



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Institutt for samfunnsvitenskap.

Kjennetegn ved den relasjonsorienterte lederen

En studie om hvordan relasjonsledelse kommer til uttrykk blant ansatte, og hvordan det påvirker dem.

Patrik Czajkowski

Masteroppgave i Strategiske ledelse og Økonomi. STV-3910. Desember 2021.

Forord

Jeg var lenge på gjerdet om jeg skulle velge å studere ved siden av en ganske krevende jobb. Før jeg tok steget om å søke, fikk jeg tips av en kollega som var ferdig med samme studieløpet. Han sa at jeg bare måtte «kaste meg ut i det» og se hvordan det ble. I dag er jeg veldig glad for at jeg kastet meg ut i det.

Jeg vil først takke Universitetet i Tromsø for et veldig ryddig og individualisert studieløp. Med denne oppgaven fullfører jeg to og et halvt år ved UiT, uten å ha møtt fysisk en eneste gang. Det sier mye om hvor bra digitalisert og individualisert studieløpet har vært.

Det er også fint å kunne takke min samboer som har støttet meg hele veien. Takk for tålmodigheten din når jeg har måttet sette av kvelder og helger til skolearbeid istedenfor å gjøre artige ting sammen. En takk går også til studiegruppen jeg har samarbeidet med hele veien. Jeg vil også takke min veileder Turid Moldenæs for presis og god veiledning med denne oppgaven. Turid har vært en god sparringspartner og hun har vist genuin interesse for min oppgave og for at jeg skal levere så bra som mulig. En takk går også til Hilde Pettersen for mange konstruktive tilbakemeldinger før siste innspurt.

Jeg tok studiet for å lære mer om organisasjon og ledelse, samtidig som det kunne åpne flere dører på jobbmarkedet. I løpet av studieperioden har jeg fått en ny jobb og jeg har fått kunnskap som er svært nyttig for videre arbeidsliv.

Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerik. Det er fint å kunne sette ord på et krevende og abstrakt fag, altså ledelse. Som leder selv tar jeg med meg disse erfaringene. Jeg håper oppgaven i tillegg kan gi noen perspektiver til andre ledere der ute.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og problemstilling	2
2	Empirisk kontekst.....	3
2.1	Hans Majestet Kongens Garde	4
2.2	Oslo Brann- og redningsetat	5
	Teorier om relasjonsorientert ledelse	7
2.3	Transformasjonsledelse	7
2.4	LMX	9
2.5	Relasjonell identifikasjon	10
2.6	Oppsummering og analytisk begrepsapparat.....	11
3	Metode.....	13
3.1	Design.....	13
3.1.1	Utvalg	13
3.1.2	Intervjuguide	14
3.1.3	Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene	14
3.1.4	Dokumentere og utforske	16
3.1.5	Kategorisering	17
3.2	Undersøkelsens kvalitet	18
3.2.1	Pålitelighet.....	18
3.2.2	Gyldighet	19
3.2.3	Overførbarhet	20
3.2.4	Troverdighet	21
4	Analyse: relasjonsorientert i HMKG og OBRE?	22
4.1	Uttrykk for relasjonsledelse.....	23
4.1.1	Oppsummering	28
4.2	Relasjonslederens påvirkning på motivasjon	29

4.3	Relasjonslederens påvirkning på tillit.....	30
4.4	Relasjonslederens påvirkning på lojalitet	32
4.5	Andre variabler som påvirkes.....	33
4.6	Oppsummering	35
5	Konklusjon	36
	Referanseliste	39
	Vedlegg	41
	Godkjenning NSD	41

1 Innledning

Har du noen gang blitt demotivert på arbeidsplassen på grunn av sjefen din? Det har jeg, og jeg har ofte hørt venner og familie snakke om det samme. De gangene jeg hører venner og familie snakke negativt om sin leder, beskrives ofte lederen som faglig inkompetent, uten «sosiale antenner», eller verst av alt, begge deler.

Like interessant, og mer dagsaktuelt, er beskrivelser av at enkelte trives så godt på hjemmekontor. Jeg antar at hjemmesituasjon, grad av struktur, og selvdisiplin vil påvirke motivasjonen for hjemmekontor, men det er likevel flere som sier de trives bedre og er mer effektive hjemme. «Hvorfor?» har jeg spurt, «Fordi jeg har ikke en sjef som henger over meg, så jeg føler ikke det samme presset», har svaret vært fra noen. Jeg antar at jeg ikke alene om denne observasjonen.

Slike beskrivelser gjør meg både forbauset og nysgjerrig, for i løpet av min arbeidskarriere har jeg vokst opp med definisjonen om at ledere skal påvirke enkeltindivider eller en gruppe til å nå et felles mål. Lederen skal påvirke til fremgang, effektivitet, prestasjoner, motivasjon og engasjement. Da er det paradoksalt at noen presterer bedre når lederen ikke er til stede.

Jeg har også ofte hørt andre si at de trives best med ledere de har gode relasjoner til. Dette er en erfaring jeg kan støtte. Disse lederne har nok fagkunnskap til å virke troverdig og bli respektert, samtidig som de evner å skape et godt forhold til sine ansatte. Min tanke har vært at relasjonen de skaper øker trivselen på jobb, som igjen motiverer for å prestere bedre. Relasjonen bidrar også til at tanken om å søke en annen arbeidsgiver blir mer fjern, fordi man trives så godt med den lederen man har og er redd for å få en leder man skal mistrives med.

Disse erfaringene er relevant for mitt valg av masteroppgavetema, og jeg har med denne oppgaven lyst til å få bedre innsikt i hvordan lederens adferd påvirker de ansatte. Min hypotese er at ansatte blir positivt påvirket av å ha en relasjonsorientert leder. På den motsatte siden er hypotesen at de ansatte blir negativt påvirket ved fraværet av relasjonsorientert ledelse. Jeg ønsker å bruke denne oppgaven for å utforske teorier om relasjonsorientert ledelse, samt gjøre en empirisk studie av fenomenet.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Da jeg startet å studere og praktisere ledelse for 10 år siden, var det fokus på at lederen skulle tenke på oppgaver, styring og kontroll. Det var mindre fokus på, blant annet, å utvikle relasjonen med de ansatte. Vi var innom teorien om transformasjonsledelse, som kan forstås som en relasjonsorientert teori og en teori, men det ble ikke viet mye tid til den teorien. I dag opplever jeg at de relasjonsorienterte teoriene og tilnærmingene til ledelse er langt mer i vinden. Mange jobbannonser utdyper at de er på jakt etter ledere som er gode på relasjoner og som «skaper resultater gjennom sine medarbeidere». Det er altså et kjent begrep, men hva legger de ansatte i disse begrepene? Hva gjør en leder som lykkes med å skape gode relasjoner og resultater gjennom de ansatte?

I mine søk etter lederteorier som legger mer vekt på det relasjonsorienterte aspektet fant jeg teorien om transformasjonsledelse (Bass 1994, Yukl & Gardner 2020), teorien om leader-member exchange eller LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), og relasjonell identifikasjon (Bhau & Jyoti, 2015). Teorien om transformasjonsledelse er den som det er mest forsket på av disse tre, og den er grundig beskrevet av både Bass (1994), samt Yukl og Gardner (2020).

I teorikapitlet vil jeg redegjøre for transformasjonsledelse, teorien om leader-member exchange (LMX) og relasjonell identifikasjon. Likheten mellom disse teoriene er at lederen er mer relasjonsorientert kontra oppgaveorientert. Lederen legger blant annet mer vekt på å gi de ansatte oppmerksomhet, oppfølging og omtanke. Dette vil ifølge teorien påvirke de ansattes motivasjon, tillit og lojalitet. Denne oppgaven vil undersøke dette nærmere og forhåpentligvis, via informanter, få flere detaljerte beskrivelser av hvordan den relasjonsorienterte lederen påvirker de ansatte.

Forskningen kan bidra til å underbygge eller utfordre de etablerte teoriene. Den kan også gi perspektiv på hvordan de ansatte oppfatter relasjonsorientert ledelse og hvordan dette påvirker de ansatte - med et ekstra fokus på variablene motivasjon, tillit og lojalitet. Jeg har valgt å studere relasjonsorientert ledelse i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og i Oslo Brann- og redningsetat (OBRE). Dette er to organisasjoner jeg selv har jobbet i. Problemstillingen er dermed som følger:

Kan man identifisere uttrykk for relasjonsledelse i Hans Majestet Kongens Garde og i Oslo Brann- og redningsetat? Hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk, og påvirker det medarbeidernes motivasjon, tillit og lojalitet?

2 Empirisk kontekst

Her følger en beskrivelse av de to organisasjonene jeg har gjort min studie i. Det er to offentlige organisasjoner. I så måte er de sammenlignbare. Samtidig befinner de seg på ulike nivå i vårt offentlige system. Mens den ene er statlig, er den andre kommunal. Informasjonen om organisasjonene vil gi en kontekst for den senere analysen. De to organisasjonene er valgt fordi jeg har jobbet i dem i den perioden jeg arbeidet med denne oppgaven. I en tid med karantene, isolasjon og andre restriksjoner, var de lett tilgjengelige for den type undersøkelse jeg valgte å gjøre – en kvalitativ studie basert på fokusgruppeintervjuer. De metodiske utfordringene ved å studere organisasjoner som jeg selv arbeider i, vil bli redegjort for i metodekapittelet.

De to organisasjonene har både likheter og ulikheter. De tydeligste likhetene ligger i at de begge er hierarkisk bygd opp, og at de har en lang og stolt historie. Organisasjoner med lang og stolt historie har ofte tunge tradisjoner som preger hvordan man bør opptre og hvilke lederstiler som har vært anerkjent. Når vi hører eldre historier fra begge organisasjoner er det tydelig at den autoritære og oppgaveorienterte lederen var typisk. Historien viser også at organisasjonene har vært svært mannsdominerte, noe som kan prege dagens holdning til enkelte. I tillegg til dette er praktiseringen av styring og ledelse i endring, noe det har vært de siste 10-20 årene. Jeg vil si at organisasjonene har likheter både i hvordan ledelse ble praktisert i fortiden, tidspunktet for et skifte i lederstil, samt hva slags lederstil som praktiseres i dag og fokuset for fremtiden. Dette kommenteres videre under beskrivelsen av hver organisasjon.

Ulikhetene ligger først og fremst i at HMKG er under statlig forvaltning, mens OBRE ligger under kommunal forvaltning. HMKG er underlagt Hæren, som igjen er underlagt Forsvaret. OBRE er underlagt Byrådsavdelingen for miljø og sikkerhet, som igjen ligger under Bystyret i Oslo. Det er altså to svært ulike overbygninger over organisasjonene jeg studerer. I tillegg så har OBRE et større mangfold av ansatte enn hos HMKG. De nyansatte i OBRE har ulik faglig bakgrunn, utdanning, alder og erfaringer. Dette står i kontrast til HMKG hvor de ansatte som regel blir selektert inn via befalsskole eller krigsskole rett etter videregående, der de får relativt lik opplæring.

2.1 Hans Majestet Kongens Garde

Hans Majestet Kongens Garde er en militær avdeling med leir på Røa i Oslo. Den betegnes som en bataljon og den hierarkiske strukturen kommer først og fremst til uttrykk gjennom tropper, kompanier og en stab under bataljonssjefen. Tropper er det laveste nivået, kompani er det mellomste, mens bataljonssjef med stab er på toppen. Avdelingen består av rundt 1000 personer, hvor omtrent 200 av disse er ansatte og resten er soldater. Felles for de ansatte er at de har et minimum av seleksjon og utdanning. De ansatte har gjennomført befalsskole, krigsskole, eller begge deler. Alle de ansatte er dermed utdannet innen ledelse og har variert ledererfaring.

Man kan trygt si at det er mange ansatte med lang ledererfaring i HMKG. De har et teoretisk rammeverk fra befalsskole og/eller krigsskole, samtidig som de får praktisk ledererfaring ved begge skoler. På begge skoler lærer de både relasjonsorientert ledelse, men også det oppgavefokuserte og mer direkte lederskapet. På disse skolene skal elevene bli i stand til å lede andre under svært krevende forhold, i krig, noe som innebærer at det ofte blir mer fokus på det autoritære og direkte lederskapet – «jeg vil, du skal» er et ordtak flere av instruktørene bruker når de skal lære bort det å lede under krevende forhold. Lederne kjennetegnes dermed ved at de håndterer flere lederstiler. Med dette menes det at de i kritiske og farlige situasjoner må være direkte, autoritære og strenge, mens de i hverdagslige situasjoner skal beherske å være mer demokratiske og inkluderende i beslutningsprosessene. Historisk sett har det vært tendenser til at lederne i størst grad var autoritære og strenge. Alle har nok hørt historier fra foreldre der de forteller om det strenge befalet da de avtjente førstegangstjeneste. Det ble derimot en endring i Forsvarets fokus på ledelse rundt 2000, da de etablerte Forsvarets verdigrunnlag (1998) og Forsvarets grunnsyn på ledelse (2012). Forsvarets verdigrunnlag legger vekt på at ledere og ansatte skal ha fokus på respekt, ansvar og mot i alt de gjør. «God ledelse er tuftet på våre verdier respekt, ansvar og mot» står det i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2012). I tillegg til dette fokuserer Forsvarets grunnsyn på ledelse at «ledelse handler om lederens egenskaper og adferd, om samspillet mellom leder og medarbeidere samt kontekstuelle betingelser. God og effektiv ledelse handler om å være en god rollemodell og balansere adferd knyttet til oppdrag, samspill og utvikling» (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2012, s. 18). For å beskrive konteksten enda bedre kan det vises til en bacheloroppgave om hvilken lederstil som er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret (Christensen, 2014), der konklusjonen er at relasjonelt lederskap er mer fremtredende. Lederne fokuserer i større grad på å gi omsorg og tillit, noe forskeren sammenligner med transformasjonsledelse.

2.2 Oslo Brann- og redningsetat

Oslo Brann- og redningsetat er en kommunal etat med kontorer på Youngstorget i Oslo. Her holder hovedbrannstasjonen til, men de har også flere mindre brannstasjoner rundt omkring i Oslo. Etaten har omtrent 500 ansatte og er hierarkisk bygd opp, der team er lavest, over team finner vi seksjoner, deretter avdelinger og på toppen sitter stab og brannsjefen, som er sjef for hele etaten. Det finnes tre avdelinger i etaten. Den ene avdelingen er en liten administrativ avdeling, mens de to aller største avdelingene er beredskapsavdelingen og forebyggende avdeling. På beredskapsavdelingen finner vi brannkonstablene, de som skal ut å slukke branner. Dette er en relativt homogen gruppe. Over 90% av dem er menn, og konstablene gjennomfører omfattende seleksjon, i tillegg til en aspirantperiode før de blir sertifisert som konstabler. Det er noe ulik erfaring og bakgrunn blant konstablene, men de aller fleste har en byggeteknisk bakgrunn. Konstablene jobber turnus og er på jobb i uker av gangen, dag og natt. Lederne i denne avdelingen er tradisjonelt sett de som har bemerket seg som ledertalenter da de var konstabler, og derfor blitt forfremmet. Dette har preget hvordan ledelsen ble praktisert tidligere, og man kan fortsatt se spor av det den dag i dag, selv om etaten er i endring. Tidligere har det vært lite system, systematikk eller kontroll – fokuset var på å slokke branner, og etaten kunne gjerne blitt karakterisert som det motsatte av et typisk byråkratisk system. Fraværsoppfølging, ressursprioritering, kompetansestyring og arbeidsmiljøloven stod ikke høyt på agendaen. I dag er det riktignok veldig annerledes, uten at jeg kan peke på årsaken. Min antagelse er at lederne har fått ny kompetanse og sett viktigheten av å styre sin enhet på en forsvarlig måte. Samtidig har det i senere tid blitt ansatt flere ledere fra utsiden, som har ledererfaring fra andre steder enn i etaten. I dag er det blant annet fokus på kompetansestyring, at konstablene blir ivaretatt i henhold til arbeidsmiljøloven, og at det samarbeides og skapes synergier på tvers av avdelinger og seksjoner.

På forebyggende avdeling ser det ganske annerledes ut enn hos beredskapsavdelingen. Forebyggende avdeling jobber med å forebygge branner i Oslo. Dette gjør de ved å kartlegge risiko, være ute på tilsyn, følge opp risikoobjekter og saksbehandle. Avdelingen har et mangfold av ansatte. Det er en nesten like mange kvinner og menn, de har variert bakgrunn, utdanning og alder. Avdelingen har historisk sett, i likhet med beredskapsavdelingen, hatt mindre fokus på styring og ledelse. Det var lite systemer for oppfølging av arbeidstid, sykefravær, arbeidsmiljølov og generelt lite systematikk i arbeidet. I dag ser vi at det er

mange systemer på plass for å følge opp de ansatte og kvaliteten på arbeidet. Avdelingen uttaler at lederne skal utøve tillitsbasert ledelse, der de gir ansatte frihet til å gjøre arbeidet slik de mener at det er riktig. Det kan diskuteres om alle lederne forholder seg til denne filosofien, men de aller fleste praktiserer dette den dag i dag. Avdelingen har i de siste årene fokusert på lederutvikling, samt at nyansatte ledere bør ha ledererfaring. Tidligere har det vært «fagfolk» som er blitt forfremmet til leder, med hell og uhell. I dag er det heller fokus på at lederen skal være ekspert på å lede, og ikke på forebygging av branner.

Turid Moldenæs har forsket på det mannsdominerte brann- og redningsmiljøet i landet og hun holdt et foredrag om sin studie på nasjonalt administrasjonsseminar brann og redning i Tromsø i 2017. Moldenæs mener at kulturen i miljøet har fire kjennetegn. Det første, som vi også ser i HMKG, er at brann- og redningsmiljøet er svært hierarkisk, med kapteiner, løytnanter og klare autoritetslinjer. Det andre kjennetegnet, ifølge Moldenæs, er at brann- og redningsmiljøet er tradisjonsbundet, som innebærer at det sjeldent stilles spørsmål til etablerte ordninger. Det tredje kjennetegnet hun kommer frem til er at etaten har en «heltekultur», fordi jobben innebærer å gjøre oppgaver som folk flest ikke tør eller er i stand til å gjøre.

Konstablene utsetter seg for fare under dramatiske og farlige situasjoner. På den måten blir konstablene sett opp til, og får dermed det hun definerer som «heltestatus». Det fjerde kjennetegnet Moldenæs finner er at kulturen er preget av «at det haster», som hun kaller det. Konstablene har behov for å ordne opp i ting umiddelbart. Moldenæs oppsummerer med at fire trekkene innebærer at samholdet og kameratskapet er sterkt blant konstablene.

Teorier om relasjonsorientert ledelse

Teoridelen har til hensikt å redegjøre for de teoretiske begrepene som jeg vil anvende i analysen av mitt empiriske materiale. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teorien om transformasjonsledelse, LMX og relasjonell identifikasjon. Jeg vil kort beskrive hva som kjennetegner de tre teoriene, og vise til tidligere funn i lys av dem. Til slutt vil jeg sette sammen elementer fra alle de tre teoriene og lage ett begrepsapparat som vil bli brukt som et analytisk verktøy videre i oppgaven.

2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en teori som innebærer at lederen «transformerer» sine ansatte gjennom kommunikasjon, synlighet og sin generelle væremåte. Bass (1994) gir teorien fire komponenter, eller innflytelsesstrategier, der alle fire hevdes å påvirke hverandre gjensidig:

1. Idealisert innflytelse/karisma – lederen fremstår som en rollemodell som vekker stolthet, tro, håp, selvsikkerhet og utfordrer tingenes tilstand.
2. Inspirerende motivasjon – inspirerer de ansatte til å strekke seg mot utfordrende mål og visjoner.
3. Individuell omtanke – personlig respekt for de ansatte, og gir de spesielle utfordringer og ser den enkeltes behov.
4. Intellektuell stimulering – formidler nye ideer, og gir de ansatte rom for å utfordre etablerte rutiner og sannheter.

Komponenten inspirerende motivasjon skal være kjernen i transformasjonsledelse, ifølge Bass (1985). Her handler det om at lederen evner å kommunisere en tydelig visjon, som er appellerende for de ansatte. De ansatte aksepterer og tror på visjonen. Bass og Riggio (2006) argumenterer for at denne innflytelsesstrategien skaper indre motivasjon og gjensidig tillit. Dette bidrar til at relasjonen mellom leder og ansatt blir sterk, som igjen fører til prestasjoner ut over det som er forventet. Idealisert innflytelse forteller at lederen fungerer som en inspirerende rollemodell. Lederen er blant annet villig til å ta risiko, noe som gjør at de ansatte ønsker å identifisere seg med lederen. Intellektuell stimulering innebærer at lederen skaper rom for at de ansatte kan stille kritiske spørsmål og utfordre etablerte rutiner, slik at de sammen kan skape nye løsninger. Til slutt handler individuell omtanke om at lederen gir den enkelte oppmerksomhet, noe som bidrar til at de ansatte opplever at de blir sett, hørt og verdsatt.

I hovedtrekk hevder Bass (1985) at de fire innflytelsesstrategiene påvirker de ansattes indre motivasjon, grunnleggende verdier, i tillegg til de ansattes følelsesmessige og rasjonelle sider. Bass hevder at disse fire komponentene vil bidra til å fremme jobb-tilfredshet, tillit og gjør at de ansatte er villige til å strekke seg lenger enn det som er forventet av dem.

Graen (1976) beskriver at transformasjonsledere etablerer gode forhold med sine ansatte. De gjør det ved å være et godt eksempel, gi de ansatte individuell oppmerksomhet, samtidig som de følger opp at den enkelte har det som skal til for å nå de organisatoriske målene som er satt.

Transformasjonslederen bruker mindre grad av autoritet og fungerer heller som en mentor. Lederen følger opp sine ansatte mot de mål og visjoner som er satt, til samme tid som de etablerer et godt sosialt forhold med den enkelte, og med teamet generelt (Bhau & Jyoti, 2015).

Bass (1999) beskriver at lederen oppfordrer de ansatte til å utfordre etablerte rutiner, samtidig som de utforsker nye muligheter. Lederen er proaktiv, og hjelper de ansatte til å nå sine mål. Lederen evner å få de ansatte til å se utover sine egne interesser. Bass og Avolio (2003) beskriver at denne typen ledelse skaper høyere indre motivasjon og lojalitet blant de ansatte, som igjen danner høyere grad av forpliktelse og tillit.

Flere forskningsartikler viser til korrelasjon mellom transformasjonsledelse og prestasjon på arbeidsplassen. Bhau & Jyoti (2015) kommer frem til at transformasjonsledere bedrer det sosiale forholdet mellom leder og ansatt, som resulterer i at de ansatte føler økt grad av selvtillit og vil dermed prestere ut over det som er forventet av dem. I tillegg henviser Bhau & Jyoti til forskning som sier at transformasjonsledelse påvirker prestasjoner gjennom økt tillit, selvgående ansatte, kollektiv innsats og relasjonell identifikasjon til lederen og organisasjonen (Bhau & Jyoti, 2015).

Shin og Zhou (2003) fant ut at transformasjonsledelse har en positiv korrelasjon med de ansattes grad av kreativitet og innovasjon. Det samme gjorde Jaussi og Dionne (2003), som kan vise til positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og innovasjon.

2.4 LMX

LMX-teorien fokuserer på forholdet og samhandlingen mellom leder og ansatt.

Rolleforståelse, og hvordan man innfrir forventningene til sin rolle, er en av hovedkomponentene i teorien. Graden av innfrielse av sin rolle påvirker nivået av tillit, støtte, interaksjon og belønning (Bhau & Jyoti, 2015).

LMX baserer seg på en sosial utvekslingsteori, der fokuset er på det dyadiske utvekslingsforholdet mellom en leder og ansatt. Sentralt i teorien er at lederen utvikler relasjoner av ulik kvalitet med sine medarbeidere. Denne relasjonen skal i teorien påvirke teamets og medarbeidernes prestasjoner (Regts, Molleman og Brake, 2019).

Graen og Uhl-Bien (1995) redegjør for at et LMX-forhold av høy kvalitet karakteriseres ved at det er gjensidig tillit, respekt, forpliktelse, og at de ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem.

Loi, Mao og Ngo (2009) argumenterer for at ansatte med et godt forhold til sin leder og sine medarbeidere kan være med på å bedre den enkeltes holdninger til jobben. De kan i sin studie vise til at gode relasjoner til lederen vil ha positiv påvirkning på de ansattes pliktfølelse og senker intensjon om å si opp. Studien viser i tillegg at de som svarer at de har gode relasjoner til sin leder, også har en mer positiv holdning til organisasjonen de er en del av.

Bhau og Jyoti (2015) kommer også frem til at LMX skaper gjensidig tillit, støtte, lojalitet, respekt, ansvar, innsats og forståelse. Dette kommer av at lederen etablerer en åpen og ærlig kommunikasjon, gir kontinuerlig støtte og tillit, skaper autonomi og at lederen gir de ansatte mer anerkjente oppgaver. Videre argumenterer de for at disse forholdene øker den ansattes effektivitet og prestasjon. De viser til at argumentet er støttet av empiri, som sier at LMX øker jobb-tilfredshet (Fisk & Friesen, 2012), lojalitet til organisasjonen (Ansari, Lee, & Aafaqi, 2007), kreativitet (Basu & Green, 1997) og prestasjon på arbeidsplassen (Erdogan & Enders, 2007).

Regts, Molleman og Brake (2019) påpeker at selv om LMX kan bidra til økt prestasjon og effektivitet, er lederen nødt til å gi de ansatte tilstrekkelige ressurser for å være i stand til å gjøre mer. De påpeker viktigheten av at ressurser må økes i takt med motivasjon, for at de skal bli i stand til å gjøre mer enn det som er forventet av dem.

Samtidig viser det seg at det ikke bare er forholdet mellom leder og ansatt som påvirker LMX. Ansattes forhold til sine medarbeidere har også noe å si for om et team har en høy grad av LMX, og at det også vil bidra til å påvirke prestasjon og ytelse (Regts, Molleman og Brake, 2019).

Både transformasjonsledelse og LMX legger vekt på at et godt forhold mellom leder og medarbeider er viktig, og empiri viser at det kan påvirke prestasjon og motivasjon. Det viser seg at både transformasjonsledelse og LMX skaper tillit, motivasjon, jobb-tilfredshet, innovasjon og lojalitet. Som tidligere nevnt er tillit, motivasjon og lojalitet nøkkelford som går igjen, både i transformasjonsledelse og LMX.

Teorien, så langt, beskriver til en viss grad hva lederen gjør og hvordan dette påvirker de ansatte og organisasjonen. Min studie vil forhåpentligvis bidra med flere detaljerte uttalelser om hva lederen gjør og hvordan dette påvirker den enkelte.

2.5 Relasjonell identifikasjon

Bhau og Jyoti (2015) redegjør for teorien om relasjonell identifikasjon når de diskuterer påvirkningen av relasjonsorientert ledelse. Teorien tar for seg i hvilken grad en medarbeider kan identifisere seg med sin leder og sin organisasjon, og hvordan dette vil kunne påvirke egne prestasjoner.

De argumenterer for at en medarbeider som kan relatere til sin leder og organisasjonen de er en del av, har høyere sannsynlighet for å ta på seg mer ansvar, samtidig som de er mer villig til å samarbeide. På en annen side kan for høy grad av tilknytning resultere i at de ansatte blir avhengige av lederens tilstedeværelse for å yte ekstra. Allikevel argumenterer de for at relasjonell identifikasjon, og at de ansatte har et godt forhold til sin leder, vil bidra til å påvirke prestasjoner positivt. Her viser de til forskning fra Broderick (2006) og Wang et al (2008), som begge kommer frem til at et godt forhold til sin leder vil påvirke den ansattes prestasjon til det positive (Bhau & Jyoti, 2015). Det er noe likhet i denne teorien som med konklusjonen vi ser i teoriene om transformasjonsledelse og LMX.

2.6 Oppsummering og analytisk begrepsapparat

Som jeg har redegjort for består transformasjonsledelse av de fire komponentene: idealisert innflytelse/karisma, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Bass (1985) hevder at lederen påvirker de ansattes indre motivasjon, grunnleggende verdier, i tillegg til de ansattes følelsesmessige og rasjonelle sider. Andre studier viser at transformasjonsledelse bidrar til å øke de ansattes forpliktelse, tillit, indre motivasjon, lojalitet, kreativitet, innovasjon, relasjonell identifikasjon og at de ser utover sine egne interesser.

LMX-teorien fokuserer på sin side mer direkte på forholdet og samhandlingen mellom leder og ansatt. I tillegg er rolleforståelse og hvordan man innfrir forventningene til sin rolle en viktig faktor. LMX baserer seg på en sosial utvekslingsteori, der fokuset er på det dyadiske utvekslingsforholdet mellom en leder og en ansatt. Sentralt i teorien er at lederen utvikler relasjoner til sine medarbeidere. Ledere som oppnår gode relasjoner etablerer en åpen og ærlig kommunikasjon, gir kontinuerlig støtte og tillit, skaper autonomi og gir de ansatte mer anerkjente oppgaver. Studier viser blant annet at LMX påvirker de ansattes tillit, støtte, lojalitet, kreativitet, ansvarsfølelse, forståelse, respekt, forpliktelse og pliktfølelse. I tillegg viser studier at LMX bidrar til at de ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem, senker intensjoner om å si opp, skaper en positiv holdning til organisasjonen, øker effektivitet, prestasjon og jobb-tilfredshet.

Til sist teorien om relasjonell identifikasjon, som omhandler i hvilken grad en medarbeider kan identifisere seg med sin leder og sin organisasjon, og at dette vil påvirke hvordan den enkelte presterer. Studier viser at en medarbeider som kan relatere seg til sin leder og organisasjonen de er en del av har høyere sannsynlighet for å ta på seg mer ansvar, samtidig som de er mer villig til å samarbeide. I tillegg argumenteres det for at relasjonell identifikasjon, og at de ansatte har et godt forhold til sin leder, vil bidra til å påvirke prestasjoner positivt.

De tre teoriene er ulike, spesielt i hvordan de beskriver komponentene som skal til for å oppnå relasjoner. Noe forenklet, fremstår LMX og relasjonell identifikasjon som teorier som legger mest vekt på virkningen av den relasjonelle adferden (den avhengige variabelen), mens transformasjonsledelse legger særlig vekt på de fire innflytelsesstrategiene – det som skal føre til en positiv virkning (uavhengige variabler). Transformasjonsledelse beskriver dermed hva

som skal til for å påvirke de ansatte i ønsket retning. Jeg vil samtidig understreke at vi også finner noen uavhengige variabler i teorien om LMX og relasjonell identifikasjon, altså hva som skal til for å påvirke de ansatte.

Likheten mellom teoriene er en mer generell beskrivelse av at et godt forhold mellom leder og ansatt vil skape positive virkninger for enkeltindividet og for organisasjonen. Spesielt fremtredende er funnene om at relasjonsorientert ledelse kan skape økt motivasjon, tillit og lojalitet.

Begrepene som tas med fra teorien, og som vil fungere som uavhengige variabler, i min analyse er

- idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke, intellektuell stimulering.
- rolleforståelse, åpen/ærlig kommunikasjon, identifikasjon med sin leder

Som avhengige variabler, vil jeg legge vekt på motivasjon, tillit og lojalitet.

Det er potensiale for at de ansatte ubevisst vil koble sammen noen av de uavhengige og de avhengige variablene. Det er også potensiale for at de ansatte vil bidra til mer detaljerte beskrivelser rundt disse koblingene. De kan også tilføre, utfordre eller bygge opp under dem. Dette vil jeg jeg drøfte nærmere i analysekapittelet.

3 Metode

I metodekapittelet vil jeg redegjøre for oppgavens design og datamateriale, samt drøfte kvaliteten på det. Hensikten er å vise hvordan jeg systematisk har gått til verks for å svare på problemstillingen.

3.1 Design

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å gjøre en studie av ledelse i to organisasjoner, HMKG og OBRE, basert på intervjuer. Dette er med andre ord en kvalitativ casestudie basert på to case. Fordelen med et casedesign er at man kan gå i dybden på en enhet og et fenomen. Svakheten er at det kan være utfordrende å generalisere resultatene til andre utenfor den enheten jeg studerer, noe som blir kommentert videre i kapittelet. Hensikten med mine to case har ikke først og fremst vært å sammenligne dem, men å få tilgang til flere intervjuobjekter som arbeider i noenlunde like organisasjoner kulturelt og strukturelt. Dette kan påvirke generaliserbarheten av funnene. Med flere intervjuobjekter øker sannsynligheten for flere perspektiver, erfaringer og refleksjoner. Det gir selvfølgelig også muligheter for ulikheter på tvers av de to organisasjonene. I den grad det viser seg å være forskjeller mellom dem vil dette bli redegjort for og kommentert.

3.1.1 Utvalg

Formålet med denne undersøkelsen er å studere de ansattes meningsstrukturer, altså den meningen de tilskriver relasjonsledelse, samt virkningen av en slik lederstil. Som tidligere nevnt, har de ansatte i HMKG et gitt minimum av ledererfaring og utdanning. I OBRE er det flere med lengre fartstid. Dette betyr at informantene fort kan ende opp med å dele erfaringer fra flere ledere og ikke nødvendigvis den de har i dag. Av metodiske årsaker blir det nevnt for informantene at de skal forholde seg til erfaringer fra henholdsvis HMKG og OBRE.

For å unngå at jeg påvirker deltagernes svar eller forventinger valgte jeg å rekruttere ansatte jeg ikke jobber tett med eller kjenner. Jeg sendte ut en e-mail til mellomledere, der informasjonsskrivet lå vedlagt. Mer konkret betyr det at alle 6 kompanisjefer i HMKG fikk mailen. I OBRE gikk mailen til avdelingslederen på forebyggende og beredskap. Responsen var ganske lik, invitasjonen ble sendt videre nedover i hierarkiet, og til slutt fikk jeg noen navn fra trosspsjefer i HMKG og fra seksjonsledere og teamledere i OBRE.

Etter litt tid fikk jeg flere deltagere på blokka, som traff det kriteriet jeg hadde satt - deltagerne hadde ingen tilknytning til meg, hverken i form av bekjentskap eller stilling. Aldersspennet var alt fra 27 til 45. To av de 12 informantene var selv mellomledere, mens resten av informantene hadde ikke personellansvar eller erfaring som leder, men de hadde en mellomleder over seg. I presentasjonen av datamaterialet vil det bli kommentert hvis uttalelsene kommer fra en av de to mellomlederne.

3.1.2 Intervjuguide

For å sikre at deltagerne snakket og diskuterte fritt, utarbeidet jeg noen overordnede temaer som jeg ønsket svar på. For å komme inn på disse temaene lagde jeg fem konkrete spørsmål deltagerne skulle diskutere. Dette kalles for et delvis strukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2015). Håpet var at spørsmålene skulle bidra til at deltagerne satte egne ord på temaet, uten at jeg påvirket dem i noen større grad enn spørsmålets formulering. Intervjuspørsmålene var som følger:

1. Hva legger de ansatte i relasjonsorientert ledelse?
2. Hvordan beskriver de ansatte relasjonsorienterte ledere? Hva gjør lederen?
3. Hvordan beskriver de ansatte ledere som ikke er relasjonsorienterte?
4. Hva skjer med de ansattes motivasjon, tillit og lojalitet ved begge tilfeller?
5. Hvilke andre ringvirkninger vil tilstedeværelse eller mangel av relasjonsorientert ledelse skape?

3.1.3 Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene

For å hente informasjon fra de ansatte i disse organisasjonene har jeg valgt å gjennomføre fokusgruppeintervju. Hensikten med et slikt intervju er å samle kvalitative data fra en mindre gruppe personer om et angitt tema, noe denne oppgaven søker å gjøre. Fokusgruppens størrelse vil ha innvirkning på hvordan utvekslingen av synspunkter foregår (Jacobsen, 2015). Det presenteres ingen fasit på antall, men flere mener det bør være 5-8 deltagere. Denne undersøkelsens intervjuer bestod av 6 deltagere både i HMKG og i OBRE, altså 12 informanter totalt.

Fordelen med fokusgruppeintervju er at metoden belyser både de direkte spørsmålene, men også interaksjonen som oppstår i prosessen. I tillegg får man en god belysning av tema. Ulempen med fokusgruppeintervju er at man kan være forutinntatt eller ha en agenda, enten som forsker eller som deltager. Dette betyr også at jeg som forsker kan trekke feilaktige

slutninger i analysen, eller at jeg over/under-analyserer etter eget behov eller håp om resultat. Threlfall (1999) mener i tillegg at resultatene fra et slikt intervju ikke kan generaliseres, fordi datamaterialet preges av dynamikken og interaksjonen mellom de som er til stede i gruppene på det angitte tidspunkt. Ulempene og utfordringene med en slik metode vil bli kommentert når jeg redegjør for undersøkelsens kvalitet.

Deltagerne ble samlet i et stort klasserom på egen arbeidsplass, der vi satt i sirkel med avstand i henhold til datidens smittevern. Tidspunktet var avtalt og godkjent i god tid før gjennomføringen. Jeg forholdt meg rolig, avslappet og poengterte at diskusjonen skulle få leve fritt. Jeg poengterte også at det ikke var noen påstander eller erfaringer som var for dumme, men at jeg ville bryte inn om diskusjonen var på vei over i et mindre relevant tema. Jeg informerte om lydopptakeren, og plasserte den midt i sirkelen.

Jeg startet med å si noe om hvorfor de var valgt ut, litt om meg selv og mitt prosjekt, i tillegg til å understreke personvern i henhold til NSD sine retningslinjer. Alt dette fikk de også i invitasjonen. En slik innledning eller brief, er hensiktsmessig for at deltagerne skal føle seg komfortable (Kvale & Brinkmann, 2015).

Før vi startet med spørsmål fortalte jeg at studiet fokuserer på relasjonsorientert ledelse, og at jeg var på jakt etter informantenes opplevelser med det de mente kjennetegnet relasjonsorienterte ledere. De trengte ikke å fortelle erfaringer fra bare én leder, men gjerne alle mulige erfaringer fra alle de ulike lederne de har hatt, men at de skulle holde seg til henholdsvis HMKG og OBRE. Jeg valgte bevisst å ikke si noe om resultater eller funn fra tidligere forskning eller teori, slik at jeg ikke påvirket den kommende diskusjonen.

Resultatet var det jeg oppfattet som mange gode diskusjoner, der alle bidro med tilnærmet like mye. Dialogen gikk stort sett fritt, men enkelte ganger måtte jeg fungere som en ordstyrer, da det var flere som ville si noe samtidig. Underveis var det viktig for meg at deltagerne følte seg hørt og anerkjent, noe Kvale og Brinkmann (2015) bekrefter er viktig å gjøre. Jeg ga anerkjennende nikk og svarte bekræftende med et «ja» eller «takk» der det føltes naturlig. Deltagerne var også flinke til dette, spesielt da det ble tatt opp gode poenger eller beskrivelser de kjente seg igjen i.

Det var sjeldent behov for oppfølgingsspørsmål, men det hendte at jeg hadde behov for en avklaring eller utdypning. Spesielt på slutten av intervjuene var det tidvis behov for å dra oss inn på temaet igjen. På det tidspunktet bar intervjuet preg av at engasjement og tanker hadde

fått løpe fritt, og at man enkelte ganger sporet ut i temaer som ikke var like relevant for undersøkelsen. Da valgte jeg å påminne informantene om at vi måtte holde oss til det relasjonelle aspektet.

Som observatør valgte jeg å bruke en notatblokk for å notere det som ikke kunne fanges opp med lydopptakeren. Det var enkelte situasjoner der deltagerne var svært enige eller engasjerte, noe man kunne se på kroppsspråket. Jeg noterte ned tidspunktet det skjedde, samtidig som jeg knyttet en kommentar til temaet de snakket om ved tidspunktet. Da kunne jeg spore opp tidspunktet for det non-verbale språket når jeg senere skulle transkribere intervjuene.

Avslutningsvis valgte jeg å takke for deltagelsen, samtidig som jeg ga dem en påminnelse om deltageres rettigheter i etterkant av intervjuet. De fikk også muligheten for å komme med etterbrennere, og de fikk kontaktinformasjon om de kom på noe relevant i ettertid. Helt avslutningsvis snakket vi om min prosess videre og at jeg skulle varsle dem når oppgaven var tilgjengelig.

3.1.4 Dokumentere og utforske

Som tidligere nevnt benyttet jeg en lydopptaker under intervjuene. Jacobsen (2015) anbefaler dette for å få best mulig rådata, og kaller det den mest komplette formen for registrering. Kvale og Brinkmann (2015) anbefaler også bruk av lydopptaker under intervjuer. Den bidrar til at forskeren kan fristille seg og heller fungere som observatør og ordstyrer. Da får forskeren også frihet for å observere det non-verbale språket som foregår i rommet.

Som observatør valgte jeg også å bruke en notatblokk for å notere ned det som ikke kunne fanges opp med lydopptakeren. Jacobsen (2015) beskriver en del viktige forhold når man benytter seg av notater. Disse forholdene, eller tiltakene, skal sikre at man forstår alt som blir notert, og at man ikke sitter igjen med mye unødvendig informasjon.

Neste steg var å transkribere intervjuene. Dette blir også sett på som den mest ideelle metoden i kvalitativ forskning, ifølge Jacobsen (2015). For å styrke validiteten til analysen, valgte jeg å skrive ned absolutt alt jeg hørte. Dette anbefales av Malterud (2003), og innebærer at man skriver ned alle ord og lyder som blir tatt opp. Ved å gjøre dette, unngår man å forurene teksten med egne antagelser eller forståelse og sånn sett gjør teksten så objektiv som man kan. Intervjuene varte rundt en time hver, og jeg satt igjen med totalt 12 A-4 sider med tekst.

Det første jeg valgte å gjøre var å gjennomføre en metode Jacobsen (2015) kaller for «tekst-graving». Da anvender man den digitale søkemotoren for å finne struktur i en mengde tekst. Helt enkelt søkte jeg på ordene som ligger i problemstillingen: motivasjon, tillit og lojalitet. Ved å gjøre dette fant jeg frem til relevante setninger. Jeg utforsket også analogt, ved å lese igjennom tekstene og markere de avsnitt, setninger og ord som fremstod som relevant for undersøkelsen. For å utforske analogt valgte jeg å skrive ut alle sidene med tekst. Ifølge Malterud (2003) er dette viktig for å oppnå en systematisk og forpliktende gjennomgang. Dette er viktig for en analyse av vitenskapelig standard.

Ved å transkribere selv fikk jeg en bedre forståelse for materialet jeg satt på. Samtidig fikk jeg vurdert min egen deltagelse og hvordan jeg selv presterte under intervjuet. Det kan være nyttig lærdom til senere.

3.1.5 Kategorisering

Denne undersøkelsen har det Jacobsen (2015) kaller for en testende tilnærming. Jeg har en hypotese om at det finnes erfaringer med relasjonsorienterte ledere og er interessert i deltagerens erfaringer og fortellinger rundt dette.

Måten intervju spørsmålene er utformet på vil bidra til å kategorisere informasjonen fra intervjurundene. Undersøkelsen kategoriserer datamaterialet i fire overskrifter:

1. Hvordan de ansatte beskriver en relasjonsorientert leder.
2. Hvilke positive ringvirkninger man opplever ved en relasjonsorientert leder.
3. Hvilke negative ringvirkninger man opplever ved å ha ingen, eller negativ relasjon til sin leder.
4. Hvordan matcher informantenes beskrivelser med teorien om transformasjonsledelse, LMX eller relasjonell identifikasjon?

3.2 Undersøkelsens kvalitet

For å vurdere undersøkelsens styrker og svakheter er det viktig å analysere dens vitenskapelige kvalitet. Dette vil jeg gjøre ved å benytte meg av de metodefaglige begrepene pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og troverdighet.

3.2.1 Pålitelighet

Pålitelighet er en faktor som må vurderes i erkjennelsen av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Først er det faktoren om at undersøkelsesopplegget kan påvirke deltagerne. Deltagerne antar nok at jeg ser for meg en positiv påvirkning av relasjonsorientert ledelse, på bakgrunn av at jeg ønsket å studere fenomenet.

I tillegg kan deltagerne bli påvirket av det Jacobsen (2015) kaller for intervjueffekten. De som intervjues blir påvirket av andre deltagere, av samtalen og av intervjueren. Dette kan gi både en positiv og negativ effekt når det kommer til å vurdere pålitelighet. Den positive effekten kommer ved at deltagerne påvirker hverandres svar og bidrar til å løfte hverandres argumenter eller støtte seg på hverandres erfaringer. Den negative effekten kan komme hvis intervjueren eller ordstyreren påvirker svarene i for stor grad. Dette prøvde jeg å unngå ved at jeg kun stilte spørsmålene som var definert på forhånd. I tillegg så sa jeg svært lite under intervjuet, annet enn å nikke eller anerkjenne informantenes uttalelser, samt be om en utdyping hvis noe var uklart.

Om det gjennomføres flere intervjuer med ulike deltagere, som har samme resultat, kan det bidra til større grad av pålitelighet. Selv om jeg intervjuet to ulike organisasjoner gikk de generelle erfaringene i samme retning og det var flere like erfaringer med hvordan de blir påvirket av en relasjonsorientert leder, dette vi ifølge Jacobsen gi en større grad av pålitelighet til funnene.

Konteksten kan også påvirke resultatet. I første omgang vil grad av naturlig eller kunstig kontekst være med å påvirke resultat og pålitelighet. Studier viser for eksempel at folk endrer adferd etter hva slags omgivelser de befinner seg i. Et nøytralt og naturlig sted for intervjuet er å foretrekke, som for eksempel i et rom på arbeidssstedet til deltagerne. Mine intervjuer ble gjennomført i et klasserom på deltagerens arbeidsplass, i henhold til datidens smittevern. Plasseringen var bevisst, slik at informantene kunne fokusere på temaet og ikke på smittevern eller om vi brøt noen smittevernregler. Vi satt med to meter avstand til hverandre, men i en

sirkel, slik at alle kunne se hverandre. Jeg tolket stemningen som rolig og positiv, og etter introduksjonen opplevde jeg at det var takhøyde for å dele, basert på informantenes detaljerte forklaringer.

Undersøkelsen påvirkes også av om intervjuet kommer som en overraskelse, eller om den er planlagt i god tid. Det er vanskelig å måle hva som er best eller verst, men det avhenger av hva man ønsker å undersøke. I denne undersøkelsen ønsket jeg å høre deltageres erfaringer og meninger om et vidt og relativt komplekst begrep, som gjør at det er hensiktsmessig med informasjon i forkant, slik at deltagerne kan reflektere og gjøre forberedelser. I dette tilfellet fikk deltagerne en informasjonspakke 1-2 uker i forkant. Denne inneholdt informasjonsskriv, godkjenningen fra NSD, tid og sted for gjennomføring.

3.2.2 Gyldighet

Jacobsen (2015) skiller her mellom intern og ekstern gyldighet, hvor intern gyldighet handler om undersøkelsen har fått tak i det den ønsker å få tak i, mens ekstern gyldighet handler om vi kan overføre funnene til andre sammenhenger.

Den interne gyldigheten skal valideres ved å se om det er samsvar mellom virkelighet og forskerens beskrivelse av den. I denne studien har jeg hentet inn data fra deltageres opplevelser, som ikke er observerbar. Første spørsmål blir da om studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten. Det andre spørsmålet blir om forskeren tolker og gjengir dataen korrekt, mens siste spørsmål knyttes til hvorvidt forskeren trekker konklusjoner som gjenspeiler virkeligheten.

En kritikk til kvalitativ forskning er at forskerne tar for gitt at deltageres beskrivelser faktisk skjer i virkeligheten. Mats Alvesson (2011) mener at mennesker ofte ikke ønsker å avsløre virkeligheten og at man bør diskutere om utvalget faktisk er representativt for gruppen man ønsker å studere. Utvalgets nærhet til fenomenet, kunnskap om den, vilje og evne til å gi riktig informasjon er kritisk i valideringen av studien.

Det viktig å diskutere min egen rolle overfor informantene. Som nevnt jobber jeg i begge organisasjonene, noe som gjør det ekstra viktig å skape distanse mellom meg og informantene. Etter å ha bedt om kandidater til intervju fikk jeg en liste med om lag 15 ansatte fra hver organisasjon, totalt 30 kandidater. Disse tilhørte ulike avdelinger og seksjoner både i HMKG og OBRE. Deretter valgte jeg ut 6 ansatte pr intervju. Jeg kjente ikke de ansatte fra før og har aldri samarbeidet med dem tidligere. Dette bidro til å skape en større avstand til

informantene, men samtidig er det sannsynlig at de kjenner til min rolle som mellomleder i en annen avdeling, som igjen kan ha påvirket svarene deres. Som et tiltak for utfordringen informerte jeg om at alle deltagerne ville bli anonymisert i teksten og at det ikke ville komme frem hvem som hadde sagt hva, eller hvilken organisasjon de tilhørte. Jeg informerte også om at deltagerne skulle dele erfaringer uten å nevne navnet på lederen, hvilket årstall hendelser hadde skjedd eller hvilken avdeling de tilhørte da de erfarte det. Informantene delte sine erfaringer ved å starte setningen med «jeg hadde en leder», «min opplevelse er» eller «jeg har erfart at». Etisk ansvar og personvern har vært viktig å reflektere over i denne prosessen.

Samtidig har jeg med meg en forforståelse som kan skape skjevheter i tolkningen. Dette har jeg forsøkt å håndtere ved å transkribere lydopptaker direkte, og ikke legge til egne tolkninger. Alle eksempler og uttalelser som tas med i analysen er direkte sitater fra den enkelte informant. Når jeg har analysert datamaterialet og teorien har jeg vært opptatt av å ikke søke resultater eller funn, men faktisk forholde meg konkret til det informantene sier, i lys av det teorien sier nøyaktig.

3.2.3 Overførbarhet

Overførbarheten til denne undersøkelsen bør diskuteres. Her er det innhentet tanker, meninger og erfaringer om ledelse fra to relativt like organisasjoner. Det første spørsmålet er om resultatet fra gruppeintervjuene kan overføres til resten av henholdsvis HMKG og OBRE. Som vi skal se senere i oppgaven er det brukt avhengige og uavhengige variabler, der jeg ved noen tilfeller kobler disse sammen. Det betyr ikke at det er en kausal sammenheng mellom de, men variablene er brukt for å strukturere og rydde mellom teori og informantenes meningsstrukturer. Det jeg skal frem til med dette er at erfaringene og meningene til informantene ikke nødvendigvis kan overføres til andre utenfor den gruppen som ble intervjuet. Samtidig kan man for eksempel finne tendenser, eller total enighet, om effekten av å ha en god relasjon til lederen. Disse tilfellene er mer representative og kan med større sannsynlighet generaliseres til resten av organisasjonen de er en del av.

De ansattes meningsstrukturer og resultatet fra denne undersøkelsen kan ikke overføres til alle andre organisasjoner, men noen funn kan kanskje overføres til andre organisasjoner som ligner på HMKG og OBRE. Jeg ser for meg at flere avdelinger i Hæren, samt andre brannvesen i Norge vil kjenne seg igjen i flere av uttalelsene og meningene til de ansatte. Til slutt er det spørsmålet teoretisk generalisering, om overførbarheten fra disse to casene til teori om relasjonsorientert ledelse. Yin (2007) sier at casestudie ikke er generaliserbar til

populasjonen, men den kan være det til teoretiske hypoteser. Gummesson (2004) sier i tillegg at en slik generalisering gir ny og forbedret teori, som bidrar til økt forståelse for tema. Funnene i denne studien kan kanskje ikke generaliseres til teorien om relasjonsorientert ledelse, fordi informantene har snakket om hva de legger i begrepet og hvordan de blir påvirket av dette. Allikevel kan funnene bidra til å skape mer forståelse om hvordan ansatte blir påvirket av positive og negative relasjoner mellom seg og sin leder.

3.2.4 Troverdighet

Til slutt må undersøkelsens troverdighet vurderes, ved å se om forskeren har klart å gjennomføre en åpen og ærlig undersøkelse. Mays og Pope (2000) har satt opp en liste med spørsmål som kvalitative forskere må stille seg for å vurdere undersøkelsens kvalitet.

Jeg skal ikke bruke ord og plass på å legge ved hele listen, men hensikten med spørsmålene er at de skal hjelpe forskeren til å gjøre undersøkelsen eksplisitt. Forskeren må være åpen rundt faktumet at metoden kan forme undersøkelsen. Forskeren må også eksplisitt reflektere hvordan egen undersøkelse kan ha et påvirket resultat. Åpenhet i undersøkelsen skal gi leseren følelsen av at forskeren er troverdig i sin studie og at man kan stole på resultatene.

I denne undersøkelsen kan troverdigheten svekkes ved at jeg har en forventning i min hypotese. Jeg har egne erfaringer om temaet og jeg har hørt venner og familie snakke om det samme. Av den grunn har jeg hatt fokus på å distansere meg fra informantene. Jeg har vært bevisst på å ikke påvirke informantene i forkant, ved å ikke nevne konklusjoner eller funn i teorien om relasjonsorientert ledelse. I tillegg har jeg vært metodisk og objektiv i intervjuguide, intervju spørsmål, transkribering og analyse.

4 Analyse: relasjonsorientert i HMKG og OBRE?

I analysen skal jeg drøfte datamaterialet i lys av begrepsapparatet fra teorien. Analysen vil bruke motivasjon, tillit og lojalitet som avhengige variabler, mens de uavhengige variablene vil være idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke, intellektuell stimulering, rolleforståelse, åpen/ærlig kommunikasjon, samt identifikasjon med sin leder

Kapittelet er strukturert med hensyn til problemstillingen. Første del vil ta for seg uttalelser fra de ansatte, der de beskriver det de mener er uttrykk for relasjonsledelse. Her vil jeg fokusere på hva informantene sier om det en relasjonsleder gjør, hvordan lederen opptrer og eventuelt hvilke egenskaper lederen har. I denne delen vil jeg diskutere hvorvidt uttalelsene kan kobles opp med de uavhengige variablene. Deretter vil jeg gå inn på hvordan de ansatte blir påvirket av en slik leder. Dette blir presentert ved å drøfte det de ansatte har beskrevet som relasjonsorientert ledelse, og hvordan dette påvirker motivasjon, tillit og lojalitet. Her vil jeg også ta med meg uttalelser om hvordan mangel av relasjonsorientert ledelse påvirker de tre avhengige variablene. Til slutt vil jeg drøfte noen nye aspekter som kan legges til den brede kategorien om relasjonsledelse.

I presentasjonen av data vil jeg fremheve uttalelser og egenskaper som var gjengangere i diskusjonen, der det var et stort engasjement både verbalt og non-verbalt, samt der informantene var svært enige i den enkeltes påstand. Disse egenskapene og uttalelsene vil blir fremhevet med *kursiv*. I tillegg vil jeg fremheve det som ble nevnt av noen og uttalelser det ikke var like mye enighet om. Dette kan brukes til å utfordre andre erfaringer og uttalelser.

4.1 Uttrykk for relasjonsledelse

Før jeg går mer detaljerte inn på de ansattes uttalelser, ønsker jeg å presentere mitt samlede hovedinntrykk. Dette illustreres med noen sitater fra informantene. Når det gjelder hvordan informantene forstår relasjonsledelse, og hvordan denne lederstilen kommer til uttrykk, varierer det noe. Mens enkelte la vekt på «det å klare å uttrykke en genuin interesse», la andre vekt på «tett oppfølging, ros og tilbakemeldinger.» En av informantene sa for eksempel dette: «hvis man ikke er til stede, eller ikke er oppriktig ovenfor de ansatte, så tror jeg at det vil få en negativ konsekvens.» Som vi ser mener informanten at mangelen på tilstedeværelse og oppriktighet vil skape en negativ konsekvens. En annen informant uttaler at lederen «er tilpasningsdyktig, autentisk, liker å snakke om annet enn jobb, opptatt av hvordan det går med deg, er til stede». Tilpasningsdyktighet og tilstedeværelse er viktige faktorer for informantene, noe som kommer til syne i flere sitater. En tredje informant nevnte viktigheten av at lederen «må være god til å tilpasse lederskapet etter den enkelte». Her ser vi igjen at det oppfattes som viktig at lederen er tilpasningsdyktig. Vi skal se på flere eksempler og sitater videre i analysen, men før vi gjør dette velger jeg å gjenta intervju spørsmålene:

1. Hva legger de ansatte i relasjonsorientert ledelse?
2. Hvordan beskriver de ansatte relasjonsorienterte ledere? Hva gjør lederen?
3. Hvordan beskriver de ansatte ledere som ikke er relasjonsorienterte?

Beskrivelsene og erfaringene som kom frem via informantene fra HMKG og OBRE var såpass like at det ikke har vært hensiktsmessig å drøfte forskjeller mellom de to organisasjonene. I tillegg har informantene beskrevet flere ledere som de har hatt opp igjennom tiden, og ikke kun en bestemt leder, og heller ikke nødvendigvis en leder de hadde på det tidspunktet da intervjuene ble gjennomført. Jeg har derfor ikke markert hvilken organisasjon den enkelte informantuttalelse kommer fra. De kommende beskrivelsene er et utdrag fra en rekke sitater, der fokuset i første omgang har vært å presentere hva informantene legger i relasjonsledelse og hvordan en slik leder opptrer.

Den første informanten, en mellomleder, beskrev en relasjonsleder som en som fokuserer på å bli bedre kjent med de ansatte:

«Først og fremst det å *gi litt av deg selv*, noe som skaper tillit ved at man blir bedre kjent.»

Videre ga vedkommende denne beskrivelse av hvordan man gjør dette:

«Istedenfor at jeg (som leder) bare møter opp på jobb og ber han gjøre det han skal, så setter jeg meg ned og prater en halvtime om noe helt annet. Mine tanker, hva jeg gjorde i helgen, hva jeg trives med osv., slik at den personen blir tryggere på meg og at jeg åpner meg selv og viser at jeg vil noe mer enn bare arbeid.»

En annen informant tilførte noe til dette med eksempler fra en leder som er lite relasjonell:

«Man kan se på den andre siden, altså erfaring fra en leder som er lite relasjonell. Det er en sjef som kun bryr seg om jobben, og hvordan han ser ut for de over seg. Det vil jeg ikke karakterisere som god relasjonsledelse».

Som vi ser skiller denne informanten eksplisitt mellom det som kan forstås som en oppgaveorientert og en relasjonsorientert leder.

De foreløpige uttalelsene kan kobles til den uavhengige variabelen om individuell omtanke. Bass (1985) beskriver denne innflytelsesstrategien ved at lederen gir den enkelte oppmerksomhet, slik at de ansatte føler seg sett, hørt og verdsatt.

En annen informant hadde en noe annen beskrivelse på hva en relasjonsorientert leder gjør:

«Det å klare å utrykke en *genuin interesse*. Jeg merker det på meg selv, at ledere som virker oppriktige når de lurer på min utvikling eller hvordan det går generelt. Det er kanskje en personlig egenskap som fungerer.» En annen informant tilførte igjen et perspektiv sett fra «den andre siden»: «Et godt eksempel er en leder som spør deg om hva du gjorde i ferien, men med en gang det dukker opp en litt mer interessant person bak, så ser du på lederen at han skjener ut og heller stiller spørsmål til andre. Lederen ser deg når det passer han, og han spør hvordan det går fordi man har lest at det er riktig. Man er ikke *genuin*.»

Etter denne kommentaren var det enda en som ville tilføye med et eksempel på genuin interesse:

«For å fortsette litt på det. Jeg hadde en sjef som var veldig flink på akkurat det. Han husket navn på alle i avdelingen, og var en fyr som gikk rundt og spurte hvordan det gikk med folk. Man opplever en *tilstedeværelse* av sjefen sin i hverdagen, som er positivt.»

Det var flere som ville tilføye med erfaringer og betraktninger om tilstedeværelse:

«Hvis man ikke er *til stede*, eller ikke er *oppriktig* ovenfor de ansatte, så tror jeg at det vil få en negativ konsekvens.» En annen delte det at:

«Man greier å se de undergitte, ved å *være til stede*. Det er en forutsetning for å se hver enkelt. Det er enklere å forholde seg til en sjef som er til stede, for da gir han uttrykk for at han faktisk bryr seg.»

Det var tydelig at de aller fleste mente at en relasjonsleder viser *genuin interesse* og *tilstedeværelse*. Disse egenskapene kan som nevnt kobles opp til innflytelsesstrategien om individuell omtanke. I tillegg til dette kan flere av eksemplene kobles til det å være en rollemodell, ved at lederen husker navn på alle og viser genuin interesse for alle. Både Bass (1985) og Graen (1976) sier at relasjonsledere setter et godt eksempel og er en rollemodell og gir de ansatte individuell oppmerksomhet.

Etter en lengre diskusjon om disse to aspektene, var det en ny informant som delte sine erfaringer om tilpasningsdyktighet:

«Så tenker jeg at man må være god til å *tilpasse lederskapet* etter den enkelte. Man må lære folk å kjenne, slik at du vet hvordan den enkelte er – hva de responderer bra eller dårlig på. Så må man på en måte tilpasse egen væremåte litt etter de menneskene man er satt til å lede. Man bør ikke gå ut og kjøre ett lederskap, for det vil ikke funke for alle, tror jeg» En annen informant var svært enig i dette og tilførte at «Han er *tilpasningsdyktig*, autentisk, liker å snakke om annet enn jobb, opptatt av hvordan det går med deg, er *til stede*.».

Det var flere som nevnte viktigheten av å tilpasse lederstilen til den enkelte. Samtidig ble denne påstanden utfordret av en informant som var opptatt av at lederen var seg selv, altså at lederen ikke tok på seg en «ledermaske» når h*n var på jobb. Dette kan kanskje knyttes opp til egenskapen om å være genuin, men informanten sa uansett at: «Lederen du møter på jobb

også er den personen du møter på butikken.» En annen uttalelse som også kan knyttes til poenget om å være genuin er:

«Jeg mener at det er negativt at lederen for eksempel starter et inkluderingsforum fordi det ser bra ut fra utsiden. Men man merker samtidig at lederen oppfører seg ulikt når hans sjef er til stede eller ikke. De tiltakene man starter blir falske, og man bryr seg egentlig ikke. Man gjør det fordi man har lest at det er bra.»

En annen informant tilførte til diskusjonen om viktigheten av å være seg selv:

«Jeg tror det viktigste er å være en selv, det er lettere å skape gode relasjoner hvis man er sosialt oppegående. Det viktigste er å være seg selv, så skaper man relasjoner da og, men man er lettere å forholde seg til».

Disse uttalelsene kan igjen kobles til innflytelsesstrategien om individuell omtanke, der lederen gir oppmerksomhet til den enkelte, ved at lederen tilpasser seg til den enkeltes nivå og behov. Graen (1976) beskriver det ved at lederen følger opp den enkelte.

Som observatør kunne jeg se på det non-verbale språket at flere var enige om at lederen er nødt til å tilpasse sitt lederskap til den enkelte, selv om det kanskje ble utfordret av noen. I tillegg til dette ble det flere ganger nevnt at en relasjonsorientert leder gir «*Tett oppfølging, ros og tilbakemeldinger.*»

Helt til slutt kom vi over på et tema der det ble nevnt noe teorien ikke redegjør for i like stor grad. Dette temaet ble nevnt i begge organisasjoner og omhandlet det vi til slutt betegnet som en «ekstra-rolle adferd». Betydningen bak dette aspektet er at lederen gjør mer enn det man kanskje kan forvente av dem. Lederen gjør det lille ekstra for de ansatte, strekker seg litt lenger for den enkelte. En av informantene startet med å uttale: «Man merker at lederen gjør mer enn det man må, for deg. Han bruker sin egen tid for å hjelpe deg.» En annen informant tilførte noe til denne synsvinkelen ved å si:

«Når du merker at lederen går ut over stillingsbeskrivelsen sin, så gir det mye tillit og relasjon. Man merker at lederen gjør mer enn det man må, for deg. Man bruker sin egen tid for å hjelpe deg. Det er, i hvert fall for min del, noe som gir en følelse av at dette er en det går an å ta opp ting med, og at det skapes tillit. Fraværet av dette, der en leder ikke gidder å gjøre det ekstra, skaper en dårlig relasjon.»

En tredje informant nevnte at:

«Det å vite at sjefen gjør en innsats for deg, da vil du gjengjelde det på den måten du kan. Så det har en kjempepositiv effekt, det har jeg erfart selv.»

Dette kan kanskje kobles med LMX-teorien om rolleforståelse, der Bhau og Jyoti (2015) beskriver at graden av innfrielse av sin rolle vil påvirke tillit, støtte, interaksjon og belønning. De ansatte beskriver derimot at det vil gi en enda større effekt om man gjør mer enn å bare innfri sin rolle. Her vil riktignok forventningene man har til sin leder også påvirke hva man legger i å «innfri sin rolle».

Over på et annet aspekt, var det en informant som brakte på banen noe kun denne informanten snakket om. Det ble ikke tilført noe til uttalelsen, og det var heller ingen andre som delte den samme erfaringen. Informanten sa følgende:

«For å ta to eksempler så hadde jeg to vidt forskjellige sjefer. Han ene var utrolig flink faglig, men sosialt vanskelig. Han andre var ekstremt sosial, men faglig svakere. Han hadde alle sine ansatte på sosiale medier, og var veldig flink der. Men jeg ville heller fulgt han som var faglig dyktig, så kunne man tilpasse seg hans sosiale væremåte. En balanse mellom disse to er å foretrekke.»

Dette kan igjen kobles med LMX-teorien om rolleforståelse og til hvilken grad man innfrir forventningene til sin rolle. Denne informanten har en forventning om at lederen både skal være faglig og sosial kompetent.

En informant nevnte viktigheten av individualisering. Altså at lederen ser den enkelte, og ikke bare ser hele organisasjonen, eller drar alle over en kam. Informanten sa at:

«*Individualisering* er viktig. Min opplevelse med ledere som er gode på å skape relasjoner er at motivasjonen min endrer seg, jeg føler at min sjef har en personlig forventning av meg. Istedenfor at det er en generell forventning for alle. Det gjør at jeg henter motivasjon et annet sted. Istedenfor at jeg går rundt og å få kjeft, så ønsker jeg å oppfølge forventningene sjefen har til meg. De individuelle forventningene. Jeg tror det er et sunnere, og jeg jobber mer effektivt og legger ned mer innsats i disse tilfellene.» Flere av informantene nikket anerkjennende til den uttalelsen. Dette er en uttalelse som nesten kan dras direkte ut av teorien om individuell omtanke, uten at informanten er informert om denne innflytelsesstrategien i forkant.

En annen informant var inne på temaet om å skape takhøyde for upopulære meninger og tilbakemeldinger: «En ting som jeg mener er mer viktig er at man oppmuntrer til upopulære meninger. Lederen sier: jeg ser at dette liker ikke du, hvorfor gjør du ikke det? Man skaper takhøyde og man kan gi kritiske tilbakemeldinger til sjefen.». Denne uttalelsen er en direkte kobling til innflytelsesstrategien om intellektuell stimulering, der Bass (1985) beskriver at lederen skaper rom for at de ansatte kan stille kritiske spørsmål og utfordre etablerte rutiner, slik at de sammen kan skape nye løsninger. Den kan også kobles til LMX-teorien som sier at lederen fokuserer på å etablere en åpen og ærlig kommunikasjon.

4.1.1 Oppsummering

Oppsummert ser vi at de ansatte uttrykker sine erfaringer og meninger med hva en relasjonsleder gjør og hvilken lederstil en slik leder har. Informantene gir uttrykk for relasjonsledelse ved at lederen gir av seg selv, er genuint interessert, tilpasningsdyktig, er seg selv, har høy grad av tilstedeværelse, individualiserer, ser den enkelte, gir ros og tilbakemeldinger, i tillegg til at de gjør det lille ekstra for den enkelte. Det var samtidig en informant som nevnte viktigheten av å være faglig dyktig, samtidig som man er relasjonsorientert.

Den foreløpige analysen har samtidig hatt fokus på å koble sammen uttalelsene med de uavhengige variablene. Det som kommer tydeligst frem er viktigheten av innflytelsesstrategien individuell omtanke, fra teorien om transformasjonsledelse. Vi kan også finne koblinger mellom uttalelser og LMX-teoriens aspekter om rolleforståelse og at lederen etablerer en åpen og ærlig kommunikasjon. I tillegg finner vi uttalelser som er i overensstemmelse med noen komponenter fra transformasjonsledelse, som innflytelsesstrategien om idealisert innflytelse ved å være en rollemodell, i tillegg til intellektuell stimulering, ved at lederen skaper rom for å stille kritiske spørsmål og utfordre etablerte rutiner.

Det kommer ikke frem koblinger mellom informantenes uttalelser og de uavhengige variablene om inspirerende motivasjon eller identifikasjon med sin leder. Samtidig kom det frem en synsvinkel, som ikke inngår i noen av de relasjonsorienterte teoriene som er lagt til grunn for denne studien, som informantene kaller for «ekstra-rolle adferd».

Videre i analysen vil jeg se om de identifiserte uavhengige variablene kan koples til de avhengige variablene om motivasjon, tillit og lojalitet. Informantene har foreløpig beskrevet hva en relasjonsleder gjør. Nå skal vi se på hva de ansatte sier om hvordan dette påvirker dem. Jeg velger igjen å gjenta intervju spørsmålene:

4. Hva skjer med de ansattes motivasjon, tillit og lojalitet ved begge tilfeller?
5. Hvilke andre ringvirkninger vil tilstedeværelse eller mangel av relasjonsorientert ledelse skape?

4.2 Relasjonslederens påvirkning på motivasjon

Hensikten med den videre analysen er å se hva informantene sa om hvordan relasjonsledelse påvirker deres motivasjon. Her vil jeg redegjøre for uttalelser som direkte kobler relasjonsledelse og motivasjon fra de ansattes perspektiv. Samtidig vil jeg analysere om det finnes en kobling mellom de uavhengige variablene som ble funnet under forrige overskrift, og hvordan disse påvirker motivasjon.

En av informantene beskrev at en relasjonsorientert leder øker motivasjonen. Informanten koblet ikke uttalelsen til en av de uavhengige variablene, men ga heller en generell beskrivelse av hvordan en relasjonsorientert leder påvirket han:

«*Det øker motivasjonen, man har lyst til å bidra, man vil spille vedkommende best mulig, og ved å ha en god relasjon til sjefen sin så skapes det bedre trivsel, og man har mer lyst til å komme på jobb, som da danner grunnlaget for den jobben som gjøres.*»

Informanten gir her en generell beskrivelse av at det å ha en god relasjon til sin leder bidrar til å øke motivasjonen og at man har lyst til å komme på jobb, noe som danner grunnlaget for jobben som gjøres.

En annen informant koblet ubevisst den uavhengige variabelen om individuell omtanke til den avhengige variabelen om motivasjon ved å si at:

«*Individualisering er viktig. Min opplevelse med ledere som er gode på å skape relasjoner er at motivasjonen min endrer seg, jeg føler at min sjef har en personlig forventning av meg. I stedet for at det er en generell forventning for alle. Det gjør at jeg henter motivasjon et annet sted. I stedet for at jeg går rundt og å får kjeft, så ønsker jeg å oppfølge forventningene sjefen*

har til meg. De *individuelle forventningene*. Jeg tror det er sunnere, og jeg jobber mer effektivt og legger ned mer innsats i disse tilfellene.»

Flere av informantene nikket anerkjennende til denne uttalelsen.

En tredje informant så det fra en annen side. Han beskrev hvordan han ble påvirket av en leder som var dårlig på å skape en relasjon:

«Jeg merker det best der man har tilfeller av en dårlig leder. Jeg tror trivsel og *motivasjon* henger sammen, og at det har sammenheng med miljøet en leder kan skape eller ødelegge.».

Denne informanten hadde erfaringer med ledere som var dårlig på å skape en relasjon. Uttalelsen kan imidlertid ikke kobles med noen av de uavhengige variablene, men den kan forstås som en generell beskrivelse av hvordan en «dårlig relasjonsleder» påvirker hans motivasjon.

4.3 Relasjonslederens påvirkning på tillit

På samme måte som med den avhengige variabelen motivasjon, vil jeg presentere uttalelser som sier noe om hvordan relasjonsledelse påvirker tillit, sett fra de ansattes perspektiv. Jeg vil i tillegg analysere om det finnes en kobling mellom identifiserte uavhengige variabler og den avhengige variabelen tillit.

En av informantene fokuserte på det jeg tidligere har definert som «ekstra-rolle adferd», og at ledere som gjør det lille ekstra vil skape tillit: «Når du merker at lederen går ut over stillingsbeskrivelsen sin, så gir det *mye tillit* og relasjon. Man merker at lederen gjør mer enn det man må for deg. Man bruker sin egen tid for å hjelpe deg. Det er, i hvert fall for min del, noe som gir en følelse av at dette er en det går an å ta opp ting med, og at det skapes *tillit*. Fraværet av dette, der en leder ikke gidder å gjøre det ekstra, skaper en dårlig relasjon.».

Her nevnte informanten flere aspekter som kan kobles til teori. Lederen skaper tillit ved å gjøre det lille ekstra, som kobles til egenskapen om «ekstra-rolle adferd». Samtidig nevnte informanten at lederen gjør det «for deg» og brukes sin tid for «å hjelpe deg». Dette aspektet kan indirekte kobles til den uavhengige variabelen om individuell omtanke, som sier at lederen gir den enkelte oppmerksomhet og følger opp den enkelte. Samtidig nevnte informanten at lederen er «en det går an å ta opp ting med», som kan kobles til LMX-teorien om å etablere en åpen og ærlig kommunikasjon. Informanten har ikke eksplisitt koblet de

uavhengige variablene til å påvirke tillit, men jeg velger å tolke ledere det «går an å ta opp ting med» som åpen og ærlige. Jeg velger også å tolke beskrivelser om at lederen «gjør noe ekstra, for deg» som individuell omtanke, slik teorien om transformasjonsledelse beskriver denne innflytelsesstrategien.

Tidligere presenterte jeg et sitat fra en informant som fortalte at motivasjonen endret seg ved at lederen individualiserte og stilte personlige forventninger til den enkelte. Dette førte til at informanten ønsket å oppfylle de personlige forventningene lederen hadde til han. Flere av informantene støttet denne uttalelsen. En annen informant supplerte med en erfaring der det hadde vært fravær av dette, som informanten beskrev slik:

«Man slutter å gjøre ting for sjefen. Man må finne andre grunner for å legge inn en innsats. Ja, de fleste gjør nok fortsatt en god jobb, men når man ikke arbeider for sjefen, så fjerner man mye av tyngden til det sjefen sier. Han får mye mindre gjennomslagskraft, mye mindre *tillit*, og mindre han skulle ha sagt. Man blir dermed avhengig av yrkesstolthet eller gode kolleger for å gjøre en ekstra innsats.»

Vi ser her at informanten mente fravær av individuell omtanke vil bidra til at man får «mye mindre tillit» til lederen sin. Parallelt blir man avhengig av yrkesstolthet eller gode kolleger for å gjøre en ekstra innsats. En annen informant supplerte den negative effekten ved å si at: «en negativ relasjon vil påvirke *tillit*». Med dette mente han at det påvirket tilliten til lederen i negativ retning.

Til slutt ser vi en generell beskrivelse av hvordan fravær av relasjonsledelse kan påvirke tillit: «Hvis man ikke har noe relasjoner i det hele tatt, så vil *tilliten* være borte, og man stiller spørsmål ved alt sjefen vil at du skal gjøre». Informanten går faktisk så langt som å si at «tilliten vil være borte» om man ikke har noe relasjon i det hele tatt. Denne uttalelsen kan ikke kobles til noen av de uavhengige variablene. Allikevel er det flere av teoriene som gir en generell beskrivelse av at en relasjon vil skape tillit. Informanten forsterker dette ved å si at tilliten vil være borte ved fravær av relasjon.

4.4 Relasjonslederens påvirkning på lojalitet

Siste del vil ta for seg variabelen lojalitet, med samme metode som med motivasjon og tillit. Her finner vi færre uttalelser som eksplisitt nevner lojalitet. Allikevel vil vi se flere uttalelser der de ansattes reaksjon tydelig viser at lojaliteten er påvirket i positiv eller negativ grad.

En informant, en mellomleder, nevnte eksplisitt lojalitet som en konsekvens ved fravær av relasjonsledelse: «jeg har opplevd en med dårlig relasjonelle ferdigheter, og hvordan han setter mellomlederen i et dilemma. *Lojalitet* til egen sjef - hvordan mellomlederen spiller sjefen sin god eller dårlig. For meg som mellomleder, så koster det meg mye å snakke varmt om en sjef som er dårlig på relasjonelt lederskap. Jeg har opplevd hvordan man kan skape en felles fiende oppover, og hvor hardt man må jobbe for å spille sjefen god.» Informanten mente at en leder med dårlige relasjonelle ferdigheter i verste konsekvens vil miste lojalitet fra hele avdelingen.

En annen informant beskrev hvordan han ble lojal ovenfor en sjef som hadde gode relasjonelle ferdigheter: «jeg opplevde en sjef som var ekstremt god på relasjonelle ferdigheter. Når han byttet stilling, ville de ansatte følge etter. Man blir veldig *lojal* ovenfor sjefen sin.»

En informant nevnte ikke lojalitet eksplisitt, men sa at: «en sjef som bryr seg om meg, gjør at jeg bryr meg mer om hva sjefen mener om meg eller mine resultater. Man blir ikke påvirket av sjefen i kraft av hans stilling, men av han som person.» Denne uttalelsen velger jeg å koble til innflytelsesstrategien som omhandler individuell omtanke. Dette kommer frem når informanten sier at «sjefen bryr seg om meg». Samtidig ser vi at denne egenskapen påvirker informantens lojalitet ved at han «ikke blir påvirket av sjefen i kraft av hans stilling, men av han som person». En annen informant beskrev en ekstrem erfaring der de ansatte faktisk blir illojal til en sjef som skaper negative relasjoner:

«Jeg har jo opplevd å ha en leder som skaper negative relasjoner. Når dette skjer over tid, så blir det vanskeligere å få med resten til å støtte sjefen. Det ender opp med at man snakker drit om sjefen, og over tid så sprer deg seg, og til slutt så snakker alle drit om sjefen, og undergraver sjefen. Dette har en kjempenegativ konsekvens ved at sjefen har null autoritet i det hele tatt. Da får det en horn-effekt, så selv om sjefen kommer med ting som er bra eller viktig, så har det ikke noe å si.»

Dette eksempelet beskriver en ekstrem erfaring av konsekvensen ved en negativ relasjon. Uttalelsen kan ikke kobles til teorien om relasjonsledelse, men det er i det minste et eksempel som viser viktigheten av å ikke ha en negativ relasjon. Enda en informant beskriver en ekstrem erfaring med en leder som ikke er til stede eller bygger relasjoner:

«jeg har jo opplevd en kollega som har gått inn for å gjøre en dårligere jobb, for å få sjefen til å se dårlig ut. Hvis sjefen ikke er til stede og ikke bygger relasjoner, og er dårlig både sosialt og faglig, så kan det få konsekvenser ved at folk lar vær å gjøre en jobb. Det har jeg opplevd.»

I tillegg til å nevne tilstedeværelse og relasjonsbygging, nevner informanten viktigheten av å være sosialt og faglig kompetent. Dette kan kobles til LMX-teorien om rolleforståelse og i hvilken grad lederen innfrir forventningene til sin rolle.

4.5 Andre variabler som påvirkes

Til nå har jeg beskrevet hvordan relasjonsledelse kommer til uttrykk i de to organisasjonene. I tillegg har jeg dokumentert at den formen for relasjonsledelse som kom til uttrykk blant mine informanter, påvirket deres motivasjon, tillit og lojalitet til lederne. Jeg har også koblet sammen noen av de uavhengige variablene med de tre avhengige variablene.

Spesielt fremtredende var de ansattes beskrivelser av det de kaller for «ekstra-rolle adferd». Dette er ifølge informantene en av de viktigste årsakene til at man skaper en god relasjon og at de ansatte ønsker å gjøre litt ekstra tilbake. Bass (1994) hevder at relasjonslederen evner å få de ansatte til å se utover sine egne interesser. Bass og Avolio (2003) beskriver at relasjonsorientert ledelse skaper høyere indre motivasjon og lojalitet blant de ansatte, som igjen danner høyere grad av forpliktelse og tillit.

Bass sin teori om at lederen får de ansatte til å se ut over egne interesser blir eksemplifisert av en informant ved at: «man føler at lederen har gjort noe ekstra for deg, så man føler automatisk at jeg skylder lederen noe. Når han går i krigen for meg, så gjør jeg en innsats tilbake».

Ifølge informantene ligger det mye motivasjon og tillit i en slik «ekstra-rolle» adferd. Om lederen gjør litt ekstra for den enkelte, så skaper det et ønske om å gi litt ekstra tilbake. Bass redegjør for effekten, mens deltagerne redegjør for årsaken til effekten.

En annen tilførte til dette ved å si at: «en sånn ekstra-rolle adferd, hvis det starter med sjefen, så får man den tilbake. Man får et ønske om å gi noe tilbake. Man ønsker å hjelpe sjefen med å gjøre sin jobb så bra som mulig.» Denne uttalelsen kan også sammenlignes med innholdet i første komponent, som beskriver at lederen fremstår som en rollemodell. Hvis denne ekstra-rolle starter hos lederen, så påstår jeg at det er å fremstå som en rollemodell, i tråd med innflytelsesstrategien om idealisert innflytelse. Det kan også sammenlignes med teorien om å innfri sin rolle, som beskrevet i LMX-teorien.

Teorien om LMX gir beskrivelser på hvordan man skaper motivasjon og tillit gjennom samhandling mellom leder og ansatt. Teorien er inne på rolleforståelse og at man oppnår høyere grad av motivasjon og tillit ved å innfri denne rollen. Informantene legger her til at de selv ønsker å gjøre mer enn det som er forventet av dem hvis lederen gjør det samme. Samtidig finner vi forskningsartikler som sier at graden av innfrielse til sin rolle bidrar til at de ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem, senker intensjon om å si opp, skaper en positiv holdning til organisasjonen, øker effektivitet, prestasjon og jobb-tilfredshet.

Et annet aspekt som legges til er at de ansattes forhold til sine medarbeidere også har noe å si for om et team har en høy grad av LMX, og at det også vil bidra til å påvirke prestasjon og ytelse (Regts, Molleman og Brake, 2019). Dette kan sammenlignes med følgende uttalelse: «En ting er relasjonen du har til lederen, men en annen ting er relasjonen du har til de andre ansatte. De andre ansatte kan på en måte demme opp for en dårlig leder. Sjefen kan være ekstremt frustrerende, men da ville jeg gjort en innsats for de andre. Sjefen kan allikevel skape et positivt eller negativt arbeidsmiljø».

Et siste aspekt kommer fra en av informantene som uttrykker at: «det er viktig å påpeke at en relasjonsorientert leder ikke nødvendigvis er en god leder. Det er vel så viktig at lederen har et faglig nivå». Dette er et viktig poeng, at en relasjonsorientert leder ikke nødvendigvis kan defineres som en god leder. Det er viktig at lederen har et faglig nivå i tillegg til å være relasjonsorientert. Forventningen om faglig nivå kan samtidig sammenlignes med LMX sin teori om rolleforståelse og hvordan man innfrir forventningene til sin rolle. Basert på dette kan vi konkludere med at det er viktig at lederen innfrir forventningene til sin rolle, før man kan høste frukter av gode relasjoner. En leder er nødt til å ha et faglig grunnlag for å innfri forventningene som er satt til dem. Ved siden av dette viser både teori og de ansattes uttalelser at gode relasjoner vil ha flere positive ringvirkninger.

4.6 Oppsummering

Både teorien og informantenes uttalelser viser at ferdigheter innen relasjonsorientert ledelse vil skape positive effekter. Samtidig viser både teori og de ansatte at det ikke bare handler om relasjonen til lederen, men kanskje like viktig er relasjonen til andre kolleger.

Når de ansatte beskriver en relasjonsleder, legger de i særlig grad vekt på at lederen er genuint interessert i den enkelte, lederen har stor grad av tilstedeværelse, de har individuelle forventninger til de ansatte, de er tilpasningsdyktige og de gjør det lille ekstra. Informantene legger også stor vekt på de negative effektene ved å ha en leder som er dårlig på å skape relasjoner, eller i verste fall skaper negative relasjoner.

Noen av de uavhengige variablene i det analytiske begrepsapparatet er treffende hos informantenes beskrivelser. I tillegg til dette ser vi at informantene ubevisst kobler sammen de uavhengige variablene med de avhengige. Informantene drar spesielt frem eksempler som kan kobles til teoriens beskrivelser av individuell omtanke, rolleforståelse og åpen/ærlig kommunikasjon. Disse tre egenskapene blir i størst grad koblet til å påvirke motivasjon og tillit, slik de ansatte beskriver det. Det er også noen få beskrivelser som kobles til innflytelsesstrategien om idealisert innflytelse og intellektuell stimulering, ved at lederen setter et godt eksempel og legger opp til at de ansatte kan stille kritiske spørsmål og utfordre etablerte rutiner.

I tillegg til disse koblingene finner vi generelle uttalelser fra de ansatte om hvor viktig en relasjon kan være. Like viktig er det at lederen ikke skaper en dårlig relasjon, noe som påvirker både motivasjonen, tilliten og lojaliteten til de ansatte. Informantenes generelle beskrivelser om at en god relasjon skaper positive ringvirkninger ser vi også i de generelle beskrivelsene i teorien.

Et siste aspekt som kommer frem fra informantene er viktigheten av ekstra-rolle adferden. Hvis lederen gjør det lille ekstra for deg, så bygges det relasjoner og de ansatte ønsker å jobbe like hardt tilbake, for å spille lederen god. Det er i tillegg viktig å nevne at en relasjonsleder ikke nødvendigvis er en god leder. Lederen er nødt til å være faglig kompetent i tillegg. En annen viktig faktor er også det at de ansatte har gode relasjoner til sine kolleger, noe som kan dekke opp for en negativ relasjon med sin leder.

5 Konklusjon

Jeg vil bruke konklusjonen for å svare på spørsmålene som blir stilt i problemstillingen. Jeg deler problemstillingen i tre og svarer på hver del. Til slutt vil jeg kommentere teoretiske og praktiske implikasjoner, der noen funn kan være interessante for videre forskning.

Kan man identifisere uttrykk for relasjonsledelse i Hans Majestet Kongens garde og Oslo Brann og redningsetat?

Ja, man kan identifisere uttrykk for relasjonsledelse i begge organisasjoner. Noen uttrykk er kun de ansattes beskrivelser av relasjonsledelse, som ikke kan kobles til utvalgt teori. Andre uttrykk kan direkte kobles til teorien, der aspektene individuell omtanke, rolleforståelse og åpen/ærlig kommunikasjon er spesielt fremtredende. Vi ser også tendenser til idealisert innflytelse og intellektuell stimulering i beskrivelsene til de ansatte.

Hvordan kommer det til uttrykk?

Når de ansatte beskriver relasjonsledelse i sine organisasjoner, legger de i særlig grad vekt på at en relasjonsorientert leder er genuint interessert i den enkelte, lederen har stor grad av tilstedeværelse, de har individuelle forventninger til de ansatte, de er tilpasningsdyktige og de gjør det lille ekstra for den enkelte.

Påvirker det medarbeidernes motivasjon, tillit og lojalitet?

Ja, relasjonsledelse påvirker de ansattes motivasjon, tillit og lojalitet. Spesielt fremtredende er påvirkningen av motivasjon og tillit. Det kommer ikke like godt frem at en relasjonsleder bygger lojalitet, men det kommer frem noen eksempler på at en leder som skaper negative relasjoner har resultert i illojale medarbeidere.

Til slutt vil jeg trekke frem de uttalelsene som ikke ble fanget opp av det teoretiske rammeverket jeg har lagt til grunn. Teoriene mangler på en måte et aspekt som jeg gjerne vil legge til den brede kategorien om relasjonsledelse. Aspektet er på sett og vis en teoretisk implikasjon og kan være interessant å trekke frem og diskutere.

De ansatte fremhever tilstedeværelse og ekstra-rolle adferd som noe av det viktigste en relasjonsorientert leder gjør. Denne ekstra-rolle adferden kommer ikke tydelig frem i teorien og kan dermed være et interessant tema for videre forskning. De ansattes engasjement rundt den positive effekten av ledere som «gjør det lille ekstra for de ansatte» kan være spennende å forske på og kanskje sammenlignes med andre ledelsesteorier. Er det relasjonen dette skaper som er en viktig faktor for positiv effekt, eller er det så enkelt som at de ansatte ønsker å gi tilbake til en leder som har gjort det lille ekstra for den enkelte?

Til slutt vil jeg kort nevne noen praktiske implikasjoner, hva kan andre lære av min studie? Ledere kan i dette studiet konkret se beskrivelser av lederstiler og atferder, og hvordan dette påvirker de ansatte. Dette kan bidra til refleksjon rundt egen lederstil og kanskje kobles til egne erfaringer. Både teori og informantene trekker frem at en relasjonsorientert lederstil påvirker blant annet motivasjon, tillit og lojalitet. Samtidig er det viktig å ha faglig kunnskap og dermed innfri sin rolle som leder. Jeg håper oppgaven kan bidra til at ledere og ansatte får konkrete eksempler og erfaringer rundt lederskapets påvirkning, både positive og negative.

Referanseliste

- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (2003). The Multifactor Leadership Questionnaire report. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Collier-Macmillan.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. East Sussex, England: Psychology Press.
- Bhau, S. og Jyoti, J. (2015) Impact of Transformational leadership and Job Performance.
- Bjørklund, O. (2005). Fokusgruppe – noen metodiske betraktninger. Økonomisk fiskeriforsking.
- Christensen, M.I. (2014) Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret? Høgskolen i Hedmark.
- Flick, U. (2015). Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project. Sage.
- Forsvarets overkommando (1998) Forsvarets verdigrunnlag. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarsstaben. (2012). Grunnsyn på Ledelse i Forsvaret (GLF). Oslo: Forsvarsstaben.
- Graen, G. B. (1976). Role making process within complex organization. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1201-1245) Chicago, IL: Rand-McNally.
- Graen, G. B. og Uhl-Bien, M (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly.
- Gummesson, E. (2004). Fallstudiebaserad forskning. Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utgave). Oslo: Cappelen Damm.
- Jaussi, K. S. og Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behaviour. The Leadership Quarterly.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Loi, R., Mao, Y. og Ngo, H. Y. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401-422.

Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Zhou, J. og Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds), *Research in personnel and human resource management*. Oxford: Elsevier.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber

Yukl, G. og Gardner, W.L. (2020). *Leadership in Organizations* (ninth edition). Pearson Education Limited.

Vedlegg

Godkjenning NSD

23.03.2021 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 23.03.2021 med vedlegg. 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 typer endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 31.12.2021.

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 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 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 videre 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 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.

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

