presiserer videre at det kan ha like mye å gjøre med at de ansatte på kontoret og lederen har lært å kjenne hverandre med tiden, ut ifra dette forstår vi at medarbeideren ikke kan peke på den gjennomførte utdanningen som en direkte årsak til endringen.

En annen respondentgruppe trekker frem overgangen fra fellesmøter til en-til-en samtaler som en tydelig endring i hvordan lederen møter medarbeiderne sine. ”*Jeg synes det er kjempebra at man har fått til de en-til-en samtalene*”. Slik vi forstår respondentgruppas opplevelser av endringen, tenker de at den er et resultat av kunnskap som lederen har tilegnet seg via utdanningen. Dette går imot perspektivet som peker på at relasjonsledelse ikke lenger handler om ledelse av enkeltindividet, men om dialogen mellom flere mennesker (Drath 2001; Murrell, 1997). På den andre siden tror vi at både leder og medarbeider opplever at det er enklere å få til en dialog slik Spurkeland (2017) beskriver det i en en-til-en samtale enn i fellesmøter, og at medarbeiderne med en slik møtearena sitter igjen med en følelse av å være likeverdige.

Vi mener vi kan se likhetstrekk mellom det Goleman (2006) fremhevet og det Spurkeland (2017) legger til grunn som viktige egenskaper for kommunikasjon i relasjoner. Der Goleman snakker om fininnstilling, ”*attunement*”, gjennom å uttrykke ”*We seek to understand the other person rather than just making our own point*” (Goleman, 2006:86) snakker Spurkeland om å ”*lytte med intensjonskanalen*” (Spurkeland, 2017). Slik vi vurderer det ønsker begge å fremheve samme sak og har fokus på det mennesket man snakker med, og ønsker å lytte seg frem til vedkommende sin mening.

5.6 Utvikling av relasjonskompetanse

Vi valgte å ta med dimensjonen humor i undersøkelsene våre. Dette var på ingen måte spørsmålet som det blir brukt mest tid på, ei heller et spørsmål som vi oppfattet at respondentene syntes det var vanskelig å svare på. Samtlige kunne fortelle at de hadde fokus på humor på arbeidsplassen, et resultat som vi i grunnen forventet. Vi opplevde det imidlertid som overraskende at humor ble brukt som et tilsynelatende bevisst virkemiddel på alle de ulike arbeidsplassene. Å le ekstra høyt for å spre latter, passe på å ha god stemning fredags

ettermiddag for å unngå å ta jobbproblemer med hjem og bruke humor på jobb som en motvekt mot uro, var alle forhold som ble omtalt i intervjuene.

Det var ingen som fortalte direkte om en opplevd endring i bruk av dimensjonen humor. Men verdien av å kjenne seg hørt og sett trer fram som en viktig verdi hos alle respondentene. Spesielt medarbeiderne gir uttrykk for at de har opplevd tilbakemeldinger og møtepunkter med leder som svært viktig for å både jobbmestring og –motivasjon. Verdien av å ha det bra sammen med kollegaer ble fremmet av nesten alle respondentene, og det å ha det bra sammen med kollegaene vil vi tro henger tett sammen med bruken av humor.

Alle tre respondentgruppene forteller opplevelser som tyder på at bruken av tilbakemeldinger og/eller møtepunkter har endret seg hos dem. Vi kan her trekke frem den ene respondentgruppa som forteller om at de har utviklet en slags debrifing-kultur, som beskrives som et samtale- og temafokus som oppleves som svært verdifullt for medarbeiderne. Debrifing-kulturen har åpnet en arena hvor de ansatte opplever seg selv som godt ivaretatt av lederen med mye rom for egne følelser og respons både fra kollegaer og leder. Det er vanskelig å trekke bastante konklusjoner i forhold til om denne opplevde endringen kommer som en følge av ledernes utdanning, men vi har inntrykk av at det henger sammen med en særlig faktor som utmerket seg å i alle intervjuene, nemlig at alle respondentene pekte på at den formelle utdanningen hadde gitt lederne *verktøy* til å utføre sitt lederarbeid bedre.

Fra ledernes side ga dette seg uttrykk i bedre selvtillit og større trygghet i rollen som leder, samt en større forståelse for både mandat og egen rolle i den øvrige sammenhengen i organisasjonen. Lederne snakket om at de hadde fått knagger å henge kunnskapen og erfaringene sine på. Det fremgår tydelig at også medarbeiderne har merket seg denne utviklingen. De beskriver lederen sin som en tryggere og mer selvsikker leder, en som kan argumentere bedre og en leder som til dels har endret på oppgaveløsningen. De forteller om en leder som i større grad klarer å tilpasse seg til medarbeidernes behov. På disse spørsmålene var det forbausende likhet i opplevelsene som medarbeiderne beskrev og vi tolker dette som uttrykk for en helt klart en endring hos lederen som med stor sannsynlighet har sammenheng med gjennomført utdanning.

5.7 Oppsummering av drøftingen

Det overordnede målet vårt har vært å undersøke om medarbeidere opplever en merverdi av at deres ledere gjennomfører formell utdanning. Ved å ta utgangspunkt i relasjonsledelse, og

spesifikt utvikling av relasjonskompetanse, ville vi forsøke å belyse dette fra medarbeidernes ståsted. Ved hjelp av de utvalgte dimensjonene har vi analysert om funnene våre er av en slik art at vi enten indirekte eller direkte kan tolke eller forstå at medarbeiderne beskriver en opplevelse av endring eller utvikling av relasjonskompetansen hos lederen som kan ha sammenheng med den gjennomførte utdanningen.

Både leder og medarbeider er utfordret til å sette ord på konkrete opplevelser og generelle betraktninger om de utvalgte dimensjonene, og vi ser at det i noen tilfeller var overraskende sammenfall mellom beskrivelsene. Noen av respondentgruppene brukte til og med samme uttrykk i omtalelse av særskilte forhold, noe vi tolker som at de har utviklet et slags “stammespråk” i enheten. Dette tolker vi både som et uttrykk for en gjennomarbeidet og samlet forståelse for hvordan de løser oppgavene, og som et uttrykk som av en eller annen grunn hadde befestet seg fordi respondentgruppa har vært kollegaer lenge og har utviklet felles referanserammer over tid.

Når vi har analysert de innsamlede dataene ser vi at det har vært en krevende oppgave å stille spørsmål som gir oss relevante beskrivelser i forhold til problemstillingen for oppgaven, uten å spørre teoretisk og helt direkte. Likevel mener vi de funnene vi har trukket frem i ovenfor viser at utformingen av intervjuguiden, med hovedfokus på de utvalgte dimensjonene innen relasjonskompetanse, har gitt oss gode svar på problemstillingen vår. Særlig ønsker vi å trekke frem tilbakemeldingene hvor alle respondentene ga uttrykk for samme opplevelse av endring og utvikling. Ingen av respondentene hadde lest spørsmålene på forhånd, og de hadde derfor ingen mulighet til å forberede seg i noen grad.

Som et overordnet svar på problemstillingen vår ser vi at utvikling av relasjonskompetanse hos leder kan være med å sette i gang en kjedereaksjon på arbeidsplassen. Når lederen utvikler selvtillit i rollen sin og blir tydeligere som leder uttrykker medarbeiderne at de i større grad føler seg sett av leder og dette beskrives også i enkelte tilfeller å gi større trygghet på arbeidsplassen. Dette er faktorer som kan bidra til å øke medarbeidernes jobbmotivasjon som videre kan påvirke resultatene, både med tanke på produksjon og kvalitet.

Vi oppfatter en stor grad av ærlighet i beskrivelsene og tilbakemeldingene fra alle respondentene, noe som vi ser på som en av styrkene i oppgaven. Inntrykket vårt er at respondentene kjente seg trygge, var engasjerte i problemstillingen vår og hadde mye på hjertet som de gjerne ville fortelle om. Uten dette ville det ha vært vanskelig å sette svarene

inn i relasjonskonteksten. Uten at de hadde fortalt om deres opplevelse, følelser og gitt en beskrivelse av forholdet sitt til leder, ville vi ikke hatt grunnlag for å si noe om opplevd endring og effekt etter en masterutdanning. På den andre siden kan det være en svakhet at oppgaven baserer seg på en beskrivelse av subjektive opplevelser og at materialet baserer seg på enkeltintervju innenfor en tidsramme på en time. Vi kan se for oss at nyanser og detaljer hadde kommet bedre frem dersom man hadde gjennomført flere intervjuer og gått mer i dybden.

6 Avslutning

Gjennom problemstillingen hvordan opplever lederen at en formell lederutdanning har utviklet egen relasjonskompetanse i møtet med medarbeiderne sine og hvordan opplever medarbeiderne at en formell lederutdanning har utviklet lederens relasjonskompetanse, har vi ønsket å sette fokus på utvikling av relasjonskompetanse, og om dette er noe medarbeiderne opplever på samme måte som lederen selv.

Til tross for at oppgaven ikke gir oss grunnlag for å generalisere resultatene våre opplever vi likevel en tilfredshet over at funnene i undersøkelsene våre gir oss svar på problemstillingen vi har forsket på. Vi har funnet at lederne og medarbeiderne i undersøkelsen er samstemte i at den formelle lederutdanningen har gitt lederne verktøy som gjør at lederne står stødigere i rollen sin. Alle respondentene opplever at denne endringen har ringvirkninger helt ned på den enkelte leder-medarbeider relasjonen.

I intervjuene med alle respondentene har vi fått et ørlite innblikk i en leders gleder og utfordringer og vi kjenner på en takknemlighet over ledere som tar på seg ansvaret med å være leder. Vi undrer oss også over at relasjonsledelse og –kompetanse ikke er en større del av dagens lederutdanninger.

Vi har begge kjennskap til respondentene i undersøkelsen i større eller mindre grad, men etter disse intervjuene kjenner vi dem mye bedre. Dersom ledere og ansatte hadde tatt seg tid og hatt fokus på å snakke seg gjennom de ulike dimensjonene i relasjonskompetansen, antar vi at det hadde gjort bygget forholdet mellom dem positivt. Mye handler om ærlige tilbakemeldinger, og mye opplevde vi kan være med å bygge hverandre andre opp, og spille hverandre gode. Vi synes det har vært en flott erfaring å få høre hvor viktige kollegaer kan være for hverandre.

6.1 Forslag til videre forskning

Opgaven har gitt oss innblikk i flere interessante sider av relasjonsledelse. Resultatene vi har fått gjennom våre undersøkelser er beskrivelser av de enkelte respondentenes opplevelser, og dermed ikke mulig å overføre som en generell sannhet. Vi tenker at det hadde vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse med kvantitativ metodikk hvor alle dimensjonene innen Spurkeland sin definisjon av relasjonskompetanse belyses.

Relasjonsledelse krever mye av medarbeider og leder på det personlige planet og legger til grunn at begge parter har en grunnleggende interesse for andre mennesker og evner å se menneskene før man har fokus på oppgavene. Dersom dette legges til grunn for at relasjonsledelse skal fungere på en arbeidsplass, kan det være en utfordring dersom en eller begge av partene ikke har denne grunnleggende ferdigheten. En studie av hvilke mekanismer som trer i kraft når dette skjer, tenker vi hadde vært et interessant perspektiv på relasjonsledelse.

Vi hadde som vi skrev innledningsvis, valgt dimensjonen humor mest for å lette litt på intervjustemningen. Svarene vi fikk fra respondentene bidro også til egen refleksjon i forhold til egen arbeidsplass. Hvor mye ler vi egentlig, og bidrar jeg selv til det? Er det tilfeldig, eller kommer det bevisst? Det hadde vært veldig spennende å undersøke om det finnes sammenhengen mellom sykefravær og hvor mye vi ler på en arbeidsplass.

Referanseliste

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.

Busch, T. og Vanebo J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utgave). Universitetsforlaget.

Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass and Center of Creative Leadership, San Francisco.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence, The New Science of Human Relationships*

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget

Grint, K. (2010). *Leadership, A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kaufmann A. og Kaufmann G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Fagbokforlaget.

Glasø, L., m.fl. (2013) *Ledere: The great pretenders*. I Stig Berge Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (s.337 - 360). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.A. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utgave) Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. A. og Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utgave). Fagbokforlaget

KS (u.å) *Ledelse og organisering* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/>> [Lest 24.03.2019].

Murrell, K.L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal* 15, s. 35-42

Paasche, M. (u.å.). *Gode ledere heier på sine medarbeidere*. Ledernytt (elektronisk). Hentet fra: www.ledernytt.no/gode-ledere-heier-paa-sine-medarbeidere.4782656.html Lastet ned 25.09.20.

Robinson, V. (1991). *Humor and the health professions: the therapeutic use of humor in health care*. (2nd ed.). Slack incorporated.

Rogers, C (1978). *Carl Rogers on Personal Power*. London: Constable

Rognes, W. (1979). *Carl Rogers*. Dreyers forlag. Hentet fra: https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2013010308242

Rønning, R. (2014) "Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere?" Konsekvenser av AFFs Lederundersøkelse. I Stig Berge Matthiesen (Red.), *Livet som leder* (s. 431- 450). Fagbokforlaget.

Shefer, A. Carmeli and R. Cohen-Meitar, 2017. *Bringing Carl Rogers Back In: Exploring the Power of Positive Regard at Work*, British Journal of Management, Vol.29, 63-81

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2015) *Tilpasset ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Spurkeland, J (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Thaagard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse* (5.utgave). Bergen: Fagbokforlag

Tyrdal, S. (2002). Hva er humor? I S. Tyrdal, *Humor og helse - I teori og praksis - Bok 1* (13-29). Oslo: Kommuneforlaget.

Uhl-Bien, M. *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. The leadership Quarterly 17 (2006) 654-676

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations* (Eighth Edition), Pearson Education Limited

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide for lederne

Dimensjon	Hovedspørsmål	Supplerende spørsmål
Tillit	<ul style="list-style-type: none">• Kan du gi noen eksempler på situasjoner hvor du har opplevd tillit i relasjonen til dine medarbeidere?• Har du endret ditt syn på hva tillit betyr for utøvelse av ditt lederskap etter lederutdanning, og eventuelt på hvilken måte?	<ul style="list-style-type: none">• Endring før og etter utdanning• Egen påvirkning/ medvirkning
Tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle meg om en gang du opplevde en tilbakemelding, gjerne positiv og negativ?• Har du et eksempel på hvordan reaksjonen var på tilbakemeldinger du selv har gitt, positive og negative.• Er det noen forskjell på hvordan du gir tilbakemelding til de ulike medarbeiderne.• Har måten du gir tilbakemeldinger på endret seg etter formell utdanning? – og eventuelt hvordan?	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan opplevde du det?• Nyttig? - hvorfor?
Dialogferdigheter	<ul style="list-style-type: none">• Kan du gi noen eksempler hvor du oppfatter at du har hatt en god samtale med din medarbeider?• I hvilke situasjoner med medarbeiderne dine opplever du at du får til gode samtaler og god dialog.	<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor?• Endring før og etter utdanning
Utvikling/ motivasjon	<ul style="list-style-type: none">• Hva er det som skal til for at du kommer på jobb hver dag?• Har det endret seg etter at du tok lederutdanning?	<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor?• Endring?

	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du si noe om hva som skal til for at du opplever utvikling som leder? • Har du eksempler på noe som gjorde deg virkelig motivert på jobb? • Er det noe som skal til for at du gleder deg mer til å gå på jobb? • Har du noe mer å legge til eller du vil fortelle om? 	
Humor	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever du humor på jobb? • På hvilken måte spiller humor en rolle på jobb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksempler • Hvorfor opplever du at humor er viktig/ikke viktig? • Har du reflektert over hvorfor ...?
Menneskeinteresse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du å møte nye mennesker? • Det kommer en ny ansatt på jobb, hvordan tar du imot dem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksempler • På hvilken måte • Endring før og etter
Emosjonell modenhet	<ul style="list-style-type: none"> • Har utdanningen hatt noe å si på ditt forhold til medarbeiderne dine. Eventuelt, på hvilken måte? • Har du endret deg som leder, og eventuelt hvordan? 	

Intervjuguide for medarbeidere

Dimensjon	Hovedspørsmål	Supplerende spørsmål
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi noen eksempler på situasjoner hvor du har opplevd tillit i relasjonen til lederen din? • Synes du at lederen din har endret seg i forhold til tillit etter gjennomført lederutdanning? Og eventuelt på hvilken måte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Endring før og etter utdanning • Egen påvirkning/ medvirkning
Tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle meg om en gang du opplevde en tilbakemelding, gjerne positiv og negativ? • Har du et eksempel på hvordan reaksjonen var på tilbakemeldinger du selv har gitt, positive og negative? • Har måten du gir tilbakemeldinger på endret seg etter at lederen tok formell utdanning? – og eventuelt hvordan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplevde du det? • Nyttig? - hvorfor?
Dialogferdigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi noen eksempler hvor du oppfatter at du har hatt en god samtale med din leder? • I hvilke situasjoner med lederen din opplever du at du får til gode samtaler og god dialog. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Endring før og etter utdanning
Utvikling/ motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det som skal til for at du kommer på jobb hver dag? • Merker du noen forskjell på lederen din sin motivasjon til å gå på jobb før og utdanning? Og eventuelt hvordan? • Kan du si noe om hva som skal til for at du opplever utvikling på jobb? • Har du eksempler på noe som gjorde deg virkelig motivert på jobb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? • Endring?

	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe som skal til for at du gleder deg mer til å gå på jobb? • Har du noe mer å legge til eller du vil fortelle om? 	
Humor	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever du humor på jobb? • På hvilken måte spiller humor en rolle på jobb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksempler • Hvorfor opplever du at humor er viktig/ikke viktig? • Har du reflektert over hvorfor ...?
Menneskeinteresse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du å møte nye mennesker? • Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til de andre på arbeidsplassen din? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksempler • På hvilken måte • Endring før og etter
Emosjonell modenhet	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever du at lederens utdanning hatt noe å si på ditt forhold til lederen din? Eventuelt, på hvilken måte? • Synes du at lederen har endret seg, og eventuelt hvordan? 	

Vedlegg 2 – Dialogmatrise

Dialogmatrise - hovedrespondenter			
Dimensjon	Hovedrespondent	Hovedrespondent	Hovedrespondent
Spørsmål	A	B	C
<p>Tillit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan du gi noen eksempler på situasjoner hvor du har opplevd tillit i relasjonen til dine medarbeidere? ➤ Har du endret ditt syn på hva tillit betyr for utøvelse av ditt lederskap etter lederutdanning, og eventuelt på hvilken måte? 	<ul style="list-style-type: none"> - gjennom arbeidsoppgavene - bistand til medarbeiderne - virke i lederrollen - være tydelig - mening - arbeidsoppgaver - mer tydelig - mening - arbeidsoppgaver - mer tydelig leder, bedre leder - mer tillit 	<ul style="list-style-type: none"> - arbeidsoppgavene ble utført - tro mot beslutninger - måten å bli møtt på - mer bevisst - hva som motiverer ansatte for å ha tillit - flere knagger 	<ul style="list-style-type: none"> - har mye tillit - vises tillit - må gi tillit på grunn av organisering - tydelighet - involverte ansatte i studiet, økt tillit
<p>Tilbakemelding</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan du fortelle meg om en gang du opplevde en tilbakemelding, gjerne positiv og negativ? ➤ Har du et eksempel på hvordan reaksjonen var på tilbakemeldinger du selv har gitt, positive og negative. ➤ Er det noen forskjell på hvordan du gir tilbakemelding til de ulike medarbeiderne. 	<ul style="list-style-type: none"> - formaliserte tilbakemeldinger - erfarte at det manglet - må tilpasse tilbakemeldinger - 24-timers mennesket - oppnå fruktbare tilbakemeldinger 	<ul style="list-style-type: none"> - har ikke formalisert det, men ønsker å bli bedre - positive tilbakemeldinger blir ofte feid litt unna - negative må planlegges - flere knagger understøtter rutine 	<ul style="list-style-type: none"> - bad om rettelse, fornøyd når det ble utført - positiv, ros og spark på leggen når det er nødvendig. - noen steder i organisasjonen er tilbakemeldinger fraværende

	- erfaring fra egen master		
Dialogferdigheter ➤ Kan du gi noen eksempler hvor du oppfatter at du har hatt en god samtale med din medarbeider? ➤ I hvilke situasjoner med medarbeiderne dine opplever du at du får til gode samtaler og god dialog.	samtaler med bare leder og medarbeider - leder flere, ga bedre resultat å ha kontoret eksternt	- uformelles samtaler med kaffekopp - hele mennesket - 5 f-ene	- formelle møtearenaer for viktige møter - uformelle er limet i organisasjonen
Motivasjon Hva er det som skal til for at du kommer på jobb hver dag? ➤ Har det endret seg etter at du tok lederutdanning? ➤ Kan du si noe om hva som skal til for at du opplever utvikling som leder? ➤ Har du eksempler på noe som gjorde deg virkelig motivert på jobb? ➤ Er det noe som skal til for at du gleder deg mer til å gå på jobb? ➤ Har du noe mer å legge til eller du vil fortelle om?	- fantastiske medarbeidere - gøy på jobb - jobbmestring - Godt arbeidsmiljø - Gode relasjoner - bedre forståelse for sammenhenger - bedre samhandling når fler kan det samme. - ønsker å lære med om gruppeledelse	- fellesskap - gøy på jobb - gode kollegaer - trivsel på arbeidsplassen - sett og lyttet til - tilbakemelding	- spennende jobb - lært om prosesser og effekter - fått mer selvtilit - studiet ga merverdi
Humor ➤ Opplever du humor på jobb? ➤ På hvilken måte spiller humor en rolle på jobb?	-trygghet, takhøyde, latter - mye humor - bruker det bevisst - skaper stemning	- viktig med humor - bidrar til motivasjon - skaper miljø - bevisst på hva det gjør med folk	- situasjonsbettinget - viktig med humor på jobb - føler seg hjemme på jobb - takhøyde, spillerom
Menneskeinteresse ➤ Hvordan opplever du å møte nye mennesker? ➤ Det kommer en ny ansatt på jobb, hvordan tar du imot dem?	- ta imot på en positiv måte - lære dem å kjenne -bygge relasjon	- veldig interessert i nye mennesker - vil bli kjent med hele mennesket - ta godt imot	- positivt med nye medarbeidere - nye mennesker skaper ny dynamikk - mer å lære

			<ul style="list-style-type: none"> - likebehandling - vanskelig å ha nok tid til oppfølging
<p>Emosjonell modenhet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Har utdanningen hatt noe å si på ditt forhold til medarbeiderne dine. Eventuelt, på hvilken måte? ➤ Har du endret deg som leder, og eventuelt hvordan? 	<ul style="list-style-type: none"> - bedre forståelse - mer tydelighet - savnet mer om relasjonsledelse i studiet 	<ul style="list-style-type: none"> - bedre forståelse av prosesser - større tålmodighet i forhold til medarbeidere og relasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - fått mer verktøy - bedre evne til å reflektere - selvtillit - forståelse av prosesser - tålmodighet

Dialogmatrise – underrespondenter			
Dimensjon	Underrespondent	Underrespondent	Underrespondent
Spørsmål	A	B	C
<p>Tillit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi noen eksempler på situasjoner hvor du har opplevd tillit i relasjonen til lederen din? • Syns du at lederen din har endret seg i forhold til tillit etter gjennomført lederutdanning, og eventuelt på hvilken måte? 	<ul style="list-style-type: none"> - rom for vanskelige tema - støtte - tilgjengelighet - ikke noe særlig 	<ul style="list-style-type: none"> - god åpen samtale - ingen spesiell endring 	<ul style="list-style-type: none"> - barer seg på tillit - tok tak i ting - ble vist tillit i oppgaver - tillit oppleves som erfaringsbasert - mange nye gode knagger - tydelighet
<p>Tilbakemelding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle meg om en gang du opplevde en tilbakemelding, gjerne positiv og negativ? • Har du et eksempel på hvordan reaksjonen var på tilbakemeldinger du selv har gitt, positive og negative. • Har måten du gir tilbakemeldinger på endret seg etter at lederen tok formell 	<ul style="list-style-type: none"> - mye skryt og positive tilbakemeldinger - har gitt negative tilbakemeldinger, det gikk bra - særlig om tilstedeværelse 	<ul style="list-style-type: none"> - har hatt formaliserte møter -retningsskapende - er selv bedre på å ta imot negative tilbakemeldinger for da kan man gjøre noe med det -større fokus på ansvarliggjøring 	<ul style="list-style-type: none"> - mange positive - leder er svært varsom med negative tilbakemeldinger - hadde få verktøy, har fått mange flere - litt oppfarende, men hentet seg inn

<p>utdanning? Og eventuelt hvordan?</p>	<p>- leder tok imot negative tilbakemeldinger på en god måte</p>	<p>- større engasjement</p> <p>- mer motivasjon</p> <p>- positivt arbeidsmiljø</p>	<p>- antar at det tas personlig</p>
<p>Dialogferdigheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi noen eksempler hvor du oppfatter at du har hatt en god samtale med din leder? • I hvilke situasjoner med lederen din opplever du at du får til gode samtaler og god dialog? 	<p>- en-til-en samtaler</p> <p>- også samtaler om private forhold</p> <p>- «jeg stikker innom en tur»-samtalene</p>	<p>- lite gruppe gir god dialog</p>	<p>- debriefingmøter</p> <p>- tillit</p>
<p>Motivasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er det som skal til for at du kommer på jobb hver dag? • Merker du noen forskjell på lederen din sin motivasjon til å gå på jobb før og etter utdanning? Og eventuelt hvordan? • Kan du si noe om hva som skal til for at du opplever utvikling på jobb? • Har du eksempler på noe som gjorde deg virkelig motivert på jobb? • Er det noe som skal til for at du gleder deg mer til å gå på jobb? 	<p>- trives godt</p> <p>- gode tilbakemeldinger</p> <p>- ja, delvis, leder har fått flere verktøy</p>	<p>- bruke kompetansen sin</p> <p>- godt forhold til kollegaene</p> <p>- motivert av å oppnå å motivere de andre</p> <p>- gode tilbakemeldinger</p>	<p>- trives på jobb</p> <p>- bli sett og verdsatt</p> <p>- lyttet til</p> <p>- lære mer</p> <p>- utviklings-oppgaver</p> <p>- gode samtaler</p> <p>-nye oppgaver</p> <p>- følelsen av å bli verdsatt</p> <p>- ønsker mer utfordringer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Humor Opplever du humor på jobb? • På hvilken måte spiller humor en rolle på jobb? 	<p>- mye humor</p> <p>- lite selvhøgtidelig</p> <p>- bruker humor for å løfte stemning</p> <p>- latter smitter</p>	<p>- massevis</p> <p>- trygge på hverandre</p> <p>- god takhøyde</p> <p>- bruker humor bevisst</p>	<p>- mye humor på jobb</p> <p>- fredagskaffen</p> <p>- også galgenhumor</p> <p>- arbeidskulturen</p> <p>- stor takhøyde</p>
<p>Menneskeinteresse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du å møte nye mennesker? • Hvordan vil du beskrive deg selv i forhold til de andre på arbeidsplassen din? 	<p>- på en god måte</p> <p>- får tilbakemelding på at folk føler seg godt mottatt</p> <p>- veiledning</p>	<p>- flink til å ta imot nye</p> <p>- gode tilbakemeldinger</p> <p>- vikarer blir</p>	<p>- ta imot på en god måte</p> <p>- gi tid</p> <p>- lære å kjenne i forhold til kunnskap og potensial</p>

	- «jobb-barn» - oppfølging	- god takhøyde - likeverd	- gode tilbakemeldinger - drivere søker støtte
Emosjonell modenhet <ul style="list-style-type: none"> • Opplever du at lederens utdanning har hatt noe på si på forholdet ditt til lederen? • Syns du at lederen har endret seg, og eventuelt hvordan? 	- mer kunnskap - mer verktøy, men også lært hverandre bedre å kjenne	- lederen organiserte og fordelte mer ansvar	- lederen oppleves som betydelig sikrere - mer tillit - mer kunnskap og bedre argumentasjon

Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Relasjonsledelse – en studie om utvikling av relasjonskompetanse hos ledere»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om ledere utvikler relasjonskompetansen sin når de gjennomfører en formell lederutdanning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er mastergradsstudenter ved UiT Norges arktiske universitet, og skal nå skrive vår avsluttende oppgave i studiet ledelse og administrasjon for offentlig sektor.

Vi har valgt å skrive om relasjonsledelse fordi vi synes dette er et spennende tema som også vil være veldig aktuelt for ledere i fremtiden.

Undersøkelsen vår tar utgangspunkt i ledere i Sør-Varanger kommune som har gjennomført MPA-studiet og deres medarbeidere. Vi ønsker å belyse både lederen og medarbeidernes opplevelser og perspektiver på lederens utvikling av relasjonskompetanse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Anja Helena Øfsti Uglem og Svanhild Apeland Lande, studenter ved UiT Norges arktiske universitet, er ansvarlige for prosjektet. Stine M. Didriksen er veileder. UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for forskningsprosjektet er ledere i Sør-Varanger kommune som har fullført MPA-studiet ved universitetet i Tromsø, samt to av leders medarbeidere. Du får denne forespørselen fordi du enten er en leder ansatt i Sør-Varanger kommune som har gjennomført MPA-studiet eller fordi lederen din har gjennomført MPA-studiet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju med oss. Intervjuet vil vare ca. 60 min og vil foregå enten på arbeidsplassen din eller på et annet egnet sted. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Dersom du deltar som leder vil du bli intervjuet alene. Deltar du som leders medarbeider vil du bli intervjuet sammen med en kollega.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkribert. Opptak og notater vil bli slettet når prosjektet er avsluttet. Opptak og notater vil til enhver tid bli oppbevart på en slik måte at ikke uvedkommende får tilgang til dette. Det vil være vi som studenter og veilederen år som vil ha tilgang til materialet. Oppgaven vil være anonymisert slik at det ikke vil være mulig å identifisere deltagerne i undersøkelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.12.2020. Alle personopplysninger og opptak vil slettes når prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Student

Anja Helena Øfsti Uglem, aou022@student.uit.no, tlf. 48 17 76 09
Svanhild Apeland Lande, sla106@student.uit.no, tlf. 98 64 03 69

Veileder

Stine Meier Didriksen, stine.didriksen@uit.no, 776 23 289

Personvernombud

Joakim Bakkevold, personvernombud@uit.no, tlf. 776 46 322

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anja H. Ø. Uglem
Student

Svanhild A. Lande
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Relasjonsledelse – en studie om utvikling av relasjonskompetanse hos ledere*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca. 15.12.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD

30.10.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Master i offentlig ledelse - STV 3039

Referansenummer

436464

Registrert

20.10.2020 av Svanhild Apeland Lande - sla106@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stine Meier Didriksen , stine.didriksen@post.uit.no, tlf: 91809495

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Svanhild Apeland Lande /Anja Uglem, sap@svk.no, anug@svk.no, tlf: 98640369.48177609

Prosjektperiode

01.07.2020 - 31.12.2020

Status

30.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

30.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger fram til 31.12.2020.

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 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD 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.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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).

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personvernjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

