

## MASTEROPPGAVE

Lederens relasjonsferdigheter – spiller de noen rolle?

Camilla Bjørnson

15. mai 2019

Master i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



# Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	4
1.1 Bakgrunn.....	4
1.1.1 Beskrivelse av prosjektets tema.....	4
1.1.2 Prosjektets hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål.....	5
1.1.3 Begrepsavklaringer og avgrensninger.....	6
1.1.4 Litteratursøk.....	8
1.1.5 Oppgavens oppbygning.....	9
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	10
2.1 Perspektiver på relasjonell ledelse.....	10
2.2 Relasjonsorienterte ledelsesteorier.....	10
2.2.1 Transformasjonsledelse.....	11
2.2.2 Leader-Member exchange.....	12
2.2.3 Teori om tilknytning.....	13
2.3 Empiri.....	14
3.0 METODE.....	20
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	20
3.2 Metodisk tilnærming.....	21
3.2.1 Kvalitativ forskning.....	21
3.2.2 Utvalg.....	22
3.2.3 Intervjustruktur.....	24
3.2.4 Gjennomføring.....	25
3.2.5 Dokumentering.....	27
3.2.6 Transkribering.....	28
3.2.7 Analysering.....	29
3.2.8 Egen forforståelse.....	31
3.2.9 Juridiske og etiske betraktninger.....	32
3.3 Metodediskusjon.....	34
4.0 RESULTATER.....	41
4.1 Indre betydning.....	41
4.1.1 Opplevd bekreftelse.....	41
4.1.2 Opplevd trygghet.....	42
4.1.3 Grunnstemning.....	44
4.2 Ytre betydning.....	45
4.2.1 Grad av lojalitet.....	46
4.2.2 Grad av motivasjon.....	46
4.2.3 Kvantitativ og kvalitativ ytelse.....	48
4.2.4 Ekspansjon og kontraksjon.....	51
Oppsummering.....	52

5.0 DISKUSJON.....	53
5.1 Indre betydning.....	55
5.2 Ytre betydning .....	58
6.0 KONKLUSJON.....	65
6.1 Praktiske implikasjoner.....	66
6.2 Implikasjoner for videre forskning .....	67
LITTERATUR.....	68
VEDLEGG 1 GODKJENNING FRA NSD .....	74
VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV .....	76
VEDLEGG 3 DEFINISJON AV RELASJONSFERDIGHETER.....	80
VEDLEGG 4 INTERVJUGUIDE .....	81

## **1.0 INNLEDNING**

### **1.1 Bakgrunn**

#### **1.1.1 Beskrivelse av prosjektets tema**

Da jeg startet på masterstudiet i organisasjon og ledelse, forsto jeg raskt at dette var et studium med mange interessante tema. Jeg var like begeistret hver gang vi startet opp med et nytt emne, og hvert arbeidskrav inneholdt et potensielt tema for mitt masterprosjekt.

Selv om entusiasmen har vært stor for alle emnene under studiet, så er det ett tema som hele tiden har ligget i bakgrunnen for min del. Jeg har alltid vært opptatt av ledelse, og hvilket ansvar og muligheter som ligger til en leder. Ledervervet er komplekst og utfordrende. Det skal ivareta mange faktorer samtidig.

Organisasjonens mål, effektivitet, økonomi, personalansvar, bygningsansvar med mer. Det er trolig denne sjongleringsoppgaven som fascinerer og begeistrer meg mest.

Ledelse er et stort fag, og det foreligger en rekke gode ledelsesteorier. Flere av disse er relasjonsorientert. Teoriene fremholder at en leder blir mest effektiv når den pleier relasjonen til de ansatte, mer enn å styre og sjefe med stor S.

En forutsetning for utøvelse av relasjonsorientert ledelse er etter min oppfatning ferdigheter innenfor relasjon. Dette synes det å være lite fokus på i beskrivelsene av de ulike relasjonsorienterte ledelsesteoriene.

I forbindelse med tidligere studier har jeg studert relasjon og profesjonelle relasjonelle ferdigheter. Dette er følgelig noe jeg kan ett og annet om fra før, og jeg finner temaet svært spennende. Som følge av egen interesse og på bakgrunn av at det ikke har vært særlig fokus på emnet fra tidligere, valgte jeg å la lederens relasjonelle ferdigheter bli mitt tema for dette masterprosjektet.

Profesjonelle relasjonsferdigheter er et bredt felt. Det kan omhandle enkel kommunikasjonsteori, som det å være en sender, ha et budskap og å være en mottaker.

Noe mer komplisert kommunikasjonsteori involverer koding, avkoding og tolkning av et budskap. Dette kan gjøres ytterligere komplekst ved å inkludere kultur, koder, symboler, denotasjon og konnotasjon (Eide & Eide, 2017).

Ren relasjonsteori tar utgangspunkt i teorier om menneskets iboende behov for trygg tilknytning. Sentrale ferdigheter her er respekt, absolutt vennlighet, bekræftelse, empati og affekter (Schibbye, 2009).

Som allerede nevnt, ser det ut til å være lite fokus på relasjonsferdigheter spesifikt i redegjørelsene for de ulike relasjonsorienterte ledelsesteoriene. Ei heller i forskningen på teoriene er dette særlig i sentrum. Dette gjorde meg nysgjerrig. Hva betyr egentlig lederens relasjonsferdigheter? Spiller de noen rolle? Hva tenker de ansatte om dette? Interessen for spørsmålet var stor, og jeg bestemte meg for å la lederens relasjonsferdigheter bli emnet i mitt masterprosjekt.

### **1.1.2 Prosjektets hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål**

Formålet med dette masterprosjektet er å utvikle fordypet kunnskap om hvordan medarbeidere oppfatter betydningen av en leders relasjonsferdigheter. Herunder hvilken innvirkning de har på medarbeidere og deres arbeidsliv. Om noen.

Utforsking av medarbeideres oppfatninger omkring ovenfor nevnte, kan bidra til bedre forståelse av de ansattes situasjon og behov. Denne forståelsen kan fungere som basis for både politisk og praktisk beslutningstaking (Flick, 2015, s. 3). Den kan sette ledere – og faget som helhet – i stand til å adressere og håndtere forhold som er sentrale for medarbeidere i fremtiden. Dette med sikte på å kvalitetssikre ledelse og optimalisere organisasjonens effektivitet og suksess.

Med et stort og vidt spørsmål som utgangspunkt, ble det nødvendig å formulere en åpen og eksplorativ problemstilling for prosjektet. Problemformuleringen lyder:

*Hva betyr lederens relasjonsferdigheter for de ansatte?*

Det ble videre utarbeidet tre overordnede forskningsspørsmål, som skulle tjene som hjelp i det å besvare prosjektets problemstilling:

1. Hvordan beskriver medarbeidere sine mentale, emosjonelle og kroppslige erfaringer med lederes relasjonsferdigheter? Positive, nøytrale og negative.
2. Hva oppfatter medarbeidere som kritiske hendelser i møte med lederes relasjonelle ferdigheter?
3. Hvilken innvirkning oppfatter medarbeidere at lederes relasjonsferdigheter har på de som arbeidstakere og deres arbeidsliv, og hvordan beskriver de denne sosiale påvirkningsprosessen?

### **1.1.3 Begrepsavklaringer og avgrensninger**

For at det skal være avklart hvilken betydning som ligger i de ulike begrepene brukt i problemstillingen, defineres disse i det følgende.

I dette prosjektet skal begrepet leder forstås som førstelinjeleder med personalansvar. Det er av hensyn til prosjektets omfang at jeg valgte å ekskludere mellomledere og toppledere, og følgelig medarbeidere disse måtte ha personalansvar for. I tillegg finner jeg den operative kjernen i en organisasjon mest interessant.

Lederbegrepet er ikke knyttet til noen spesiell bransje i dette prosjektet.

Medarbeider, følger og ansatt brukes som synonymer i dette prosjektet. Begrepene sikter til arbeidstakere med en førstelinjeleder som personalfaglig ansvarlig.

Begrepet arbeidsliv viser til hverdagen og livet i lønnsarbeid, og de ordningene som er knyttet til dette.

Relasjonelle ferdigheter er et samlebegrep for sentrale evner innenfor det relasjonelle aspektet. Av hensyn til prosjektets omfang, er det nødvendig å begrense begrepet. Det innrammes derfor til å innebefatte de fire relasjonsferdighetene bekreftende kommunikasjon, empatisk lytting, selvrefleksivitet og selvavgrensning. Dette er fire sentrale relasjonsferdigheter.

Kommunikasjonsforfatterne Eide & Eide (2017) beskriver på en enkel måte hva

bekreftende kommunikasjon er. Det handler kort fortalt om å vise en annen person interesse og anerkjennelse. Både verbalt og non-verbalt. Interessen og anerkjennelsen tjener som et signal på at personen er sett og forstått. Dette har en bekreftende virkning på personen.

Bekreftende kommunikasjon er en god måte å skape trygghet og tillit på, i følge forfatterne.

Empatisk lytting kan defineres ved hjelp av Dr. Barrett-Lennards empatisyklus (1981). Syklusen beskriver den empatiske lytteprosessen inngående. I følge Dr. Barrett-Lennard går følgende 5 prosesser i syklus ved empatisk lytting:

1. En person er *aktivt lyttende* til en annen person, som på en eller annen måte uttrykker sin opplevelse, og som følgelig forventer, håper eller har tillit til at den aktivt lyttende personen er *mottakelig*.
2. Den lyttende personen *leser* eller kommer i *resonans* med den andre personen, og dette på en slik måte at direkte eller indirekte uttrykte opplevelser fra den andre personen blir *erfaringsmessig vekket til live og kjent* for den lyttende personen.
3. Den lyttende personen *gir uttrykk for* eller *viser*, på en kommunikativ måte, en form for *følt bevissthet* om den andre personens opplevelser.
4. Den andre personen *lytter* til den lyttende personens respons, i det minste nok til å danne seg en fornemmelse eller oppfatning av den lyttende personens grad av umiddelbare forståelse.
5. Den andre personen *fortsetter* eller gjenopptar det å uttrykke seg, på en måte som også inneholder *tilbakemeldings-elementer* for den lyttende personen. Tilbakemeldings-elementene kan være av bekreftende, korrigerende, avkreftende eller informerende karakter. Det siste med tanke på i hvilken grad den andre personen oppfatter en personlig forståelse med den lyttende.

Selvrefleksivitet og selvavgrensning er kanskje ikke så kjente begreper for de fleste. Det er allikevel to sentrale relasjonsferdigheter. Uten disse blir ikke en relasjon trygg.

Selvrefleksivitet viser til evnen å kunne reflektere over seg selv. Ved hjelp av

selvrefleksjon kan man se hva som hører til en selv og hva som hører til andre, og dermed avgrense. En slik avgrensning kalles å selv-avgrense. Man avgrenser seg selv fra andre, og andre fra seg selv.

Selvrefleksivitet innebærer også å kunne se den andres indre følelsesverden, og se hvordan en selv blir oppfattet av andre (Schibbye, 2009). Selvrefleksjon gjør det med andre ord mulig å få et meta-perspektiv på både seg selv og den andre.

Et tilgrensende begrep til relasjonsferdigheter er kommunikasjonsferdigheter. Da det var relasjonsaspektet som var tema i dette prosjektet, fikk ikke kommunikasjonsferdigheter fokus.

Utover det ovenfor nevnte ble det foretatt få andre avgrensinger i prosjektet. Dette fordi jeg hadde lyst til å gå bredt og åpent til verks. Det er ikke foretatt spesielle avgrensinger når det kommer til kjønn, bransje, kultur, organisasjonsform, utdanningsnivå, privat eller offentlig sektor, fastlønn eller provisjonsbasert lønn, inntektsnivå, team-arbeidere eller mer selvstendig arbeidende. Prosjektets utvalg redegjøres for i detalj senere i oppgaven.

#### **1.1.4 Litteratursøk**

Søkene etter litteratur til dette prosjektet ble utført på ulike måter. Noe er pensum, annet ble funnet ved hjelp av ulike søkemotorer og søkeord.

Helt til å begynne med søkte jeg åpent, bredt og ustrukturert på både ordinær Google og Google Scholar. Senere, da det var tid for å spisse og strukturere søkene, brukte jeg mer fagspesifikke databaser, som Business source elite, Sage journal og ScienceDirect. Disse databasene er kjent for rik tilgang til fulltekst-artikler.

Søkeordene jeg brukte i litteratursøkene er mange. De ble foretatt på både norsk og engelsk, og jeg brukte ulike kombinasjoner av søkeord. Bindeordene og/and, i/in, eller/or er benyttet i ulike sammensetninger av søkeord.

Hovedsøkeordene var ledelse/leadership/management, leder/leader/manager,



relasjonsferdigheter/relational skills, relasjonsbasert/relasjonsorientert/relational oriented, og ansattes/medarbeideres erfaringer/follower's/employee's perception/experience. Jeg la i noen søk til ordene tilknytning/attachment og tilknytningsteori/attachment theory.

I tillegg til å gjøre konkrete søk, brukte jeg også snøballmetoden. I dette ligger at jeg i løpet av leseprosessen oppdaget mange subjektivt interessante referanser, som jeg utforsket nærmere og benyttet meg av. Jeg fikk også mange tips av lærere og medstudenter.

Når det gjelder avgrensninger i søkene, så la jeg ikke inn tidsbegrensninger. Jeg foretok heller ingen begrensninger når det kommer til kultur eller type arbeidsplass. Jeg avgrenset imidlertid søkene til norsk og engelsk litteratur.

Litteraturfunnene varierte i både antall og kvalitet. På Google fant jeg, kanskje ikke overraskende, mest populærvitenskapelige kilder. Gode forskningsartikler ble funnet gjennom søk på Google Scholar og databasene nevnt over. Funnenes titler og abstrakter ble lest for eventuell relevans i forhold til dette prosjektets problemstilling. I utvelgelsen sto søkeordene sentralt.

#### **1.1.5 Oppgavens oppbygning**

Det neste som følger etter innledningen er et teorikapittel. Der redegjør jeg for prosjektets teoretiske rammeverk. Videre følger et metodekapittel. I dette utdyper jeg prosjektets forskningsdesign. I dette kapitlet drøfter jeg også metodevalget. Deretter presenteres resultatene av prosjektet. I kapittel 5 diskuterer jeg resultatene, før jeg avslutter oppgaven med en konklusjon.

## **2.0 TEORETISK RAMMEVERK**

### **2.1 Perspektiver på relasjonell ledelse**

I en kontekst med relasjonell ledelse som tema, er det viktig å være seg bevisst de ontologiske forskjellene i de ulike relasjonsorienterte ledelsesteoriene. Dette fordi de medfører ulikheter i hvordan relasjonell ledelse konseptualiseres og operasjonaliseres (Uhl-Bien, 2011).

I følge Uhl-Bien (2011) er det to perspektiver på relasjonell ledelse. Disse har betydning for ledelsesforskning og praksis. Det ene perspektivet har et enhetsfokus, mens det andre har et relasjonelt fokus.

Enhets-fokuset fremholder viktigheten av mellommenneskelige relasjoner, og ser på ledelse som noe organisert. Det relasjonelle perspektivet forfekter betydningen av å relatere, og anser ledelse som en organiseringsprosess.

Forskjellene på de to perspektivene ligger i den filosofiske forankringen. Enhetsfokuset springer ut fra et kognitivistisk og konstruktivistisk syn, og har i hovedsak en variabel-basert tilnærming. Det relasjonelle perspektivet er grunnlagt i et konstruksjonistisk syn, og har en kontekstuell tilnærming (Uhl-Bien, 2011).

Dette prosjektets fokus på relasjonsferdigheter som variabler, innebærer at det er forankret i det perspektivet som Uhl-Bien kaller enhets-fokuset.

### **2.2 Relasjonsorienterte ledelsesteorier**

I følge Yukl (2010, s. 262) begynte lederskapsforskere å bli interessert i de emosjonelle og symbolske sidene av lederskap på 1980-tallet. Yukl mener videre at «disse prosessene hjelper oss med å forstå hvordan ledere påvirker følgerne til selv-oppofrelse, og til å sette oppdragets eller organisasjonens behov foran sine egne materialistiske interesser» (2010, s. 262, min oversettelse).

En av teoriene som beskriver de emosjonelle og symbolske sidene av lederskap, er teorien om transformasjonsledelse (Yukl, 2010). En redegjørelse for denne følger under.

### 2.2.1 Transformasjonsledelse

Det var den amerikanske historikeren og politiske forskeren McGregor Burns som først presenterte ideen om transformasjonsledelse. Dette gjorde han i sine deskriptive studier av politiske ledere i 1978. Senere ble ideen om transformasjonsledelse videreutviklet av forskeren Bernhard Bass (Yukl, 2010).

Det essensielle i teorien om transformasjonsledelse er forskjellen mellom transaksjon- og transformasjonsledelse. De to typene lederskap ble definert som komponenten «atferd brukt til å påvirke andre» og komponenten «leders virkning på følgere» (Yukl, 2010, s. 277, min oversettelse).

Komponenten «atferd brukt til å påvirke andre» innebærer en bytteprosess. Denne kan resultere i følgernes samtykke til lederens anmodninger, men det er lite sannsynlig at bytteprosessen genererer entusiasme og følelse av forpliktelse til målene med anmodningene (Yukl, 2010).

Den andre komponenten, «leders virkning på følgere», transformerer og motiverer følgerne. Dette ved 1) å øke deres bevissthet om oppgaveresultatenes viktighet, 2) påvirke de til å overvinne deres egeninteresse for teamet eller organisasjonens skyld og 3) igangsette deres behov av høyere orden (Yukl, 2010, s. 277, min oversettelse).

Bass (1994) lister opp transaksjon- og transformasjonsatferd slik:

<b>Transaksjonsatferd</b>	<b>Transformasjonsatferd</b>
Betinget belønning	Idealisert påvirkning
Aktiv styring ved hjelp av avvik	Individuelle hensyn
Passiv styring ved hjelp av avvik	Inspirerende motivasjon
	Intellektuell stimulering

Med idealisert påvirkning menes atferd som «vekker sterke følgeremosjoner og identifisering med leder» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse). Individuelle hensyn viser til støtte, oppmuntring og coaching av følgere. Inspirerende motivasjon omhandler det å «kommunisere en tiltrekkende visjon og bruk av

symboler for å fokusere innsatsen til de underordnede» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse). Intellektuell stimulering viser til lederatferd som «øker følgernes oppmerksomhet på problemer og som påvirker følgerne til å se problemer fra et nytt perspektiv» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse).

Til tross for at det er forskjeller mellom transaksjon- og transformasjonsledelse, bør de ikke være gjensidig utelukkende, mener Bass (1997). Han er av den oppfatning at effektive ledere benytter seg av en kombinasjon av begge de to typene lederskap.

### **2.2.2 Leader-Member exchange**

En annen ledelsesteori som fokuserer på relasjonen mellom leder og følger, er den som kalles Leader-member Exchange (LMX). Denne «beskriver hvordan dyadiske relasjoner utvikles over tid og tar ulike former, fra ordinær bytting til en kooperativ allianse med delte mål og gjensidig tillit» (Yukl, 2010, s. 35, min oversettelse).

Som beskrevet i Yukl (2010), fremmet Graen og Cashman i 1975 ideen om at «bytte- relasjoner formes på basis av personlig kompatibilitet og følgers kompetanse og avhengighet. Over tid tenderer lederen til å etablere enten høyt-bytte- eller lavt-bytte-relasjoner med hver følger» (Yukl, 2010, s. 235, min oversettelse).

Den opprinnelige ideen til Graen og Cashman er senere revidert. Den reviderte versjonen beskriver utviklingen av relasjonen mellom leder og følger som en livssyklus-modell med tre stadier.

På det første stadiet avklarer ledere og følgere hverandres roller. Man vurderer hverandres motivasjoner og evner, gjennom interaktive sekvenser. Sekvensene gir begge parter viktig kunnskap om hverandre. Denne kunnskapen påvirker hvordan neste stadium i livssyklus-modellen arter seg. Denne handler om rolle-skaping. På rolle-skapingsstadiet finner ledere og følgere ut av hverandres atferdsmønster i ulike situasjoner, og de begynner å definere relasjonens karakter. Dette gjør de ved å jobbe sammen. Rolle-skapingen avhenger av en gjensidig investering av

verdsatte ressurser fra begge parter, og at begge parter finner utvekslingen rimelig. Gjeldende regler for relasjonen må også være kompatible med en høy grad av gjensidig tillit.

Under det tredje stadiet i livssyklus-modellen, som kalles rolle-implementering, blir atferden til leder og følger synkronisert. Det er i dette stadiet at ledere og følgere virkelig lærer å samarbeide effektivt. Det er også på rolle-implementeringsstadiet at relasjonen modner fra bekjentskap til lagspill. Et lagspill preget av gjensidig tillit, respekt, lojalitet, forståelse og støtte. På dette stadiet kommer det tydelig frem hos begge parter at noe større enn selv-interesse er teamets drivkraft.

### **2.2.3 Teori om tilknytning**

Dette masterprosjektet har et sterkt relasjonsfokus. På bakgrunn av dette fant jeg det naturlig å inkludere en relasjonsteori i prosjektets teoretiske rammeverk. Dette til tross for at det ikke er så vanlig i organisasjon- og ledelsessammenheng.

Tilknytningsteorien ble opprinnelig utviklet av en britisk psykoanalytiker ved navn John Bowlby (Fraley, 2010). Bowlby mente at alle pattedyrbarn er biologisk utstyrt med et atferdssystem som skal sikre nærhet til en «eldre og visere» artsfrende.

Det biologisk forankrede atferdssystemet er motivert av et overlevelsesbehov. Det inkluderer kort fortalt ulike stressreaksjoner ved separasjon fra en primær tilknytningsfigur. Ved vedvarende nærhet til en trygg tilknytningsfigur innebærer det normal utvikling og overlevelse.

Basert på pattedyrbarnets erfaringer med en primær tilknytningsfigur, utvikler barnet indre arbeidsmodeller i forbindelse med deres relasjoner til andre (Bowlby, 1982, 1988, Simmons, Gooty, Nelson & Little, 2009). Arbeidsmodellene kan være preget av trygghet eller utrygghet. Ved utrygghet kan arbeidsmodellen arte seg som enten unngående eller engstelig.

Bowlby mente at tilknytning preger det å være menneske fra krybbe til grav

(Fraley, 2010, Henriksen, 2012). Det har allikevel vært mest fokus på barns behov for trygg tilknytning frem til 1980-tallet. Da begynte forskere å interessere seg for hvordan Bowlbys tilknytningsteori arter seg for voksne.

Forskerne Hazan og Shaver (1987) var blant de første som studerte Bowlbys teori om tilknytning i relasjon til voksne. De fant holdepunkter for at atferdssystemet til voksne i en romantisk relasjon hadde fellestrekk med det atferdssystemet Bowlby beskrev for pattedyrbarn.

Siden 1980-tallet har «Bowlbys tilknytningsteori blitt et viktig rammeverk i det å forstå interpersonlige prosesser i voksenlivet» (Simmons et al., 2009, s. 233, min oversettelse). Dette i ulike kontekster. Også når det gjelder å forstå de mellommenneskelige prosessene i leder-medarbeider-relasjoner og arbeidsliv er Bowlbys teori om tilknytning blitt et viktig teoretisk rammeverk (Simmons et al., 2009).

### **2.3 Empiri**

Under søkene etter empiri, viste det seg vanskelig å finne vitenskapelige artikler som omhandlet relasjonsferdigheter direkte. I søkene dukket imidlertid noe forskning på empatisk lytting opp.

Lloyd, Boer, & Voelpel undersøkte verdien av lederes evne til å lytte empatisk til sine ansatte i 2015. De fant at empatisk lytting førte til at de ansatte *følte seg forstått*, og at det kunne predikere *jobbtilfredshet, tilfredshet med leder og interaktiv rettferdighet*.

Scott, Colquitt, Paddock, & Judge (2010) fant i sin studie at ansatte med en empatisk leder hadde *lavere tendens til å melde seg syk*, enn de som ikke hadde det. Denne studien tyder på at ledere som viser empati fremmer et arbeidsmiljø av *forståelse og støtte*, noe som styrker de ansattes *følelse av velbefinnende*, i følge Scott med flere.

Telle & Pfister setter fokus på empatiens sammenheng med prososial atferd i en studie fra 2016. De fant at opplevd empati har beviselig sammenheng med å

*oppføre seg prososialt*. Telle & Pfister foreslår videre at hjelpeatferd vises som respons til opplevd positiv affekt fra andre, og at denne atferden kan være trigget av positiv empati. Positiv empati kan dermed utløse en *motivasjon til å opprettholde de positive følelsene* fremkalt av positiv empati.

House & Podsakoff (1994) fant i sin review at effektive ledere skiller seg fra mindre effektive ledere, i det de har større sensitivitet og omsorg for de ansattes behov.

Når det kommer til kvalitative studier av medarbeideres erfaringer omkring ledes relasjonsferdigheter, fant jeg kun én artikkel. Denne tar riktignok ikke for seg relasjonsferdigheter spesifikt, men har innhentet medarbeideres erfaringer med transformasjonsledelse, som jo er en relasjonsorientert ledelsesteori.

Tilfanget på kvantitative studier viste seg imidlertid å være stort. Pånytt ikke hva angår relasjonsferdigheter bestemt, men innenfor relasjonsorienterte teorier om ledelse.

Som beskrevet i Dierendonck (2011) er god kvalitet på relasjonen mellom leder og følger generelt fastslått å ha en positiv innvirkning på den ansatte *personlige vekst, jobbholdning og jobbytelse*.

Dirks & Ferrin (2002) kunne i sin studie bekrefte at tillit i ledelse korrelerer med *jobbytelse og jobbtilfredshet*.

Transformasjonsledelses virkning på medarbeidere er et godt studert fenomen. Spesielt er det sterke holdepunkter for at transformasjonsledelse er relatert til *jobbengasjement og ytelse*. Det siste både på individuelt- og teamnivå (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Kopperud, Martinsen, Wong Humborstad, 2014).

Det er flere forfattere som er av den oppfatning at transformativ ledelse også genererer følelser som *jobbtilfredshet* hos medarbeidere (Stevens, 2010). Medley & Larochelle (1995) fant i sin studie, blant 122 sykepleiere, at transformasjonsledelse hadde en sterk sammenheng med sykepleiernes

jobbtilfredshet. Sammenhengen ble bekreftet i en nyere studie, gjennomført av Braun, Peus, Weisweile, & Frey i 2013, hvor man også fant at transformasjonsledelse har sammenheng med *jobbtilfredshet*. Både på individuelt plan og teamnivå. Resultatene baserer seg på et utvalg av 360 ansatte fra 39 akademiske team. Også en norsk doktorgradsstudie gjennomført av Hetland (2005), fastslo at det er sammenheng mellom transformasjonsledelse og høy grad av *jobbtilfredshet*.

Herold, Fedor, Caldwell, & Liu undersøkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og følgeres forpliktelse til endring, i sin studie fra 2008. De fant at transformasjonsledelse var sterkere relatert til følgeres *forpliktelse til endring*, enn endringsspesifikk ledelse. Spesielt sterk var sammenhengen når endringen hadde en vesentlig personlig innflytelse.

Mulla & Krishnan (2011) har studert virkningen av en leders verdier og empati på de ansattes oppfatning av transformasjonsledelse, og virkningen av transformasjonsledelse på de *ansattes verdier og empati*. De fant positive sammenhenger i begge spørsmålene. Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og de ansattes empati og verdier ble sterkere over tid.

Også en annen studie av Krishnan, fra 2005, bekrefter at jo lengre tid en transformativ leder tilbringer med sine ansatte, jo mer er lederen i stand til å endre deres *verdisystem*.

Flere forfattere hevder at internasjonale studier har vist at dersom en leder tror på sine ansatte, og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonens fungering - slik en transformativ leder gjør - øker *effektiviteten* i organisasjonen (Den Hartog et al., 1999; Hater & Bass, 1988; Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1994). Som eksempel på dette kan Dum Dum, Lowe, & Avalio (2002) metaanalyse, som beskrevet i Avalio & Yammarino (2013), nevnes. I sin undersøkelse av 49 kvalitetssikrede studier, fant de en sterk sammenheng mellom lederstil og ledereffektivitet, og at transformativ ledere er mer effektive enn ledere som for eksempel har en transaksjonell lederstil. Når det kommer til kvalitative data på transformasjonsledelse og effektivitet, så



viser en studie utført av Hetland & Sandal (2003) at de underordnede følte at innsatsen deres *betød noe for felles mål*, og at *jobbytelsen* var sterkere, enn de selv hadde trodd at de var i stand til å prestere, under transformasjonsledelse.

I likhet med transformasjonsledelse, har det blitt gjennomført en stor mengde studier av LMX (Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully, 2003). Dette er en annen relasjonsorientert ledelsesteori.

Flere studier på LMX viser at ledelsesformen har en klar sammenheng med *jobbytelse, tilfredshet med leder, generell tilfredshet, forpliktelse, rolleklarhet, medarbeideres kompetanse og mestringsfølelse*. Studiene viser også en klar negativ sammenheng med *rollekonflikt* og *turnover-intensjoner* (Gerstner & Day, 1997).

Walumba, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen utførte i 2011 en spennende studie. De så på LMX som en *moderator* for den positive effekten etisk lederskap har på jobbytelse, og fant en klar relasjon til LMX.

I 2003 gjennomførte også Kacmar med flere en interessant studie. De testet *kommunikasjonsfrekvens* mellom leder og medarbeider som moderator for forholdet mellom LMX og jobb-ytelse. De fant at LMX var sterkere relatert til jobb-ytelse blant de som rapporterte jevnlig kommunikasjon med leder, enn de som ikke gjorde det.

Illies, Nahrgang & Morgeson gjennomførte i 2007 en solid meta-analyse av 50 studier, som så på sammenhengen mellom kvalitet på LMX og ansattes grad av *god med-borger-atferd* (min oversettelse). Resultatene fra denne viste en moderat sterk relasjon mellom LMX og god medborger-atferd.

Graves og Luciano gjennomførte en stor studie i 2013, hvor de utforsket lederens rolle i det å tilrettelegge for ansattes selv-bestemmelse. 283 arbeidere deltok i studien. Resultatene viste at LMX var relatert til tilfredshet når det kom til behov for *kompetanse, autonomi og slektskap*. De to første var videre assosiert med *indre motivasjon*, som igjen var assosiert med høy *jobbtildfredshet, pliktfølelse*

ovenfor organisasjonen og *subjektiv vitalitet*.

Loi, Mao & Ngo studerte i 2009 de underliggende mekanismene, som ligger til grunn for at kvaliteten på relasjonen mellom medarbeidere og ledere predikerer de ansattes jobb- holdninger. Deres studie avdekket at organisatorisk og økonomisk utveksling tjener som fulle mediatorer mellom LMX og *pliktfølelse* og *intensjoner om å slutte*, i det de fremmer ansattes holdningsmessige besvarelse til organisasjonen. Loi, Mao og Ngo mener funnene deres bidrar i det å forstå de psykologiske prosessene bak sammenhengen mellom LMX og ansattes arbeidsholdninger.

Når det kommer til forskning omkring lederskap basert på tilknytningsteori, så er denne noe begrenset. Flere er imidlertid enige om at vi trenger en større bredde, når det kommer til ledelse, og at det å inkludere tilknytningsteori kan styrke ledelsesteorier i sin helhet (Bresnahan & Mitroff, 2007, s. 607).

Èn av studiene som er gjort omkring tilknytningsteori og ledelse, er utført av Popper, Mayselless & Castelnovo. I sin studie fra 2000 så de på en mulig sammenheng mellom det som kjennetegner en *trygg tilknytningsstil* og det som er karakteristisk for *transformasjonsledelse*. De fant signifikante korrelasjoner.

I en studie fra 2007, hvor Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak & Popper undersøkte lederens tilknytningsstil og dens innvirkning på medarbeidere, fant de holdepunkter for å hevde at utrygg – engstelig tilknytningsstil hos leder predikerer *egosentrerte motiver* og *dårlige lederskapskvaliteter* i oppgave-orienterte situasjoner. De fant også at utrygg – engstelig tilknytningsstil hos leder predikerer *lav oppgave- og målorientering* hos medarbeiderne. I tillegg var utrygg- unngående stil negativt relatert til *pro-sosiale motiver for å lede*, *manglende evne til å fungere som trygg tilknytningsfigur*, samt med *dårlig sosio- emosjonell fungering* og *mental helse* over tid hos medarbeiderne.

Berson, Dan & Yammarino (2006) har studert personers tilknytningsstiler og deres tendenser til å bli sett på som kommende lederemner av egne lagspillere. De fant at personer med trygg tilknytningsstil ble ansett som *kommende ledere* i

vesentlig større grad enn personer med utrygg tilknytningsstil.

Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai & Lisak så i sin studie fra 2004 på psykologiske evner essensielle for lederskap, og fant at evner for pro-sosiale relasjoner - uttrykt gjennom en trygg tilknytningsstil – utgjorde en signifikant forskjell mellom *ledere* og ikke-ledere.

### **Oppsummering**

Transformasjonsledelse; fremmer *jobbengasjement, ytelse, jobbtilfredshet, forpliktelse til endring, positive verdier* hos medarbeidere, medarbeideres *empati, effektivitet og følelse av å bety noe for felles mål*.

LMX; er relatert til *jobbytelse, tilfredshet med leder, generell tilfredshet, forpliktelse, rolleklarhet, medarbeideres kompetanse, god med-borger-atferd, autonomi, slektskap, indre motivasjon, jobbtilfredshet, subjektiv vitalitet, samt rollekonflikt og turnover- intensjoner* i negativ forstand.

Tilknytningsteori; Det er sammenheng mellom *trygg tilknytningsstil* og *transformasjonsledelse*, en leder med engstelig tilknytningsstil predikerer *egosentrerte motiver og dårlige lederskapskvaliteter* i oppgave-orienterte situasjoner, en leder med utrygg – engstelig tilknytningsstil predikerer *lav oppgave- og målorientering* hos medarbeiderne, en leder med utrygg-unngående stil er negativt relatert til *pro-sosiale motiver for å lede, manglende evne til å fungere som trygg tilknytningsfigur og dårlig sosio- emosjonell fungering og mental helse* over tid hos medarbeiderne, personer med trygg tilknytningsstil blir ansett som *lederemner*.

## 3.0 METODE

### 3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Å produsere kunnskap er en essensiell og prioritert oppgave i samfunnsforskningen. Denne oppgaven har sin opprinnelse i vitenskapelige interesser (Flick, 2015).

Dette masterprosjektet hadde til hensikt å analysere involverte parters subjektive erfaringer med et fenomen. Dette kan, i følge Flick (2015, s. 6) bidra til å forstå kontekster, effekter og mening.

Når hensikten med et prosjekt var å innhente menneskers subjektive erfaringer omkring et fenomen, var det naturlig å forankre prosjektet i den fenomenologiske tradisjonen.

Husserl, en tysk filosof, var blant de som grunnla fenomenologien (Kaiser, 2000). Hensikten med fenomenologien er ”å redusere individuelle erfaringer med et fenomen til en beskrivelse av den universelle essensen” (Creswell, 2007, s. 58, min oversettelse).

I fenomenologisk filosofi er objektivitet et sentralt begrep. Forskningsdeltakernes subjektive erfaringer skal videreformidles på en så transcendent og ufarget måte som mulig (Creswell, 2007).

Objektivitet er et uttrykk for trofasthet mot det undersøkte fenomenet, mener Kvale & Brinkmann (2009). Malterud (2003) hevder på sin side at objektivitet egentlig er et uopnåelig mål, men at forskeren i et forsøk på å tilstrebe objektivitet, prøver å være bevisst sine egne antakelser og sette de til side.

Filosofen Schütz hevdet at «all vår kunnskap om verden, i common-sense, så vel som i vitenskapelig tenkning, involverer konstruksjoner...» (som beskrevet i Flick, 2015, s. 25, min oversettelse).

Nordtvedt & Grimen (2004, s. 139) mener fenomener er: ”et produkt av

kollektivens virksomheter».

En oppfatning om at det er de sosiale aktørenes kognitive virksomheter som skaper verden, kalles sosial konstruktivism (Nortvedt & Grimen, 2004). I et sosialkonstruktivistisk perspektiv anses forskeren som aktivt deltakende i utviklingen av kunnskap. Dette i det forskeren setter spor i kunnskapsproduksjonens mange ledd (Malterud, 2003). Dette var også et filosofisk utgangspunkt for dette masterprosjektet.

## **3.2 Metodisk tilnærming**

### **3.2.1 Kvalitativ forskning**

I tråd med prosjektets formål, om å utvikle fordypet kunnskap om medarbeideres subjektive erfaringer, og dets vitenskapsteoretiske forankring, valgte jeg en kvalitativ tilnærming til prosjektet. I følge Flick (2015) er dette er en formålstjenlig metode når man søker forskningsdeltakernes subjektive meninger om fenomener.

Blant de ulike kvalitative tilnærmingene, finner vi fokusgruppeintervju. Dette er en metode i kategorien kvalitative forskningsintervjuer (Kvale & Brinkman, 2009). Metoden er velegnet når forskeren søker å forstå verden fra deltakernes side og avdekke deres oppfatninger.

I et fokusgruppeintervju stiller man det samme spørsmålet til flere deltakere på samme tid. Dette i motsetning til et individualintervju, der man søker dybdekunnskap fra en og en informant.

Fokusgruppeintervju igangsetter gjerne en dynamikk, der deltakerne får assosiasjoner av å høre hva andre deltakere sier. Disse assosiasjonene deles og vekker nye assosiasjoner hos de øvrige.

En gruppediskusjon som et fokusgruppeintervju kan bidra til at deltakerne «uttrykker mer og går lengre i sine uttalelser enn i individualintervjuer», hevder Flick (2015, s. 147, min oversettelse). Kvale & Brinkmann (2009, s. 162) mener på sin side at «fokusgruppeintervjuer er velegnet til eksplorative undersøkelser på

et nytt område, ettersom den livlige, kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane ekspressive og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle og ofte mer kognitive intervjuer». De hevder videre at «når det dreier seg om følsomme, tabubelagte temaer, kan gruppesamspillet gjøre det lettere å uttrykke synspunkter som vanligvis ikke er tilgjengelige».

Fokusgruppeintervju som metode gir moderatoren mindre mulighet til å styre samtalen, stille konkrete og oppfølgende spørsmål, enn ved hjelp av individualintervjuer (Malterud, 2009). Da jeg anså dynamikken et fokusgruppeintervju kan gi som viktigst, valgte jeg denne metoden for dette masterprosjektet.

### **3.2.2 Utvalg**

Strategiene for valg av forskningsobjekter i kvalitative studier er av andre typer enn i kvantitative undersøkelser. Mens man i kvantitative studier ofte velger ut noen deltakere som skal representere en større populasjon, velger man i kvalitative studier deltakere som har feltkunnskap og store mengder informasjon om de sakene man skal studere (Flick, 2015). Et slikt utvalg kalles et strategisk utvalg, og er forankret i hensiktsmessighet.

Målsettingen med et strategisk utvalg er å skape et materiale som har kapasitet til å belyse studiens problemstilling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I følge Flick (2015) kan et strategisk utvalg i forbindelse med fokusgruppeintervju være av flere typer. En gruppe bestående av mennesker som i dagliglivet konfronteres med forskningsemnet, kalles «en virkelighetsnær gruppe» (Flick, 2015, s. 147). En slik gruppe ble ansett og valgt som mest hensiktsmessig i forhold til å belyse dette prosjektets problemstilling.

Flick (2015) trekker videre frem muligheten for enten en homogen eller en heterogen gruppe. Ettersom jeg var på utkikk etter variasjon og mangfold, valgte jeg det siste. For dette prosjektet betød det et utvalg bestående av personer som ikke har samme faglige bakgrunn, men som kommer fra ulike bransjer.

I tråd med valgene gjort rede for over, ble personer av ulikt kjønn, ulike aldersgrupper og fra ulike bransjer invitert til forskningsdeltakelse.

Til å begynne med hadde jeg mål om å rekruttere forskningsdeltakere gjennom å sende e-post til ulike ledere i forskjellige bransjer. Bransjer som jeg kunne finne kontaktinformasjonen til på internett. Jeg ville be lederne videresende e-posten til sine medarbeidere, og be de som var interesserte ta direkte kontakt med meg.

Jeg innså når tiden nærmet seg, at dette nok var en noe naiv idé, som i beste fall ville ta lang tid. I verste fall både lang tid og ingen informanter. Jeg valgte derfor å ta i bruk mitt alternativ nr. to, som var å bruke egne kontakter. Aller helst ville jeg unngå denne rekrutteringsformen, av frykt for at den skulle påvirke deltakernes svar. På den annen side var dette en mye mer proaktiv tilnærming, som ga realistiske muligheter for å rekruttere intervjuobjekter.

12 personer ble rekruttert ved hjelp av å kontakte ledere og sekretærer jeg kjenner i ulike bransjer. De bisto meg i å verve deltakere til prosjektet mitt. Bransjene som var representert i utvalget var helse ved sykepleier, skole ved spesialpedagog, renhold ved kommunal hjemmehjelper, byggebransjen ved byggingeniør, kriminalomsorg ved fengselsbetjent, økonomi ved siviløkonom, merkantile tjenester ved kontormedarbeider og salg- og serviceledelse ved selger.

Halvparten av informantene jobbet i privat sektor og den andre halve i offentlig sektor. Det var like mange menn som kvinner, og de hadde fra 3 år til 25 års arbeidserfaring. Informantene var i alderen 25 til 51 år.

Når det gjelder anbefalinger i forhold til antall deltakere i et fokusgruppeintervju er 6-10 personer per intervju å tilrå (Flick, 2015; Kvale & Brinkman, 2009). Jeg valgte å begrense til fire personer per intervju. Dette gjorde jeg både av hensyn til nybegynner-frykt (jeg var redd for ikke å kunne håndtere større grupper) og for å gjøre konteksten så trygg som mulig for deltakerne.

I hvert fokusgruppeintervju var det to menn og to kvinner. To av deltakerne representerte offentlig sektor og to av de jobbet i privat sektor.

Det er vanskelig å vite på forhånd hvor mange fokusgruppeintervjuer som blir nødvendig. Det er det såkalte metningspunktet som må avgjøre dette. Når metningspunktet i dataene nås, er det meningsløst å gjennomføre flere intervjuer (Johannessen et al, 2010).

Min plan var å begynne med tre fokusgruppeintervjuer. Jeg avsluttet etter to. Dette skyldes både at fire informanter ikke møtte, av legitime grunner, og at en viss metning kunne merkes allerede etter de to. Tidsnød gjorde at jeg ikke sikret metningen med et tredje eller fjerde fokusgruppeintervju.

### **3.2.3 Intervjustruktur**

Et intervju stramhet og struktur kan variere (Kvale & Brinkman, 2009; Johannessen et al, 2010). Det er hva som er hensiktsmessig for det aktuelle prosjektet som skal avgjøre denne.

For dette prosjektet ønsket jeg ikke en for stram struktur på intervjuet, men heller ikke et intervju uten rammer. Jeg planla derfor et såkalt delvis strukturert intervju. I følge Johannessen et al. (2010) kan slike intervjuer gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Som regel er intervjuscenen forberedt med et manuskript, eller en intervjuguide, som det også kalles. Intervjuguiden strukturerer intervjuforløpet. I delvis strukturerte intervjuer inneholder guiden «en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål» (Kvale & Brinkman, 2009, s. 143). Intervjuguiden sikrer at man får svar på spørsmålene sine, samtidig som den gir rom for dynamikk og frihet for informantene.

Jeg utarbeidet intervjuguiden for dette prosjektet ved hjelp av Kvale & Brinkmans anbefalinger. De tilrår tematiske spørsmål, kalt forskningsspørsmål, formulert i et teoretisk språk på den ene siden, og dynamiske spørsmål, kalt intervju spørsmål, formulert i deltakernes dagligspråk på den andre.

De tematiske spørsmålene har til hensikt å bidra til produksjon av kunnskap. De dynamiske spørsmålenes formål er å fremme en god intervjuinteraksjon. Målet med alle spørsmålene er å utløse spontane beskrivelser fra informantene, og



«fremme et positivt samspill, holde samtalen i gang og stimulere intervjupersonene til å snakke om sine opplevelser og følelser» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 146).

### **3.2.4 Gjennomføring**

I følge den erfarne kvalitative forskeren Malterud (2003), har intervjuets kontekst en betydning for selve kunnskapsutviklingen. Gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene ble derfor tilrettelagt med dette i tankene.

Jeg valgte et rolig, romslig lokale, som er lett å komme seg til for deltakerne. Tidspunktene for intervjuene ble valgt i samarbeid med deltakerne, og deres preferanser og muligheter. Deltakerne fikk tilbud om dekning av reisekostnader, og de ble tilbudt drikke under intervjuene. Deltakerne ble ikke godtgjort for sin deltakelse.

Jeg startet intervjuene med en briefing, slik Kvale & Brinkmann (2009) anbefaler. Jeg begynte seansen med å definere situasjonen, si noen ord om meg selv og bakgrunnen for vårt møte. Jeg gikk igjennom en tilsendt oversikt over hva jeg la i begrepet relasjonsferdigheter. Denne hadde deltakerne fått tilsendt på forhånd.

Johannessen et al. (2010) mener at å legitimere prosjektet kan bety mye for informasjonsverdien i intervjuene. Jeg sørget for dette ved å informere litt om prosjektet, om melderutiner til NSD, opptak og oppbevaring av data, anonymisering, rapportering, tidsplan og intervjuguide.

Under legitimeringen av prosjektet satte jeg et ekstra fokus på frivillighet. Jeg understrekte informantenes rett til å trekke seg når som helst, og på hvilken som helst måte.

Til slutt i briefinggen takket jeg deltakerne for at de kom, og lot de deretter få presentere seg for hverandre. De fikk også anledning til å stille spørsmål innledningsvis.

Under intervjuene la jeg vekt på å ha en avslappet, men klar holdning. Jeg viste en

ydmyk interesse, lyttet konsentrert og hadde en respekt- og forståelsesfull fremtoning. Dette er, i følge Kvale & Brinkmann (2009) og Malterud (2003), nødvendig for at deltakerne skal føles seg komfortable i situasjonen. En slik fremtoning bidrar også til å skape en tillitsfull kontakt mellom deltakerne og meg, og deltakerne i mellom.

I følge Flick (2015. s. 147) starter man et fokusgruppeintervju med et diskusjonsstimuli. Det kan være et provoserende spørsmål, komikk, en tekst eller en filmsnutt.

Jeg startet intervjuene med et åpent og relativt provoserende spørsmål. Det lød: spiller lederens relasjonsferdigheter noen rolle over hode?

Spørsmålet satte diskusjonen i gang. Jeg lot så dynamikken utspille seg. Jeg oppmuntret til at deltakerne skulle fortelle åpent og fritt. Samtidig styrte jeg ordet. Ikke for hardt, ikke for løst.

Jeg stilte mange oppfølgingsspørsmål, selv om jeg også forsøkte å begrense de, slik at deltakernes assosiasjonsprosesser ikke skulle stoppe opp.

Inne i mellom var det behov for at jeg satte grenser og strukturerte litt. Det hendte at deltakerne fløt ut, og at det var behov for å vende tilbake til temaet. Da stilte jeg noen spørsmål fra intervjuguiden eller gikk tilbake til utgangspunktet, og ga et nytt diskusjons-stimuli.

I tillegg til det ovenfor nevnte, er det en rekke kommunikasjonsteknikker å benytte seg av (Kvale & Brinkmann (2009). Jeg brukte nikking, sa ja og mmm... Dette virker anerkjennende og bekreftende.

Jeg gjentok også betydningsfulle ord i et svar. Dette for å invitere informantene til utdyping.

Jeg ba ofte om bekreftelser på om jeg tolket informantenes svar riktig. Dette både for å sikre informasjonen, men også for å forhindre at deltakerne skulle føle seg

feilsitert senere.

Taushet ble utnyttet som et virkemiddel for å komme videre, der det var naturlig.

Jeg var hele tiden oppmerksom på det Kvale & Brinkman (2009) kaller «emnekomplekser». Det vil si uvanlige ord eller sterke uttalelser, som kan være tegn på noe som har verdi for deltakerne. Emnekomplekser bør virke som et «rødt lys» for forskeren, mener Kvale & Brinkman (2009).

For å sikre en ryddig avslutning på intervjuene, forberedte jeg deltakerne på at intervjuene nærmet seg slutten. Jeg fulgte opp briefingen innledningsvis med en debriefing. Dette etter råd fra Johannessen et al. (2010)

I debriefingen repeterte jeg bakgrunnen for møtet vårt. Jeg oppsummerte hva diskusjonen handlet om, slik jeg opplevde den. Jeg fortalte om hvordan jeg skulle sikre konfidensialitet og anonymitet, og jeg understrekte pånytt frivilligheten i det å delta.

Helt til slutt takket jeg informantene så mye for deltakelsen. Jeg spurte hvordan de hadde opplevd å delta, og jeg ga de en siste mulighet til å legge til informasjon. Jeg gjorde også deltakerne oppmerksomme på at de kunne kontakte meg, dersom tanker eller følelser skulle dukke opp i etterkant av intervjuene.

### **3.2.5 Dokumentering**

For at jeg skulle ha mulighet til å lytte konsentrert, stimulere til diskusjon, være oppmerksom på eventuelle røde lys og kroppsspråk, tok jeg lydopptak av intervjuene. Denne dokumentasjonsmetoden anbefales av Kvale & Brinkmann (2009).

I tillegg til lydopptaker hadde jeg en notatbok ved siden av meg under intervjuene. Denne hadde jeg tenkt til å bruke diskret til å notere spesielle gester, bevegelser og ansiktsuttrykk. Alt det som ikke en lydopptaker kan fange opp. Denne ble det ikke behov for å bruke.

Både bruk av lydopptaker og notisbok ble avklart med deltakerne på forhånd.

Det kom ikke opp relevant informasjon i de uformelle samtalene etter at intervjuene var formelt avsluttet. Spesiell tillatelse til å bruke slik informasjon ble derfor ikke nødvendig å innhente.

Lydopptakeren ble oppbevart i låsbar skuff i låst rom, da den ikke var i bruk.

### **3.2.6 Transkribering**

Før jeg kunne starte analysen av deltakernes informasjon, måtte jeg gjøre lydopptak til tekst. Dette kalles transkribering (Flick, 2015; Kvale & Brinkmann, 2009; Johannessen et al, 2010; Malterud, 2003).

”Det finnes ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form”, skriver Kvale & Brinkmann (2009, s. 194). De hevder at enhver forsker selv må avgjøre hva som er praktisk.

I fenomenologiens ånd og streben etter objektivitet, gjorde jeg alt som fremkom på lydopptaket til tekst. Dette innebar all form for tale. Inkludert sukk og andre lyder som deltakerne lagde. Jeg skrev ned hørte bevegelser og instrumentelle lyder. Absolutt alt et øre kan høre. Dette gjorde jeg i et forsøk på å overføre samtalen, med kontekst, så objektivt som mulig til skrift.

Jeg transkriberte alt selv. Malterud (2003) anbefaler dette, blant annet fordi det styrker analysens validitet.

Å transkribere selv ga meg også anledning til å oppklare eventuelle uklarheter under transkriberingen. Dette ved hjelp av egen hukommelse. Jeg ble videre veldig godt kjent med materialet mitt. Jeg gjorde også flere nyoppdagelser mens jeg transkriberte. Og ikke minst ga transkriberingen meg god kunnskap om egen forskerstil og intervjuprestasjoner. Det siste mener Kvale & Brinkmann (2009) er en stor fordel for nybegynnere.

Når lydopptakene omsider var omgjort til tekst, fulgte jeg Malteruds råd om å skrive ut den ferdige transkripsjonen. Dette gir muligheter for en ”forpliktende og

systematisk gjennomgang, som er en viktig forutsetning for en analyse av vitenskapelig standard”, hevder Malterud (2003, s. 81).

### **3.2.7 Analysering**

En utskrift av en transkripsjon vil være på veldig mange sider, og ikke alt vil være like relevant med tanke på å belyse problemstillingen, mener Johannessen et al. (2010). Det anbefales derfor å starte med å redusere data. Dette før man tar fatt på selve analysen.

Det er flere måter å redusere data på. Ingen måter er bedre enn andre. Det viktigste er å finne en metode som kan bidra til å utvikle kunnskap om det fenomenet en forsker på (Kvale & Brinkmann, 2009).

Samtidig skal det sies at en analyse av det som kalles meningsinnhold er vanlig i fenomenologiske prosjekter (Johannessen et al., 2010). Det er innholdet i det deltakerne har svart under intervjuene som er interessant.

Et anbefalt verktøy for både å redusere data og analysere materialet, er Malteruds metode, kalt «Systematiske tekstkondensering». Metoden skal være egnet for det som kalles en «deskriptiv tverrgående analyse av fenomener beskrevet i et materiale fra flere forskjellige informanter» (Malterud, 2011, s. 96). Den skal også være nyttig i det å skape nye beskrivelser og begreper.

Malteruds metode er inspirert av Amadeo Giorgi, en fenomenologisk forankret psykolog. Den er imidlertid modifisert av Malterud. Metoden gir detaljerte beskrivelser av fremgangsmåten. Både i det å slanke og analysere et datamateriale. Det sies at de inngående forklaringene kan være til god hjelp når man ikke er en erfaren forsker (Malterud, 2011). Metoden var derfor svært hensiktsmessig å bruke for meg.

I Systematisk tekstkondensering forgår datareduksjon og analyse i fire trinn. Først handler det om å lese hele teksten. Dette for å få en oversikt over- og bli kjent med dataene. Lesingen skal skje på en åpen måte. Oppsummeringen, av de fornemmelsene man får under lesingen, skal først gjøres etter at alt er lest

(Malterud, 2003).

Da jeg hadde lest alt, startet jeg på trinn en. Da begynte jeg å reflektere over de temaer jeg kunne ane i teksten. 4-8 temaer ble notert og gitt temporære, altså midlertidige navn.

Etter trinn en, startet jeg på trinn to, som handler om sortering. På bakgrunn av temaene identifisert i trinn en, selekterte jeg det irrelevante ut og det relevante inn. Jeg gikk igjennom alle linjene i teksten, som for øvrig var nummererte. Jeg lette på dette stadiet etter det Malterud kaller meningsbærende enheter. Dette er tekstbiter som kan være til hjelp i det å belyse prosjektets problemstilling.

Tekstbitene jeg fant skulle deretter kodes. Dette ved hjelp av merking og systematisering. Prosessen innebar at tekstbitene, valgt på bakgrunn av temaene identifisert i trinn en, ble gitt en merkelapp. Dette etter innholdet i tekstbitene. De tekstdelene som hadde noe til felles, ble samlet under de ulike merkelappene.

Å lage en matrise kan være en praktisk måte å gjøre kodingen på. Matrisen kan gi en formålstjenlig totaloversikt over materialet (Malterud, 2003). Dette praktiske rådet var til god hjelp for meg. I det mentale og materialistiske kaoset av temaer, tekstbiter og merking, var det en velsignelse å få samlet det relevante innholdet ett sted.

Samtidig er fleksibilitet et nøkkelord i arbeidet med merking og systematisering (Malterud, 2003). Dette innebar at jeg måtte være åpen for og gjennomføre justeringer underveis.

Tredje trinn, av Malteruds datareduksjons- og analysemetode, handler om abstrahering. Det vil si at jeg sammenfattet kunnskapen hver merkelapp utgjorde i ett uttrykk. Deretter trakk jeg tekstbitene ut og arrangerte de i det Malterud kaller subgrupper. Disse subgruppene ble fra da de enhetene jeg skulle analysere.

Neste skritt var å danne kunstige sitat. Disse lagde jeg ut fra subgruppene. Sitatene skulle beskrive innholdet fra subgruppens tekstbiter. Deltakernes egne ord og

uttrykk ble brukt, med det formål å gjengi og resymere det som eksisterte i subgruppene (Malterud, 2003).

På fjerde og siste trinn sammenfattet jeg hovedmålet. Sammenfatningen besto av kunnskap fra kode- og subgruppene, og jeg lagde innholdsbeskrivelser for hver av de. Innholdsbeskrivelsene gjenga det kode- og subgruppene fortalte om konkrete sider ved problemstillingen.

I arbeidet med innholdsbeskrivelsene trakk jeg ut sitater fra tekstbitene. Dette for å illustrere innholdsbeskrivelsene. Til slutt ga jeg innholdsbeskrivelsene en overskrift, som sammenfattet innholdet i innholdsbeskrivelsene, slik Malterud anbefaler (Malterud, 2003).

Etter at de fire trinnene var gjennomført, validerte jeg resultatene. Malterud (2003) anbefaler å bruke matrisen fra trinn to i dette arbeidet. Jeg gikk derfor først igjennom materialet horisontalt, deretter vertikalt, mens jeg vurderte resultatenes gyldighet opp i mot hver enkelt deltakers informasjon.

Helt til slutt lette jeg systematisk etter selvmotsigelser og materiale som kunne motbevise mine egne funn. Dette anbefaler Malterud for ytterligere å forsterke resultatenes validitet (Malterud, 2003).

### **3.2.8 Egen forforståelse**

Forskere møter verden, som alle andre mennesker, med oppfatninger om virkeligheten (Johannessen et al, 2010). Disse oppfatningene bruker man i tolkning av verden. Mer eller mindre ubevisst.

Forskeres pre-oppfatninger kalles gjerne forforståelse. Forforståelsen påvirker hva forskeren legger vekt på og hvordan forskeren tolker det observerte.

I fenomenologiske studier er objektivitet en målsetting (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskeren må derfor gjøre sitt beste for å være sin egen forforståelse bevisst, og sette denne til side i møte med deltakerne og studiens data (Malterud, 2003). Det er deltakernes stemmer og erfaringer som skal frem og

videreformidles, ikke forskerens.

For at en forsker skal tilstrebe objektivitet, må den ha en viss grad av refleksivitet (Johannessen et al., 2010). Det vil si at forskeren er bevisst det å være en aktør som er utvelgende.

I mitt møte med både deltakerne og datamaterialet forsøkte jeg å være bevisst mine egne antakelser omkring prosjektets tema og problemstilling. Dette i den hensikt å være så trofast mot datamaterialet som overhode mulig.

Jeg har bakgrunn fra helsesektoren og høgskolesystemet. Dette som sykepleier, senere med masterutdanning i psykisk helsearbeid og videreutdanning i praktisk pedagogikk. I både helsesektoren og skolevesenet legges det vekt på kommunikasjon- og relasjonsteori, men mest i helsesektoren, og spesielt i psykisk helsearbeid. I det siste fremheves relasjonsarbeid som avgjørende for å oppnå gode terapeutiske resultater. Det motsatte har en antiterapeutisk effekt på pasienten. En fare for å generalisere denne oppfatningen var tilstede. Jeg merket at jeg måtte være veldig bevisst på ikke å overvurdere og forutbestemme betydningen av en leders relasjonsferdigheter. På den annen side var jeg oppriktig nysgjerrig på hva deltakerne tenkte om saken. Denne nysgjerrigheten, respekten for deltakerne og for forskning gjorde at jeg klarte å være så åpen og mottakelig for deltakernes svar som mulig var.

### **3.2.9 Juridiske og etiske betraktninger**

Det er en rekke både juridiske og etiske hensyn å ta i forsknings øyemed. De juridiske reglene er nedfelt i Forskningsetikkloven (2006) og Personopplysningsloven (2000). Murphy og Dingwall (2001, s. 339) har, som beskrevet i Flick (2015), utarbeidet en teori og et rammeverk for de etiske sidene i samfunnsforskning. Her fremholdes spesielt fire prinsipper som sentrale. Det handler om ikke å skade forskningsdeltakere, at forskningen bør være til gagn, være basert på respekt for deltakernes autonomi og at deltakerne blir behandlet likt.

For å overholde lovregler og etiske prinsipper meldte jeg prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD) før oppstart. Etter noen få utdypinger og



korrigeringer, fikk jeg klarsignal fra NSD.

Da godkjenning til oppstart forelå fra NSD, startet jeg innhenting av det man kaller informert samtykke. Deltakere i samfunnsforskning skal ha så mye informasjon som mulig å basere sitt frivillige samtykke på (Flick, 2015). Jeg utarbeidet derfor et informasjonsskriv, etter NSDs mal. Der oppga jeg åpen og redelig informasjon om prosjektets formål og fremgangsmåter. Skrivet inneholdt også informasjon om deltakernes fulle rett til å trekke seg fra deltakelsen, når som helst. Og dette uten at det skulle medføre negative konsekvenser for deres del.

Det er strenge regler for personvern i Norge. For å sikre konfidensialitet, anonymitet og beskyttelse av dataene, slik Personopplysningsloven krever, ble det kun registrert personopplysninger i form av navn på samtykkeskjema og ved kontakt for å avtale intervju. Det var ikke aktuelt med kobling eller annen lagring av personopplysninger. Lydopptak og notater fra fokusgruppeintervjuene ble merket med tall. Opptak og notater ble oppbevart i låsbart skap, hvor bare jeg har nøkkel. Skapet hadde plass i et låst rom, på min arbeidsplass.

Det vil alltid være en risiko for at gjenkjenning kan forekomme i det resultatene av en forskning skal presenteres. Jeg har imidlertid gjort mitt beste for å anonymisere dataene, og fremstille resultatene på en slik måte at det nærmest er umulig å avsløre deltakernes identitet.

For å redusere sjansene for at det skulle oppstå uro og engstelse for å bli avslørt som informant, la jeg vekt på å formidle trygghet til deltakerne underveis i intervjuene. Dette gjorde jeg ved å etablere nærhet og fremstå troverdig, slik Malterud (2003) anbefaler. I tillegg gjentok jeg jevnlig prosedyrene for anonymisering og verifisering av data. Deltakerne fikk også muligheten til å kontakte meg i etterkant av intervjuene, for hjelp til å håndtere eventuell uro og engstelse.

Å delta i kvalitativ forskning utgjør alltid også en risiko for å bli feiltolket eller feilsitert. Dette kan vekke en uro og en opplevelse av å miste kontroll over egen identitet hos deltakerne, i følge Richards & Schwartz (2002).

For at mitt prosjekt ikke skulle skade deltakerne på denne måten, sikret jeg at de ikke skulle oppleve seg feiltolket eller feilsitert. Dette gjorde jeg ved å be de bekrefte eller avkrefte, og godkjenne tolkningene mine av deres utsagn. Jeg innhentet bekreftelser og godkjenninger underveis i fokusgruppeintervjuene, og ved å la de deltakerne som ville lese transkripsjonen og presentasjonen av resultatene.

For at deltakerne ikke skulle føle seg forpliktet til å ta del i prosjektet, formidlet jeg trygghet og informerte gjentatte ganger om at deltakelse er frivillig, helt og holdent. Dette gjorde jeg på en ærlig og oppriktig måte. Jeg fortalte også deltakerne at frivillighetsprinsippet er et sentralt etisk forskningsprinsipp, som jeg akter å følge for å oppnå troverdighet som forsker.

Selv om forskningsdeltakelse kan medføre risiko, kan det også oppleves som en berikelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Mange deltakere kan oppleve det godt å snakke fritt om et tema, med en aktiv lytter tilstede. Intervjuprosessen kan også gi deltakerne ny innsikt, mener Kvale & Brinkmann (2009).

### **3.3 Metodediskusjon**

Forskningsbegrepene reliabilitet og validitet har sitt utspring fra kvantitativ forskning. Begrepet reliabilitet (pålitelighet) forteller oss noe om nøyaktigheten i målingene. Validitet (gyldighet) viser til i hvilken grad det er målt det som var meningen å måle (Johannessen et al, 2010).

I kvalitativ forskning får disse forskningsbegrepene en helt annen betydning. Validitet i intervjuforskning handler om “hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250).

Arbeidet med å validere bør gjøres som “kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 254). Et kritisk blikk på arbeidet gir forskeren anledning til å oppdage feilkilder, hindre ensidighet og vridde tolkninger (Kvale & Brinkmann, 2009).

Reliabilitetsbegrepet viser, i kvalitativ forskning, til resultatenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250).

Formålet med dette masterprosjektet var å utvikle fordypet kunnskap om hvordan medarbeidere oppfatter betydningen av en leders relasjonsferdigheter.

Til grunn for valg av tema lå både kunnskapshull og egen nysgjerrighet. Temaet er ikke det mest vanlige innen for faget, men heller ikke helt fremmed. Jeg gikk mange runder med meg selv og andre, om temaets legitimitet, før jeg til slutt avgjorde at temaet er både relevant og interessant.

Det mangler kvalitativ forskning spesifikt og empiri generelt på mitt konkrete tema. Dette er en svakhet i tematiseringen. Å ha forskning å sammenligne egne funn med ville vært en styrke. Jeg diskuterte situasjonen med min veileder. Vi konkluderte med at det er tilstrekkelig av forskning som tar for seg temaet på et mer overordnet nivå, og at jeg kunne se mine resultater i lys av disse.

Jeg valgte et kvalitativt forskningsintervju som metode. Valget falt naturlig i det jeg var interessert i å høre de ansattes synspunkter. Jeg ville at de skulle fortelle, bruke egne ord på sine tanker. Jeg kunne brukt en kvantitativ tilnærming, med pre-utfylte svaralternativer, men det ville ikke vært formålstjenlig for mitt prosjekt.

En kvalitativ tilnærming innebærer at resultatene ikke vil ha noen statistisk signifikans. De kan heller ikke generaliseres til populasjonen. Det er heller ikke metodens målsetting.

Jeg valgte å gjennomføre intervjuene i grupper. Jeg kunne valgt å foreta de individuelt. Da hadde jeg kunne gå dypere til verks, men jeg fant ikke dette nødvendig. Ved individualintervjuer hadde jeg også gått glipp av potensialet som ligger i en gruppedynamikk. Dynamikken mobiliserer gjerne en ring av assosiasjoner hos deltakerne, og denne vurderte jeg som mest hensiktsmessig for å besvare min problemstilling.

Utvalget til prosjektet ble valgt på et strategisk grunnlag. Det var basert på hensiktsmessighet og ikke representativitet, som er mer egnet i kvantitative studier (Johannessen et al. 2010). I hensiktsmessighet ligger det at utvalget har feltkunnskap og er egnet som informanter.

Utvalget til dette prosjektet besto av personer over 18 år, som er i arbeid, og som har hatt minimum tre ledere med personalansvar, mens de var i fullt arbeid. Det siste valgte jeg for at informantene skulle ha en forutsetning for feltkunnskap. Beslutningen om et utvalg på bakgrunn av hensiktsmessighet viste seg å fungere fint. Alle hadde erfaringer og meninger om en leders relasjonsferdigheter.

Jeg planla variasjonsbredde i utvalget. Dette i håp om å kunne beskrive flere nyanser av fenomenet jeg undersøkte. Det var også en risk forbundet med dette. Jeg sto i fare for å få svar som sprikte i alle retninger. Jeg kunne havne i en situasjon der det ble uklart for meg hva resultatene var og hvem resultatene var gyldige for. Til alt hell ble det først nevnte tilfelle.

I følge Kvale & Brinkmann (2009) er ikke utvalgets størrelse et avgjørende prinsipp i kvalitativ forskning. De mener at én informant kan være tilstrekkelig i intervjuforskning. Dette så lenge formålet med forskningen er å forstå informantens livsverden. "Materialet blir uoversiktlig og analysen overfladisk" ved for store utvalg, mener Malterud (2003, s. 62). På den annen side er det helt vanlig å anbefale 6-10 personer per intervju i et fokusgruppeintervju (Flick, 2015; Kvale & Brinkman, 2009).

Jeg tok Malteruds råd til følge, når det gjaldt utvalgets størrelse i dette prosjektet. Hun mener at tid, ressurser og metningspunkt bør ses opp i mot et begrenset antall forskningsspørsmål, og la det være styrende (Malterud, 2003).

Jeg valgte å begrense til fire personer per intervju. Dette gjorde jeg av både nybegynner-frykt og for å gjøre konteksten så trygg som mulig for deltakerne. I hvert fokusgruppeintervju var det to menn og to kvinner. To av deltakerne representerte offentlig sektor og to av de jobbet i privat sektor.

Både størrelsen på gruppen og variasjonen i kjønn og arbeidssted fungerte fint. Gruppestørrelsen var i mengde mulig å håndtere for meg, og informantenes ulike faglige bakgrunn genererte svært interessante samtaler.

Når det gjelder hvor mange fokusgruppeintervjuer som er nødvendig å gjennomføre, er det metningspunktet som skal avgjøre dette (Johannessen et al, 2010). Jeg gjennomførte to fokusgruppeintervjuer. Jeg burde ha bekreftet eller avkreftet metningen med et tredje eller fjerde intervju. Dette er en svakhet i dette prosjektet, og skyldes tidsnød. Fire av informantene møtte ikke. Dessuten kunne en grad av metning merkes allerede etter de to intervjuene.

Rekruttering av deltakere til prosjektet var utfordrende. Jeg mistet med tiden troen på min egentlige plan. Den gikk ut på å sende ut e-poster til ledere i ulike bransjer, og be villige medarbeidere ta kontakt. Jeg reflekterte meg frem til at dette nok var å overvurdere vanlige, fremmede menneskers velvilje.

Å rekruttere ved hjelp av egne kontakter var krevende nok. Vel, rekrutteringen var ikke så vanskelig, men organiseringen av passende tidspunkter for alle var en utfordrende oppgave.

Å rekruttere gjennom kjente kan medføre en risiko for bias. Deltakerne kan føle på en forpliktelse til å gjøre meg fornøyd, og denne kan igjen påvirke deres svar. At informantene var villige til å stille opp på forskning omkring mitt tema, kan også ha en innvirkning på resultatene. Man kan tyde deltakerviljen dithen at informantene synes temaet er viktig.

Med det ovenfor nevnte sagt, så fikk jeg ikke inntrykk av noen av delene var tilfelle. Deltakerne virket innstilt på å delta som en vennetjeneste, og de så ikke ut til å være spesielt opptatt av mitt tema for prosjektet fra tidligere. De fremsto selvstendige, bevisste og trygge på egne meninger, og jeg sporet ingen frykt hos deltakerne for at svarene deres skulle bli kjent av leder, eller tidligere ledere, for den sakens skyld.

Gjennomføringen av intervjuene fant sted på et møterom på min arbeidsplass. Det

var av praktiske grunner. Det var lett å komme seg dit for alle.

Konteksten var preget av nøytralitet. Dette var en fordel. Det var ingen spesielle distraksjoner, og ingen av deltakerne hadde noe forhold til min arbeidsplass. Dette medførte at fokuset var på temaet og samtalen vi hadde omkring temaet.

Atmosfæren var lett, avslappet og informantene var åpne og engasjerte i dialogen. Begge intervjuene ga et rikt materiale.

Rammen for intervjuene var intervjuguiden og oversikten over hva jeg la i begrepet relasjonsferdigheter, som deltakerne hadde fått tilsendt på forhånd.

I intervjuguiden fremkom det hvilke spørsmål jeg stilte. Jeg forsøkte hele tiden å unngå ledende spørsmål under intervjuene. Jeg konsentrerte meg derfor hardt for å formulere alle spørsmålene mine åpent. Jeg anstrengte meg for være nøktern.

Inneha en viss avstand og nøytralitet. På samme tid formidlet jeg trygghet og nærhet nok til at informantene delte villig med seg. Rammen og intervjuguiden fungerte bra. Samtidig skal det nevnes at oversikten over hva jeg la i begrepet relasjonsferdigheter må ha påvirket svarene til informantene. Dette utelukker deres tanker om andre viktige relasjonsferdigheter. På den annen side er dette også en styrke for prosjektet. Det sikret at vi la noenlunde det samme i ordene dialogen besto av.

I følge Kvale & Brinkmann (2009) medfører enhver dialog muligheter for misforståelser. Ulike mennesker har forskjellige måter å bruke ord og uttrykk på. Dette var jeg veldig bevisst på under intervjuene. Jeg ville unngå misforståelser, både av hensyn til deltakerne, prosjektets validitet og min egen integritet. Jeg validerte derfor ofte underveis i intervjuene. Jeg spurte for eksempel ofte: «forstår jeg deg riktig når jeg tolker det du sier...» eller «er følgende riktig oppfattet av meg».

Jeg har også tilbudt informantene å lese transkripsjonene og presentasjonen av resultatene, for å sikre at de ikke føler seg misforstått og for å få tolkningene godkjent. Dette er en styrke ved dette prosjektet.

Informantene i seg selv fremsto som sanne talere. Dette er en styrke med tanke på

prosjektets pålitelighet. Temaet engasjerte og alle hadde ekte synspunkter og erfaringer å dele, slik jeg oppfattet det. Hukommelsesproblemer var heller ikke noe tema for informantene i dette prosjektet.

Jeg har vært svært samvittighetsfull i innsamlingen av datamaterialet til prosjektet. Dette øker studiens reliabilitet, mener Malterud (2003). Det var videre god kvalitet på alle lydopptakene. Dette bidro til en fullstendig gjengivelse av samtalen under transkriberingen. Allikevel kan tegnsetting og øyet som ser virke inn på hvordan utskriften tolkes (Kvale & Brinkmann, 2009).

Transkriberingsarbeidet gjorde jeg selv. Som nevnt tidligere, kan dette være en styrke når det gjelder prosjektets validitet (Malterud, 2003).

Jeg har under hele prosjektet forsøkt å være min egen forforståelse bevisst. Malteruds råd om å være oppmerksom på den og deretter systematisk motarbeide forforståelsens trang til å bli bekreftet, har vært til stor hjelp i så måte.

Hensikten med dette prosjektet var å samle og analysere ansattes meninger omkring betydningen av en leders relasjonsferdigheter. Dette uten påvirkning fra min forforståelse. Jeg har forsøkt å være tro mot dette objektivitetsprinsippet, på flere måter enn å håndtere forforståelsen min. Blant annet har jeg brukt åpne spørsmål, som nevnt. Der deltakernes svar ikke ga grunnlag for å gå dypere eller mer inngående inn i saken, lot jeg det være. Jeg bestrebet meg videre på å oppnå balanse i materialet. Dette gjorde jeg konkret ved å be om både positive og negative svar. I mange tilfeller sikret informantene denne balansen selv. I analysearbeidet prøvde jeg hele tiden å huske tilbake og være tro mot det skrevne. Jeg merket at forforståelsen var spesielt påtrengende i denne delen av prosjektet. Jeg måtte derfor være påpasselig i forhold til skjulte agendaer i det jeg skulle kode og velge hvilke tekstbiter som skulle inn og hvilke som skulle ut.

Selv om jeg har hatt en reflektert holdning under hele prosjektet, er ikke dette nok for sikre objektivitet, i følge Malterud (2003). Hun mener at objektivitet er et uopnåelig mål. Jeg kan dermed ha påvirket resultatene med å generalisere den store betydningen relasjonsarbeid i psykisk helsearbeid har over på leder- medarbeider relasjonen. På den annen side var resultatene ganske entydige og

opplagte. Det var stor konsensus blant deltakerne. Jeg kan med hånden på hjertet også oppgi at jeg var oppriktig nysgjerrig på hva deltakerne tenkte om saken. Denne nysgjerrigheten, respekten for deltakerne, for forskning og min egen stolthet gjorde meg åpen og mottakelig for deltakernes svar, slik jeg ser det.

Jeg kunne styrket prosjektets validitet ytterligere ved å be flere personer, enn informantene, lese gjennom transkripsjonene og gitt sin mening om resultatene. Dette har jeg ikke gjort. Heller ikke veileder har vært involvert i arbeidet med koding og kategorisering. Dette må ses som en svakhet ved prosjektet.

En annen innvending mot dette prosjektets reliabilitet og validitet kan være min rolle som mestersvenn. Som følge av mangelfull forskererfaring, kan jeg ha latt betydningsfulle faktorer glippe. På den annen side har nok rollen som nybegynner gjort meg tilstedeværende, og jeg vet med sikkerhet at jeg har ønsket å gjøre forskningen riktig.

Jeg gjennomførte ingen prøveintervjuer. Dette er en svakhet ved dette prosjektet. Å prøveintervjue kunne gitt meg lærerike erfaringer, som igjen kunne hevet kvaliteten på arbeidet mitt.

Jeg har med dette prøvd å redegjøre for de betingelser som resultatene i neste kapittel er utviklet under. Dette kalles intersubjektivitet og anbefales av Malterud (2003). Om jeg ikke har lyktes med dette, og leseren fortsatt har spørsmål omkring resultatenes vilkår, vil jeg måtte ta lærdom av dette.



## **4.0 RESULTATER**

I dette kapitlet vil funnene fra studien presenteres. Resultatene legges frem på en faktabasert måte, uten noen form for diskusjon eller kommentering. Dette vil først komme i neste kapittel.

Sett i lys av studiens problemstilling, var det 7 funn som åpenbarte seg gjennom analysen av datamaterialet. Det var stor konsensus omkring disse 7 blant deltakerne. De 7 funnene kan inndeles i to hovedkategorier. Tre av funnene handler om følelser og ansattes indre opplevelser, og er følgelig samlet under overskriften «Indre betydning». De fire andre funnene beskriver jobbrelaterte atferdsfenomener og er samlet under tittelen «Ytre betydning». De to hovedkategoriene med tilhørende funn beskrives hver for seg i det følgende.

### **4.1 Indre betydning**

Deltakerne i prosjektet oppga informasjon som tydet på at lederens relasjonsferdigheter har innvirkning på de ansattes følelser og indre opplevelser. De fortalte om påvirkning innenfor spesielt tre indre områder. De tre var opplevd bekreftelse, opplevd trygghet og grunnstemning.

#### **4.1.1 Opplevd bekreftelse**

Informantene hevdet at lederens relasjonsferdigheter betyr noe for deres opplevelse av å bli bekreftet. Denne opplevde bekreftelsen – eller fraværet av den – mente de ville ha en innvirkning på deres arbeid.

Det ovenfor nevnte ble belyst på flere måter. En deltaker sa det slik: «At lederen hilser hver gang jeg kommer på jobb er avgjørende». «Jeg vil jo at lederen skal gi meg oppmerksomhet... sånn at jeg føler at jeg er velkommen», sa en annen. «Dét handler jo om respekt», mente en tredje. «Ja, og verdsatt», istemte en fjerde. «Du må liksom føle at lederen tar deg på alvor», sa en femte.

Deltakerne understrekte flere ganger betydningen av en leders evne til å se de ansatte. Det fremkom slik: «Han må ha evne til å se, det er superviktig». «Ja, du må kunne se dine ansatte», sa en annen.

Lederens relasjonsferdigheter betyr også noe for følelsen av å bli inkludert, i følge deltakerne. Og følelsen av å høre til. Det ene intervjuobjektet sa det på denne måten: «Du føler at du blir inkludert, på en måte. At du får en tilhørighet».

Deltakerne fortalte videre at relasjonsferdighetene til lederen også betyr noe for om lederen blir inkludert i de ansattes fellesskap. Og på den måten blir bekreftet av dem. Det ble sagt blant annet på denne måten:

«Hvis ikke en lederen respekterer meg, så vil ikke jeg respektere han heller. Da vil ikke jeg inkludere den lederen i mitt fellesskap. Da blir han bare en jeg må forholde meg til. Hvis jeg har et spørsmål for eksempel, som bare han kan svare på, så spør jeg bare om det. Ikke noe annet».

En annen sa det slik: «Ja, da lever vi våre egne liv, vi kollegene. Vi inkluderer ikke lederen».

En tredje deltaker forklarte sammenhengen på denne måten: «Hvis lederen har en bekreftende kommunikasjon da, for eksempel, så blir vi blir et vi. Vi er på lag. Vi skal gjøre noe sammen. Da føler vi at vi er flere om det da».

I tillegg til å kunne se, respektere og verdsette de ansatte, oppga deltakerne at også lederens evne til selvavgrensning har betydning. «Det må være en balansegang», sa en deltaker. «Jeg vil ha en leder som jeg respekterer. En jeg vil ha bekreftelse fra. Som er klar og tydelig... og som vet hvor grensene går».

#### **4.1.2 Opplevd trygghet**

Deltakerne la stor vekt på at en leders relasjonsferdigheter betyr noe for deres opplevelse av tillit og trygghet. «Det å kunne stole på hverandre... det synes jeg er veldig viktig... at du har... tillit», sa en av dem. «Tillit er veldig viktig. Det er det», sa en annen.

«Jeg stoler jo på en leder til det motsatte er bevist», sa en tredje, «men hvis han for eksempel overser meg, eller ikke viser meg empati, da kommer ikke jeg til å stole like mye på ham».

«Jeg tenker at dét kan føre til bytte av jobb, jeg. Eller bytte av stilling. At en finner seg en annen plass, hvis ikke en har tillit til lederen», sa en fjerde.

Videre oppga alle deltakerne at lederens relasjonsferdigheter betyr noe for deres trygghetsfølelse. Både anerkjennende kommunikasjon, empati, selvrefleksivitet, selvavgrensing ble trukket frem i relasjon til dette resultatet.

En av deltakerne beskrev sammenhengen mellom trygghet og anerkjennende kommunikasjon og empati slik: «Jeg blir mye tryggere. Føler at den personen vil ivareta meg. Yte omsorg eller omtanke».

En annen uttrykte det slik: «Hvis du ser et tydelig tegn på at han har empati... da føler jeg meg litt mer velkommen. Litt tryggere. Litt lettere til sinns. Opplever at her kan du bli forstått».

En tredje sa: «Hvis lederen klarer å se din side av saken i en diskusjon for eksempel... det fremmer trygghet».

Trygghetsfølelse får flere positive konsekvenser for de ansatte, mente deltakerne. «Jeg ville trivdes mer, hvis jeg følte meg trygg», var det en som sa. En annen sa seg enig: «hvis jeg kjenner at det er trygt her, så retter jeg opp ryggen. Her kan jeg trives liksom.... «Jeg ville turt å prøve mer», sa en annen, og fortsatte: «hvis lederen ikke er ute etter å arrestere meg, eller få meg til å føle meg dum».

På den andre siden, vil følelse av utrygghet få flere negative konsekvenser for de ansatte, slik de så det. En av deltakerne uttrykte det slik:« Hvis det er dårlig sånne... relasjonsferdigheter..., så kan det føre til utrygghet... som gir meg og mine kollegaer mer stress i... på jobb». «Man blir ikke så åpen og utadvendt», istemte en annen. «Nei, man blir mer lukket. Inne knytt», sa en tredje.

Flere av deltakerne bidro til beskrivelser av kroppslige reaksjoner på utrygghet. «Man blir litt sånn anspent... sammenkrøket», forklarte en. «Ja, sitter med kryssa ben og med armene i kors», sa en annen. «Jeg får liksom klump i magen, på en måte. Litt anspent og sånn. Man kan jo bli stressa, eller hva jeg skal si, når det

mennesket er tilstede», sa en tredje. «Man trekker seg litt tilbake, heller enn å stå litt frem», sa en fjerde. En femte mente at pusten ble påvirket. Han sa det slik: «Anstrengt pust når han er til stede. Puster lettet ut når han går ut».

I aller verste fall kan utrygghet gå over i frykt, mente flere av deltakerne. Noen av intervjuobjektene hadde opplevd ledere med svak grad av bekræftende kommunikasjon, empati, selvrefleksivitet eller selvavgrensing. «Da går det over i frykt. Da er det ikke noe koselig å være på jobb», forklarte den ene. «Nei, jeg hadde en leder en gang. Han var rene nazisten. Jeg ble redd. Faktisk redsel, altså», sa en annen. «Da blir du litt sånn anspent i skuldrene. Går på tå hev. Du klarer ikke slappe av, liksom. Du går der konstant, han kommer ikke nå vel?», fortsatte informantene.

#### **4.1.3 Grunnstemning**

Alle deltakerne i studien mente at lederens relasjonsferdigheter betyr noe for deres grunnstemning. Positivt og negativt. Spesielt ble lederens evne til empati oppgitt som avgjørende i så måte. Den ene deltakeren sa det slik: «Empati... en sjef som ikke har empati.. da er all arbeids glede borte. Jeg er veldig avhengig av det».

«Ja, det har stor betydning. Veldig stor betydning», i stemte en annen.

På spørsmål om de kunne utdype denne betydningen, sa en tredje deltaker: «Du kjenner at du blir mer glad på en måte». En fjerde utdypet på denne måten:

«Det gir en følelse av lykke da, på en måte. Man får ro innvendig. Blir rolig, trygg og glad. At det er forskjellen. Den andre veien, så blir du utrygg, litt ulykkelig. Du gleder deg til lederen ikke er på jobb. En byrde som er borte fra skuldrene».

«En empatisk leder lager jo litt trivsel», utdypet en annen, og fortsatte: «Tenker på oss andre inne i mellom. Lager litt tilstelninger i pausen og sånn. Man kjenner at man er mer glad når man trives egentlig».

Videre oppgav deltakerne at følelsen av glede hadde en kroppslig betydning. «Du blir litt rett i ryggen kanskje...», sa en av dem. Hun fortsatte: «Går litt mer sånn... ikke sånn helt hengslete liksom». «Hvis jeg er oppstemt, så kjenner jeg det i

magen», sa en annen, «litt som sommerfugler i magen». Atter andre påpekte at stemmeleie blir annerledes. «Stemmen blir litt høyere og lysere, liksom». «Jeg merker det på sittestillingen min egentlig», var det også en som sa. «De dagene som jeg er noenlunde glad... så sitter jeg med rett rygg... og jobber bedre, da», fortsatte han.

På oppfølgingsspørsmål om hva en eventuell svak empati kan bety, så oppga deltakerne flere negative følelser. Den ene sa: «Jeg tror ikke det er så bra egentlig. Jeg blir litt såra. Litt bitter». En annen sa: «Jeg blir sint. Fryktelig sinna». «Man kan bli litt nede... litt sånn nedstemt», sa en tredje. «Det er veldig forskjell», sa en fjerde.

Når de skulle beskrive den kroppslige betydningen av negative følelser, så sa den ene: «Hvis du er litt sånn nedstemt... da er det så tungt å gå». «Jeg merker det på skuldrene», sa en annen og fortsatte: «De går litt opp». «Jeg tror du merker det på hele kroppen jeg, egentlig», sa en annen.

Deltakerne var videre enige om at den grunnstemningen de fikk, som følge av lederes relasjonsferdigheter, den har både en multipliserende og en smittende effekt. Det ble blant annet uttrykt slik: «Når man er nedstemt, så gjør man de negative tingene større. En liten ting blir veldig fort stor, da».

«Ja, også sprer det seg videre», hevdet en tredje. Deltakeren fikk støtte fra flere. «Det blir veldig sånn smitte-effekt, tror jeg», var det en som sa. «Ja, og det er ikke bra», sa en annen.

En annen eksemplifiserte den multipliserende virkningen på denne måten: «hvis jeg er glad, så blir liksom alt så positivt. Da tenker jeg ofte nei, nå synes jeg den jobben jeg har er kjempefin. Næh, så mye jeg har fått til i dag. Eller oi, i dag har jeg rukket mye».

## **4.2 Ytre betydning**

Under overskriften Ytre betydning er de funnene som bærer preg av jobbrelatert atferd samlet. Dette gjelder de fire resultatene grad av lojalitet, grad av

motivasjon, kvantitativ og kvalitativ ytelse og ekspansjon og kontraksjon.

#### **4.2.1 Grad av lojalitet**

Informantene var klare på at lederens relasjonsferdigheter betyr mye for deres grad av lojalitet til lederen. Flere knyttet dette spesifikt til lederens empatiske evner. Til det å kunne ta en annens perspektiv. En av deltakerne uttrykte det slik: «Hvis lederen ser din side av saken i en diskusjon... det bygger en lojalitet på en måte».

«Det er jeg enig i, sa en annen informant. «Jeg hadde en leder en gang som overhode ikke hadde forståelse for at tilvenning i barnehage kan ta mer enn én dag. Jeg hadde behov for to eller tre, tror jeg. Når dét blir trøblete, da har du mistet meg», fortalte han videre.

Andre oppga at tillit og trygghet var lojalitetsskapende. En av informantene uttrykte det på denne måten: «Tillit, det bygger en lojalitet, synes jeg». En annen istemte: «Trygghet og lojalitet, ja. De henger sammen. Det er jeg enig».

Deltakerne var samtidig opptatt av at man måtte skille mellom lojalitet til lederen og til bedriften og kollegene. En sa: «Jeg tror du må skille på lojaliteten til lederen og til firma. Jeg vet jo hvilket produkt jeg skal levere, samme hva, men det blir en større belastning på deg, da. Mer jobb på deg, hvis du ikke har lojalitet til lederen din».

En annen sa seg enig i dette. Han var opptatt av kollegene sine og sa: «ja, det er jeg enig i. Hvis ikke lederen fortjener lojaliteten min, da bryr jeg meg ikke om han får seg en på trynet heller, liksom. Men kollegene mine, de er pri en».

#### **4.2.2 Grad av motivasjon**

Deltakerne hevdet at lederens relasjonsferdigheter betyr mye for deres motivasjon. På godt og på vondt. Særlig trakk deltakerne frem lederens evne til bekreftende kommunikasjon som viktig for motivasjonen deres. At lederen sier hei når han kommer på jobb, gir et nikk eller et blick ble oppgitt som utslagsgivende. Til tross for at dette er vanlig høflighet, som de selv sa.

En av deltakerne oppga en sjefs evne til å huske navnene på selskapets 700 ansatte som et eksempel på hvordan bekreftende kommunikasjon kan henge sammen med motivasjon. Han forklarte forbindelsen mellom følelsen av å bli sett og å bli motivert slik:

«Lederen for det selskapet jeg jobber for nå, han kunne navnet på alle til vi runda 700... Jeg mener... Da bryr du deg virkelig. Da har man et godt utgangspunkt. Da føler du deg sett. Da får du lyst til å gi noe tilbake igjen på en måte. Lyst til å jobbe for at dette skal fortsette, da».

En annen deltaker istemte: «Det er motiverende å ha en leder som bryr seg. At man blir sett da».

Også lederens evne til empati ble fremhevet som vesentlig, når det kom til motivasjon. Da spesielt med tanke på å kunne se og motivere alle medlemmene i et team. For at lederen skal lykkes med dette, kreves det sterk evne til empati, mente deltakerne. En av deltakerne beskrev det slik:

«Altså, man er jo aldri sterkere enn det svakeste leddet da, så hvis du ikke klarer å motivere alle, så vil du jo dra deg nedover, eller hvis du ikke klarer å se dine ansatte da. Hvis du har 10 under deg og du klarer å motivere 10, som ikke blir motivert likt, da tror jeg du er ganske god på relasjonsferdigheter. Det vil være gunstig for organisasjonens resultat».

På samme måte som at bekreftende kommunikasjon og empati betød motivasjon for deltakerne, betød mangelen på sådan det motsatte, slik de opplevde det. Det var tydelig at opplevelsen av å bli sett, ble koblet til følelsen av verdi, av deltakerne. Videre oppga de denne følelsen som kilde til motivasjon, og fraværet av den som roten til demotivasjon. «Hvis jeg ikke hadde følt meg sett, så hadde jeg blitt demotivert», var den en som sa. «Hvis jeg ikke får det, så stopper det motivasjon og utvikling hos meg», sa en annen. «Jeg kommer ikke til å ha noe motivasjon til å gå på jobb», sa en tredje.

En fjerde understrekte at også bekreftelse for det man *gjør* henger sammen med ens motivasjon. Ved mangel på sådan ville man begynne å stille seg demotiverende spørsmål, mente deltakeren: «Hvorfor gidder jeg å gjøre det her

nå? Når han ikke ser at jeg gjør det engang? Eller blir verdsatt? Hvorfor skal jeg bry meg med det?

I følge deltakerne kommer også lederens evne til selvavgrensing «høyt opp på lista». En av deltakerne uttrykte det slik:

«Altså det er greit at alle kan ha en dårlig dag, men å la det gå ut over alle andre igjen... det bør ikke en leder gjøre. Det kan ødelegge ganske så mye. Det har med motivasjon å gjøre igjen det, altså. Du får ikke lyst til å være på jobb når du har en grinete sjef».

En annen deltaker beskrev det på denne måten: «Du mister motivasjonen til å gjøre en god jobb egentlig. Da går det over i frykt, og da er det ikke noe koselig å være på jobb. Du har ikke lyst til å gjøre de oppgavene som kanskje kreves til tider, da. Gjemmer deg litt bort. Stiller deg ikke først i køen når ting skal gjøres. Litt passiv. Det blir en dårlig greie rett og slett. Mister motivasjonen til å stå på».

«Jeg blir litt sånn off... lei meg jeg, egentlig», sa en tredje deltaker. «Får ikke samme gløden for jobben og oppgaven en skal gjøre. Også smitter det veldig», fortsatte vedkommende. «Ja, man merker det på stemningen», istemte en fjerde.

På spørsmål om hvordan en stemning kan merkes, svarte deltakerne at man kan merke den «i mellombrøstet» eller «i magen». «Jeg tror du kan se det på hele kroppsspråket, jeg», sa en. «Det er ikke smil og latter og galgenhumor og sånn. Det er bare destruktivt prat. Litt alvorlig».

#### **4.2.3 Kvantitativ og kvalitativ ytelse**

Studiens deltakere var svært samstemte i det å mene at en leders relasjonsferdigheter betyr noe for de ansattes ytelse. Både i kvantitet og kvalitet. «Jeg tror det har masse å si», sa en av informantene.

Også i ytelses sammenheng ble lederens evne til bekreftende kommunikasjon trukket frem som betydningsfull. Den ene satte sitt arbeidstempo i sammenheng med lederens evne til bekreftende kommunikasjon. Han sa det slik:

«Jeg må føle at jeg er viktig for den jobben her. Hvis ikke man får den bekreftelsen fra lederen sin, så tror jeg man slapper av litt på tempo».



En annen istemte og sa: «Det vil påvirke hvordan man jobber. Automatisk så senker jeg liksom bare farta litt. Eller ytelsen litt. Det er ikke noe man går og tenker på».

I relasjon til ytelse betyr også lederens evne til empati noe, i følge informantene. Deres grad av opplevd empati fra lederen ble direkte koblet til deres grad av ytelse. Den ene deltakeren uttrykte den på denne måten:

«Lederen må ha evne til å sette seg inn i den andres situasjon. Hvis jeg for eksempel spør om fri for... å gå til tannlegen, da. Bare for å ta et banalt eksempel. Så må lederen ha evne til å fange opp det som er viktig for en. Det har noe å si for om jeg gir det lille ekstra. For hvor langt jeg er villig til å strekke meg».

«Ja, ellers gjør jeg bare det jeg får beskjed om. Og ikke noe derfra», sa en annen.

Deltakerne koblet ikke et positivt svar på sine forespørsler til deres grad av ytelse. Det er en empatisk *holdning* hos lederen som betyr noe, hevdet de. En «selvfølgelig skal vi prøve å få til det til-holdning". «Man må se at lederen strekker seg litte gran for å få til ting. Da strekker jeg meg lengre for å få til ting jeg, og'», sa en. «Om det ikke går, så har man i hvert fall en følelse av at lederen har...i hvert fall prøvd. Det har veldig mye å si», sa en annen.

Atter andre gikk lengre i sine uttalelser. En deltaker beskrev en leders mangel på en empatisk holdning slik: «Det er provoserende. Hvis han spør meg om noe da, så ville jeg vært mindre tilbøyelig til å si ja». Flere istemte: «Det gjør meg forbanna». «Jeg ville ikke gjort noe ekstra». «Da måtte han ha spurt, også hadde jeg gjort akkurat det han hadde spurt om. Ikke noe mer».

«Jeg tenker på sykefravær og sånn også, jeg», fortsatte en deltaker. «Da er det lettere for folk å ta seg en tredagers, også driter dem i hva det vil si for jobben kanskje... For du får ikke noe igjen allikevel».

Deltakerne oppga at det å oppleve en leders bekreftende kommunikasjon og

empati gir dem en følelse av glede. «En blir glad, på en måte», sa en av deltakerne. Denne gleden koblet de til ytelse. «Og glede hjelper oss til å yte mer og bedre», forklarte en annen.

På spørsmål om de kunne utdype dette, forklarte en tredje:

«Det påvirker hva vi gjør mens vi er på jobb. Jeg trenger ikke sitte 5 minutter og drive dank, jeg har motivasjon til å gå og gjøre ting hele tiden. Gjøre arbeidsoppgaver hele tiden da».

En fjerde sa: «Du går ti over fire i stedet for ti på fire for eksempel. Det er 20 minutter».

En femte ga et annet eksempel på hvordan hans ytelse ble bedre: «I min jobb hjelper det meg å håndtere adrenalin i en farlig situasjon på en god måte. I stedet for på en feil måte. De tingene der blir jo vi målt på». «Ja, du kan konsentrere deg litt bedre», istemte en annen.

Flere koblet følelsen av glede til motivasjon, trivsel og deretter ytelse. En av deltakerne sa det slik: «Det har med motivasjon å gjøre. At du motiverer de som jobber for deg til å gjøre en bedre jobb, rett og slett. Jeg tror dem yter litt mer».

«For meg er det hun sier der viktig for at jeg skal trives på jobben», istemte en informant. «For hvis jeg ikke trives på jobb, så fortsetter jeg ikke i jobben, og jeg kommer ikke til å yte bra».

En annen beskrev hvordan det påvirker hennes tankegang positivt når hun er ute og jobber: «Det her skal jeg klare. Drar inn 10 minutter der, 20 minutter der, 5 minutter der... Okay.. da rekker jeg én til, liksom».

De andre støttet deltakeren. En annen informant sa det slik: «Går jeg inn med god motivasjon, så jobber jeg også fortere, tror jeg da. Eller bedre i andre tilfeller».

«Jeg er også helt overbevist om at det får ned sykefraværet og sånn», hevdet en tredje, og utdypet det på denne måten:

«Ja, hvis man ser den enkelte og prøver å legge til rette og tilpasse og sånne ting... Jeg tror det er mange som av og til er hjemme uten at de bør være det... men hvis du har en leder som hele tiden prøver å sette seg inn i din situasjon, så behøver du ikke det».

#### **4.2.4 Ekspansjon og kontraksjon**

En leders relasjonsferdigheter betyr noe for de ansattes og organisasjonens ekspansjon og kontraksjon, i følge deltakerne i denne studien. Med ekspansjon menes vekst og utvikling, og med kontraksjon menes falming og sammentrekning.

Deltakerne knyttet disse fenomenene naturlig nok til motivasjon og ytelse, men også opplevd trygghet og opplevd utrygghet. De fortalte at opplevd trygghet medfører en større åpenhet for tilbakemeldinger hos dem, på både godt og på vondt, og dermed mulighet for vekst og utvikling. En deltaker uttrykte det slik: «Et trygt bånd gjør at du blir åpen for tilbakemeldinger».

En annen informant forklarte det på denne måten: «Et godt bånd mellom meg og leder belyser jo ofte hva jeg er god på og hva jeg må jobbe med».

En tredje informant forklarte at hennes utviklingsmot kan øke ved opplevd trygghet. Hun sa det slik:

«Jeg tror også at jeg ville turt å prøve mer ting som jeg kanskje ikke kunne da. Jeg ville kanskje ikke vært redd for å feile. For lederen min har empati og ser meg og respekterer meg uansett. Så kan man jo lære av det uansett».

Denne uttalelsen fulgte en annen deltaker opp, og ga et eksempel på hvordan utrygghet kan øke hennes mulighet for det motsatte av vekst og utvikling:

«Det er kanskje større sjanse for at man gjør noe dumt, eller gjør noe feil, eller hva jeg skal si. Når man blir sånn, ja, stressa og ansent, og ikke helt komfortabel. Hvis det er en person som gjør meg stressa, så gjør i hvert fall jeg oftere feil. Og feil som jeg vanligvis aldri gjør».

Flere støttet opp om dette. Blant annet på denne måten: «Man blir jo... altså man blir jo mer lukket, tenker jeg. At man blir litt sånn... mer inne knytt. Man blir ikke sånn åpen og utadvendt».

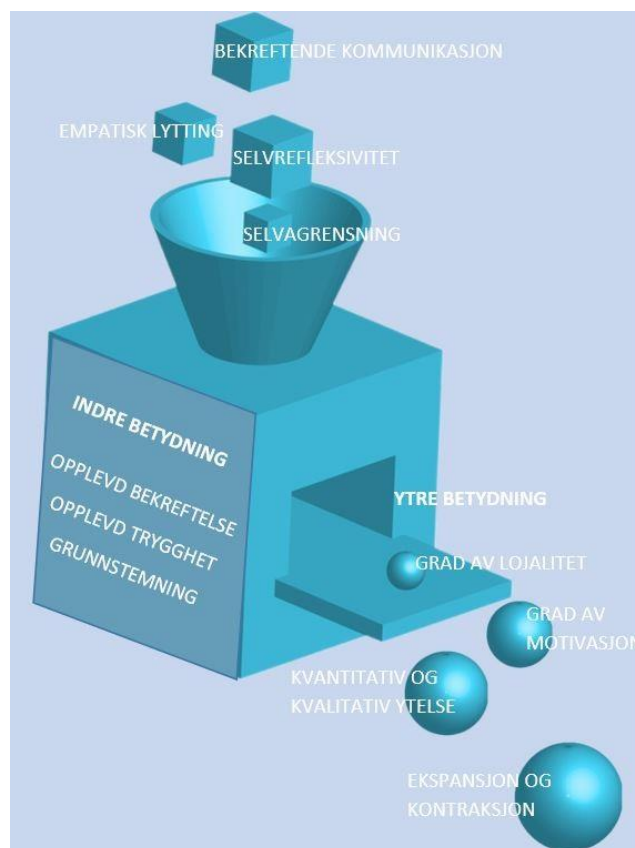
«Jeg tror at hvis du har trygge ansatte så er det god omdømmebygging», fortsatte en deltaker. «Dit vil folk».

En annen istemte: «Hvis det er en organisasjon med mange gode ledere, i form av relasjonsferdigheter og sånn, så tror jeg at du vil ha en organisasjon som hele tiden vil utvikle seg».

«Ja, jeg tror sluttresultatet over hele linja blir bedre», sa en tredje.

### Oppsummering

Resultatene fra dette prosjektet kan oppsummeres og illustreres ved hjelp av modellen nedenfor. Det er en enkel input-og-output modell. Den illustrerer at lederens investering av relasjonsferdigheter, som bekreftende kommunikasjon, empatisk lytting, selvrefleksivitet og selvavgrensning, gir de ansatte en indre betydning av opplevd bekreftelse, opplevd trygghet og grunnstemning, som har betydning for output, som er grad av lojalitet, grad av motivasjon, kvantitativ og kvalitativ ytelse og ekspansjon og kontraksjon.



I det neste vil resultatene diskuteres.

## 5.0 DISKUSJON

I dette kapitlet vil resultatene presentert i det forrige drøftes. For å gjøre dette mest mulig ryddig, har jeg valgt å diskutere de to hovedkategoriene av resultater hver for seg.

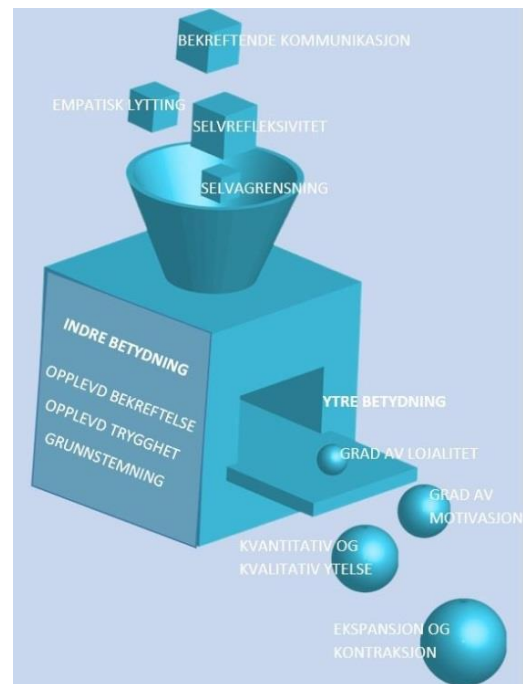
Før jeg diskuterer de to hovedkategoriene opp mot foreliggende empiri og teori, vil jeg komme med noen generelle betraktninger og kommentarer.

Ved hjelp av modellen til høyre er resultatene i dette prosjektet forsøkt illustrert. Noen av resultatene var ganske selvsagte. Som for eksempel at bekreftende kommunikasjon genererte en opplevelse av å bli bekreftet i deltakerne.

Andre funn var mer overraskende. Jeg hadde trodd at informantene ville være mye mer opptatt av trivsel, for eksempel.

Et annet fenomen som forbauset meg, var den sterke kraften i deltakernes følelser og uttalelser, når de fortalte om sine reaksjoner på en leders manglende evne til empatisk lytting. Også hvor avgjørende deltakerne mente at betydningen av lederens relasjonsferdigheter er for de ulike resultatene, kom overraskende på meg. Det samme gjelder enkelte sammenhenger deltakerne fortalte om. At empatisk lytting var så sterkt knyttet til ytelse, for eksempel. Det kom uventet på meg.

Et annet forbløffende fakta, var hvor samstemte informantene var i sine meninger. Dette til tross for at de kom fra veldig ulike bransjer, hadde ulike kjønn, var i forskjellige aldre og hadde ulik mengde arbeidserfaring. Deltakerne selv lot ikke til å være affisert av dette. De forholdt seg til det å ha en leder, og svarte ut i fra det. Faget og bransjen ble kun nevnt i de tilfellene hvor deltakerne skulle komme



med eksempler i forhold til ytelse. Da brukte de begreper fra eget fag og arbeid.

Den ene deltakeren uttrykte poenget over slik: «Man er jo veldig enig... uansett hva man jobber med. Føler jeg i hvert fall. Om det er produktet eller penger. Eller mennesker». De andre istemte: «Ja, absolutt».

Det må kommenteres at modellen over er en svært enkel fremstilling av virkeligheten. Sett fra et mer sosialkonstruktivistisk perspektiv, så er det klart at ansatte blir påvirket av mange flere forhold, enn en leders relasjonsferdigheter, på en arbeidsplass. Kolleger, samarbeidsparter, organisasjonsstruktur, teknologi, fysiske rammer og organisasjonskultur vil innvirke. Medarbeidere vil allerede være påvirket av livet og omverdenen i det de kommer på jobb.

Også hva medarbeidere har i bagasjen fra tidligere i livet vil innvirke på deres opplevelse og tolkning av verden. Her vil eventuelle tilknytningsskader og andre, både positive og negative, tidligere erfaringer spille inn. I noen tilfeller kan lederen ha de beste relasjonsferdigheter, men dersom medarbeider ikke er mottakelig eller reagerer abnormalt på disse, vil ikke lederen kunne generere gode medarbeider-effekter.

Det er også ulikt hva slags atferdsfenomen ulike påvirkningsfaktorer medfører for ulike mennesker. Alt henger sammen med alt.

Når det er sagt, så må det også understrekes at resultatene av dette prosjektet er både gyldige og pålitelige. De er også interessante med tanke på at betydningen av lederens relasjonsferdigheter beskrives i både positiv og negativ retning. I en kvantitativ studie ville denne virkningen vært spennende, med tanke på kausalitet. Når et fenomen påvirker i positiv retning og det motsatte fenomen påvirker i negativ retning, er man ofte inne på å forklare et årsak-virknings-forhold.

I det neste vil jeg se prosjektets resultater oppi mot foreliggende empiri og teori.

## 5.1 Indre betydning

En hovedkategori av resultater i dette prosjektet, er kategorien jeg har kalt Indre betydning. Kategorien samler de tre funnene *opplevd bekreftelse*, *opplevd trygghet* og *grunnstemning*.

Som nevnt under empiripunktet i teorikapittelet, er kvalitative studier av ansattes erfaringer med lederes relasjonsferdigheter en mangelvare. Dette vanskeliggjør en sammenlikning av dette prosjektets resultater direkte opp mot andre kvalitative prosjekter med samme tema.

Med det ovenfor nevnte sagt, det foreligger én kvalitativ studie, som er relevante for funnene i dette prosjektet. Studien er foretatt av Hetland & Sandal i 2003. Hetland & Sandal tar for seg ansattes erfaringer med transformasjonsledelse, som er en relasjonsorientert form for ledelse. I denne fant man at de ansatte følte at deres innsats *betød noe* for felles mål. Dette funnet kan gi støtte til resultatet *opplevd bekreftelse* i dette prosjektet. I opplevd bekreftelse ligger følelsen av å bli sett, verdsatt og tatt på alvor. Altså *bety noe*.

Selv om tilgangen på kvalitative studier å sammenlikne egne funn med er mangelfull, er det foretatt en mengde kvantitative undersøkelser, med medarbeider-effekter av relasjonsorienterte lederstiler som tema. I flere av disse stadfestes at relasjonsorientert ledelse genererer jobbtilfredshet, tilfredshet med leder og generell tilfredshet (Medley & Larochelle, 1995; Gerstner & Days, 1997; Dirks & Ferrin, 2002; Stevens, 2010; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Lloyd, Boer, & Voelpel, 2015). I sist nevnte studie fant de også at lederes evne til å lytte empatisk til sine ansatte, førte til at de ansatte følte seg forstått.

Scott, Colquitt, Paddock, & Judge (2010) fant i sin studie at ansatte med en empatisk leder hadde lavere tendens til å melde seg syk, enn de som ikke hadde det. Denne studien tyder på at ledere som viser empati fremmer et arbeidsmiljø av forståelse og støtte, noe som styrker de ansattes følelse av velbefinnende.

Resultatenes *jobbtilfredshet*, *tilfredshet med leder*, *generell tilfredshet*, *følelse av å bli forstått og støttet*, *lavt sykefravær* og *følelse av velbefinnende* fra studiene over, må man kunne si støtter dette prosjektets funn av *opplevd bekreftelse*,

*opplevd trygghet og grunnstemning*. Det er mulig at denne slutningen er å strekke den empiriske støtten langt. På den annen side er man neppe særlig tilfreds, føler seg forstått og opplever et velbefinnende, dersom man ikke føler seg bekreftet, trygg og glad.

Empirien redegjort for over, viser at dette prosjektets resultater i all hovedsak stemmer med det andre har funnet vitenskapelig innenfor noenlunde samme tema. Selv om denne studien og de andre skiller seg i forskningsdesign, og i forhold til spesifikt emne og begrepsbruk, så peker resultatene av studiene i samme retning. Det har i hvert fall positive følelser til sitt arbeid til felles.

Resultatene i kategorien Indre betydning kan faglig forklares ved hjelp av flere ledelsesteorier. Sentralt i teorien om transformasjonsledelse er det Bass (1994) kaller transformasjonsatferd hos leder. Begrepet viser til en leders atferdskomponent, som transformerer og motiverer følgere. Atferden består av fire innslag. Disse kalles idealisert påvirkning, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering.

Det er særlig innslaget kalt *individuelle hensyn* som er interessant i sammenheng med resultatet Indre betydning. Med individuelle hensyn menes å vise individuell støtte, individuell oppmuntring og være en individuell coach for følgere (Yukl, 2010). Denne lederatferden har likhetstrekk med de relasjonelle ferdighetene det fokuseres på i dette prosjektet, som er bekreftende kommunikasjon, empatisk lytting, selvrefleksivitet og selvavgrensing. I lys av teorien om transformasjonsledelse kan følgelig den indre betydningen av lederens relasjonsferdigheter forstås ved hjelp av komponenten transformasjonsatferd, og mer bestemt det atferdsinnslaget som kalles individuelle hensyn.

Resultatene i kategorien Indre betydning kan også forstås i lys av den relasjonsorienterte ledelsesteorien Leader-Member-exchange. Teorien fokuserer direkte på relasjonen mellom leder og medarbeider, og fremholder at kvaliteten på denne har sammenheng med medarbeider-effekter som for eksempel jobbprestasjon og jobbtilfredshet (Risan, 2012).



Relasjonen mellom leder og medarbeider utvikles gjennom tre stadier, i følge LMX-teorien. I første stadiet avklares roller, deretter skapes rollene før de til slutt implementeres. Underveis i relasjonsutviklingen lærer leder og medarbeider hverandre å kjenne. Denne kjennskapen påvirker hvordan neste stadium arter seg.

Gjensidig tillit fremheves som en avgjørende regel for relasjonen i LMX-teorien. Det er videre et mål at relasjonen modner fra bekjentskap til et lagspill preget av respekt, lojalitet, forståelse og støtte (Yukl, 2010). Ut i fra dette, er det rimelig å hevde at relasjonsferdighetene som det fokuserer på i dette prosjektet, er å gjenfinne i LMX-teorien. Resultatene opplevd bekreftelse, opplevd trygghet og grunnstemning kan dermed tolkes som et resultat av en relasjon med det man i LMX-teorien kaller høy kvalitet.

I en tilknytningsteoretisk forståelsesramme kan kategorien Indre betydning oppfattes som et resultat av at de ansatte får dekket sine iboende behov. Dette ved hjelp av relasjonsferdighetene bekreftende kommunikasjon, empatisk lytting, selvrefleksivitet og selvavgrensing. Mennesket er, i følge tilknytningsteorien, født med et behov for trygg tilknytning. Det søker kontinuerlig etter å få sine indre behov for kjærlighet, nærhet, omsorg og trygghet, samt sine fysiske behov dekket.

De iboende behovene er evolusjonsbestemt og har i bunnen og grunnen til hensikt å sikre overlevelse. Den trygge tilknytningen blir videre brukt som base å vende tilbake til, når man utforsker verden og møter på farer.

Dersom mennesket iboende behov blir møtt, vil det kunne oppfatte seg selv som verdig, verdig kjærlighet, interessant og effektivt, i følge tilknytningsteorien. I motsatt fall vil mennesket kunne se på seg selv som uinteressant, verdiløs, ineffektiv, uverdigg og uønsket. Sinne, hat og usikkerhet vil kunne utvikle seg.

En del av utsagnene til informantene i denne studien, kan forstås ved hjelp av mekanismene nevnt over. Utsagn som: «Du føler at du blir inkludert, på en måte. At du får en tilhørighet» og «Det gir en følelse av lykke da, på en måte. Man får ro innvendig. Blir rolig, trygg og glad», kan tyde på at intervjuobjektene iboende behov har blitt møtt av lederen.

Videre kan uttalelser som: «Jeg blir sint. Fryktelig sinna» og «Man kan bli litt sånn nede... litt nedstemt» vitne om at informantenes medfødte behov har blitt avvist av lederen.

Tilknytningsteorien er mest kjent brukt i forståelsen av barn, men som nevnt i teorikapittelet har den siden 1980-tallet også vært et viktig rammeverk i det å forstå mellommenneskelige prosesser i voksenlivet. Herunder å forstå relasjonelle prosesser mellom leder og medarbeider.

På samme måte som et barn er pre-programmert til å danne tilknytning til en mor- og farsfigur, kan man i et tilknytningsperspektiv hevde at en ansatt instinktivt søker tilknytning til sin leder. Medarbeider søker tilknytning til både leder, kolleger og organisasjonen for sosial støtte og tilhørighet, i følge Hazan & Shaver (1990, 1994).

## **5.2 Ytre betydning**

Den andre hovedkategorien av resultater i dette prosjektet, er kategorien jeg har kalt Ytre betydning. Kategorien samler de fire funnene *grad av lojalitet*, *grad av motivasjon*, *kvantitativ og kvalitativ ytelse* og *ekspansjon og kontraksjon*.

Som omtalt i Telle og Pfister (2016) fastslår flere i sine studier at *positive følelser* fremmer *prososial atferd* (Norton, Anik, Aknin, Dunn, & Quoidbach, 2012; Baron, 1997; Carlson, Charlin, & Miller, 1988; Isen, Clark, & Schwartz, 1976; Kelley & Hoffman, 1997; Veitch, DeWood, & Bosko, 1977). Dette er helt i tråd med ett av mine funn under kvantitativ og kvalitativ ytelse. En av informantene forklarte sammenhengen mellom *glede*, som jo er en positiv følelse, og ytelse, som kan ses som pro-sosial atferd, slik: «*Du går ti over fire i stedet for ti på fire. Det er 20 minutter*». En annen forklarte at «*tillit, det bygger en lojalitet*».

I Illies, Nahrgang & Morgeson solide meta-analyse fra 2007, fant de moderat sterk relasjon mellom *LMX* og *god medborger-atferd*. Dette funnet kan samstemme med ett av mine andre funn under kvantitativ og kvalitativ ytelse. En informant uttrykte sin gode medborger-atferd som et resultat av en *god relasjon*

slik: «*Det har noe å si for om jeg gir det lille ekstra. For hvor langt jeg er villig til å strekke meg*».

Loi, Mao & Ngo (2009) fant at *kvaliteten på relasjonen* mellom leder og medarbeider predikerer de ansattes *jobb-holdninger*. Dette kom også frem i mitt prosjekt. Deltakerne beskrev sammenhengen mellom *lav kvalitet på relasjonen* til leder og deres jobb-holdninger på denne måten: «*Det er provoserende. Hvis han spør meg om noe da, så ville jeg vært mindre tilbøyelig til å si ja*». Flere istemte: «*Det gjør meg forbanna*». «*Jeg ville ikke gjort noe ekstra*». «*Da måtte han ha spurt, også hadde jeg gjort akkurat det han hadde spurt om. Ikke noe mer*».

Gerstner & Days (1997) fant et liknende resultat i sin studie. Denne viste at *gode relasjoner* mellom medarbeider og leder fremmer *organisatorisk forpliktelse*. I mitt prosjekt fant jeg noe tilsvarende. En av deltakerne forklarte hvordan en *god relasjon* mellom hans toppleder og seg fremmet hans organisatoriske forpliktelse slik:

«*Lederen for det selskapet jeg jobber for nå, han kunne navnet på alle til vi runda 700... Jeg mener... Da bryr du deg virkelig. Da har man et godt utgangspunkt. Da føler du deg sett. Da får du lyst til å gi noe tilbake igjen på en måte*».

Telle & Pfister (2016) fant at *opplevd empati* har sammenheng med å *oppføre seg prososialt*. Dette funnet gir vitenskapelig støtte til ett annet funn under resultatet kvantitativ og kvalitativ ytelse i mitt prosjekt. Sammenhengen ble beskrevet på denne måten: «*Man må se at lederen strekker seg litte gran for å få til ting. Da strekker jeg meg lengre for å få til ting jeg, og'»*.

Telle & Pfister (2016) foreslår videre at hjelpeatferd vises som respons til opplevd positiv affekt fra andre, og at denne atferden kan være trigget av positiv empati. Positiv empati kan dermed utløse en *motivasjon til å opprettholde de positive følelsene* fremkalt av positiv empati. Dette funnet gjenfinnes i mine resultater. Deltakeren som fikk lyst til å gi noe tilbake igjen til organisasjonen, som følge av en *god relasjon til bedriftens toppleder*, sa også at han fikk *lyst til å jobbe for at det skulle fortsette*. Dette bekrefter at positiv empati kan utløse en motivasjon til å

oppretholde de positive følelsen fremkalt av positiv empati, slik Telle & Pfister foreslår.

Internasjonale studier har videre vist at dersom en leder *tror på* sine ansatte, og viser at hvert enkeltindivid *betyr noe* for organisasjonens fungering - slik en transformativ leder gjør - øker *effektiviteten* i organisasjonen (Den Hartog et al., 1999; Hater & Bass, 1988; Tichy & Devanna, 1990; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1994). Som eksempel på dette kan Dum Dum, Lowe, & Avalios (2002) metaanalyse, som beskrevet i Avalio & Yammarino (2013), nevnes. I sin undersøkelse av 49 kvalitetssikrede studier, fant de en sterk sammenheng mellom lederstil og ledereffektivitet, og at transformativ ledere er mer effektive enn ledere som for eksempel har en transaksjonell lederstil.

Denne forskningen kan gi støtte til mine funn innenfor både kvantitativ og kvalitativ ytelse. Deltakerne i min studie knyttet nemlig også *opplevd bekræftelse* til *effektivitet*, eller ytelse, som de kalte det. Den ene informanten uttrykte det for eksempel slik: «Jeg må føle at jeg er viktig for den jobben her. Hvis ikke man får den bekræftelsen fra lederen sin, så tror jeg man slapper av litt på tempo».

Flere andre studier er interessante å trekke frem i sammenheng med kategorien Ytre betydning. Det er for eksempel stor konsensus blant forskere at transformasjonsledelse korrelerer med *jobbengasjement* (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011, Kopperud, Martinsen, Wong Humborstad, 2014). Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak & Popper undersøkte i 2007 lederens tilknytningsstil og dens innvirkning på medarbeidere. De fant holdepunkter for å hevde at utrygg – engstelig tilknytningsstil hos leder predikerer *lav oppgave- og målorientering* hos medarbeiderne. Graves og Luciano (2013) fant at høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider legger til rette for at medarbeideres tilfredshet med grunnleggende psykologiske behov, og derav *motivasjon*.

Når det gjelder funnene nevnt over, så kan disse gi vitenskapelig støtte til mitt funn kalt *grad av motivasjon*. Deltakerne i mitt prosjekt ordla seg slik i forklaringen på at lav kvalitet på relasjonen medfører lav motivasjon: «Hvorfor gidder jeg å gjøre det her nå? Når han ikke ser at jeg gjør det engang? Eller blir

verdsatt? Hvorfor skal jeg bry meg med det?» En annen forklarte hvordan høy kvalitet på relasjonen, eller lederens relasjonsferdigheter, øker motivasjonen:

«Det påvirker hva vi gjør mens vi er på jobb. Jeg trenger ikke sitte 5 minutter og drive dank, jeg har motivasjon til å gå og gjøre ting hele tiden. Gjøre arbeidsoppgaver hele tiden da».

Jobbengasjement og lav oppgave- og målorientering er ikke det samme som motivasjon, men man må kunne hevde at de er tilgrensende begreper til motivasjon. Du er gjerne ikke veldig engasjert i jobben, uten samtidig å være motivert. Og man har gjerne ikke lav oppgave- og målorientering uten å være demotivert.

Heller ikke transformasjonsledelse, LMX og relasjonsferdigheter, som definert i dette prosjektet, er det samme. Ei heller tilknytningsstil og relasjonsferdigheter. Det er allikevel interessant å se at forskning som har noenlunde samme tema peker samme vei som mitt prosjekt.

Det er også flere studier som går i samme retning som mitt resultat kvantitativ og kvalitativ ytelse. Det er for eksempel stor enighet blant forskere om at transformasjonsledelse korrelerer med *ytelse* (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011, Kopperud, Martinsen, Wong Humborstad, 2014). Også flere studier på LMX viser at ledelsesformen har en klar sammenheng med *jobbytelse*. Dirks & Ferrin (2002) bekreftet at tillit i ledelse korrelerer med *jobbytelse*. I Hetland & Sandals studie (2003) fortalte informantene at transformasjonsledelse medfører sterkere *jobbytelse* enn de selv hadde trodd at de var i stand til å prestere.

Informantene i mitt prosjekt var også veldig tydelige på at kvaliteten på relasjonen til leder, eller lederens relasjonsferdigheter, har betydning for deres ytelse. Uttrykket: «En blir glad på en måte. Og glede hjelper oss til å yte mer og bedre», er et eksempel på dette.

Scott, Colquitt, Paddock, & Judge (2010) fant i sin studie at ansatte med en empatisk leder hadde *lavere tendens til å melde seg syk*, enn de som ikke hadde det. Dette samstemmer godt med det deltakerne i mitt prosjekt hevdet i forhold til ytelse. Det ble uttrykt slik: «Jeg er også helt overbevist om at det får ned

sykefraværet og sånn. Hvis man ser det enkelte og prøver å legge til rette og tilpasse og sånne ting...».

Når det kommer til mitt resultat *ekspansjon og kontraksjon*, så er det ikke vitenskapelig støtte og hente direkte. På den annen side er studier som tar for seg det som i arbeidslivsforskningen kalles *forpliktelse til endring* og *turnover-intensjoner* å finne. Disse begrepene er ikke de samme som ekspansjon og kontraksjon, men de har, etter mitt syn, et preg av åpenhet for vekst og utvikling (eller det motsatte) i seg.

Herold, Fedor, Caldwell, & Liu (2008) fant at relasjonsorientert lederstil, som transformasjonsledelse, fremmer medarbeidernes *forpliktelse til endring*. Gerstner & Days (1997) fant at *gode relasjoner* mellom medarbeider og leder ikke har sammenheng med *turnover-intensjoner*.

En av mine informanter oppga dette som en medarbeider-effekt av gode relasjonsferdigheter: «Jeg tror at jeg ville turt å prøve mer ting som jeg kanskje ikke kunne da». En annen forklarte at hvis hun ikke har en leder med gode relasjonsferdigheter, så «stopper det motivasjon og utvikling» hos henne. En tredje sa: «Jeg tror at hvis du har trygge ansatte så er det det god omdømmebygging. Dit vil folk». Og en fjerde sa dette om ikke å ha tillit til lederen sin: «Jeg tenker at det kan føre til bytte av jobb, jeg. Eller bytte av stilling. At en finner seg en annen plass, hvis ikke en har tillit til lederen».

Om ikke utsagnene over kan sammenliknes med *forpliktelse til endring* direkte, så inneholder beskrivelsene en viss grad av endringsvilje, og de sier noe om *turnover-intensjoner* helt konkret.

Som man kan se av empirien gjort rede for over, støttes de fleste av resultatene i kategorien Ytre betydning. Dette til tross for at hovedparten av studiene har en annen metodisk tilnærming enn jeg har hatt i mitt prosjekt. Det brukes riktignok andre begreper, og forskningen kan på ingen måte sammenliknes direkte, men jeg vil allikevel hevde at empirien gir støtte til funnene mine.

Jeg skal nå se resultatene i lys av teori, og kategorien Ytre betydning kan faglig belyses ved hjelp av flere ledelsesteorier.

Teorien om transformasjonsledelse er en av flere ledelsesteorier som kan hjelpe oss å forstå hvordan ledere påvirker følgere. Som tidligere nevnt i oppgaven innebærer transformasjonsledelse en atferdskomponent, bestående av fire innslag. Atferden har til hensikt å transformere og motivere følgerne.

I innslaget Idealisert påvirkning ligger atferd som «vekker sterke følgeremosjoner og identifisering med leder» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse). Når informantene i mitt prosjekt hevder at lederens relasjonsferdigheter betyr noe for deres grad av lojalitet, kan det i et transformasjonsteoretisk lys forstås som at lojalitet, som er en sterk følgeremosjon, oppstår på bakgrunn av idealisert påvirkning. Også atferdsinnslaget Individuelle hensyn, som omhandler støtte, oppmuntring og coaching, kan transformasjonsteoretisk forklare resultatet grad av lojalitet.

Transformasjonsatferden Inspirerende motivasjon handler om «å kommunisere en tiltrekkende visjon og bruk av symboler for å fokusere innsatsen til de underordnede» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse). Denne komponenten kan teoretisk forklare både resultatet grad av motivasjon og kvantitativ og kvalitativ ytelse.

Med atferdsinnslaget Intellektuell stimulering forsøker leder «å øke følgernes oppmerksomhet på problemer og påvirke de til å se problemer fra et nytt perspektiv» (Yukl, 2010, s. 278, min oversettelse). Når informantene i denne studien hevder at lederens relasjonsferdigheter betyr noe for deres kvantitative og kvalitative ytelse og ekspansjon og kontraksjon, så kan intellektuell stimulering forklare denne sammenhengen.

Ledelsesteorien LMX kan også hjelpe oss å forstå resultatene i kategorien Ytre betydning. Teorien «beskriver hvordan dyadiske relasjoner utvikles over tid og tar ulike former, fra ordinær bytting til en kooperativ allianse med delte mål og gjensidig tillit» (Yukl, 2010, s. 35, min oversettelse).

I LMX vektlegges kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt. Det er et direkte mål at relasjonen skal være preget av lojalitet og at den skal utvikle seg fra bekjentskap til et lagspill, der det kommer frem at noe større enn selv-interesse er drivkraften hos begge parter.

I lys av teorien om LMX, kan resultatene *grad av lojalitet, grad av motivasjon, kvantitativ og kvalitativ ytelse og ekspansjon og kontraksjon* tyde på at gode relasjonsferdigheter hos leder bidro til *lojalitet og en god kvalitet* på relasjonen med leder. Deltakernes svar kan videre tolkes som at gode relasjonsferdigheter hos leder vil føre til at bekjentskap utvikler seg til et mer *team-orientert* samarbeid, hvor selv-interessen er nedtonet. Dette kommer godt frem i denne deltakerens utsagn: «*Hvis lederen har en bekreftende kommunikasjon da, for eksempel, så blir vi et vi. Vi er på lag. Vi skal gjøre noe sammen. Da føler vi at vi er flere om det da*».

Sett med tilknytningsteoretiske øyne, kan resultatene i kategorien Ytre betydning forstås som at de ansattes medfødte behov for trygg tilknytning imøtekommes ved hjelp av leders relasjonsferdigheter. Videre at denne *behovstilfredsstillelsen* er avgjørende når det kommer til *grad av lojalitet, grad av motivasjon, kvantitativ og kvalitativ ytelse og ekspansjon og kontraksjon*.

Tilfredsstillelse av medfødte biologiske behov medfører at mennesket best tilpasses og best kan utnytte evnene sine, i følge tilknytningsteorien (Simmons et al, 2009). Dette beskrives på flere måter av deltakerne. Som for eksempel når de forteller av lederens evne til å se den ansatte gjør at medarbeider føler tilhørighet. Eller at trygghetsfølelse gjør at de tør å prøve mer, og at empatisk lytting gjør de glade og at gleden øker deres ytelse.



## 6.0 KONKLUSJON

Formålet med dette masterprosjektet var å utvikle fordypet kunnskap om hvordan medarbeidere oppfatter betydningen av en leders relasjonsferdigheter. Herunder hvilken innvirkning de har på medarbeidere og deres arbeidsliv. Om noen.

Det ble utarbeidet en åpen og eksplorativ problemstilling for prosjektet. Den lød: Hva betyr lederens relasjonsferdigheter for de ansatte?

Ved hjelp av to semistrukturerte gruppeintervjuer, hvor til sammen 8 informanter deltok, er problemstillingen besvart med to hovedkategorier; Indre betydning og Ytre betydning. I den første kategorien er resultatene opplevd bekreftelse, opplevd trygghet og grunnstemning samlet. I den siste er funnene grad av lojalitet, grad av motivasjon, kvantitativ og kvalitativ ytelse og ekspansjon og kontraksjon plassert.

I funnet opplevd bekreftelse ligger at lederens relasjonsferdigheter har betydning for de ansattes opplevelser av å bli sett, respektert, verdsatt, tatt på alvor, inkludert og om de vil inkludere lederen i deres felleskap.

Funnet opplevd trygghet viser til at lederens relasjonsferdigheter har betydning for medarbeidernes utvikling av tillit og trygghetsfølelse.

I resultatet grunnstemning ligger det at lederens relasjonsferdigheter har betydning for de følgernes grunnstemning. Stemninger som glede, lykke, ro, ulykkelighet, sårhet, bitterhet, sinne og tristhet er inkludert her. En multipliserende- og spredningseffekt av grunnstemning likeså.

Resultatet av lojalitet viser til at lederens relasjonsferdigheter har betydning for størrelsen på de ansattes lojalitet.

I funnet grad av motivasjon ligger det at lederens relasjonsferdigheter har betydning for mengden på medarbeidernes motivasjon.

Funnet kvantitativ og kvalitativ ytelse viser til at lederens relasjonsferdigheter har

betydning for hvor mye og hvor godt de ansatte yter.

I resultatet ekspansjon og kontraksjon ligger det at lederens relasjonsferdigheter har betydning for hvor åpen de ansatte er for tilbakemeldinger, utviklingsmot, sammentrekning, omdømmebygging og organisasjonsutvikling.

De fleste av funnene over støttes av vitenskapelige studier tilgjengelig direkte eller peker i samme retning.

### **6.1 Praktiske implikasjoner**

Dette prosjektet har hatt fokus på lederens relasjonsferdigheter. I disse ligger bekreftende kommunikasjon, empatisk lytting, selvrefleksivitet og selvavgrensning.

Det er ikke så vanlig i ledelsessammenheng å fokusere så detaljert på lederens relasjonsferdigheter. Selv om relasjonsledelse er et kjent og godt studert fenomen.

Resultatene fra dette prosjektet kan bidra med *økt bevissthet* på betydningen av en leders relasjonsferdigheter. Den gir *kunnskap* om de ansattes tanker, følelser og kroppslige responser i møte med en leders relasjonsferdigheter. Den byr også på kunnskap om hvordan virkningen av lederens relasjonsferdigheter på de ansatte foregår.

Denne bevisstheten og kunnskapen bør formidles til ledere og ledere under utdanning. Dette for at de bedre kan adressere og håndtere forhold som er sentrale for medarbeidere i fremtiden. Også i praktisk beslutningstaking kan bevisstheten og kunnskapen komme til anvendelse. Slik kan ledere bedre ivareta Arbeidsmiljølovens krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, kvalitetssikre sin ledelse, og optimalisere organisasjonens effektivitet og suksess.

Ut i fra hvor stor betydning relasjonsferdighetene det er fokusert på i dette prosjektet har, bør kompetanse- og HR-seksjoner, samt utdanningsinstitusjoner vurdere å implementere temaet i sine opplæringsprogrammer. Praktisk trening bør inngå i et eventuelt program, i tillegg til teoretisk kunnskap. Praktiske øvelser for å

sikre utvikling av praktiske ferdigheter.

## **6.2 Implikasjoner for videre forskning**

Resultatene av denne studien kan ikke stå alene. Selv om mange av funnene støttes både direkte og indirekte av foreliggende forskning.

Etter mitt syn er det behov for mer forskning på relasjonsferdigheter, som er en forutsetning for relasjonsorientert ledelse, slik jeg ser det. Inkludert flere relasjonsferdigheter enn de som har vært i fokus i dette prosjektet. Som for eksempel affektregulering, speiling og reparasjon av relasjonsbrudd. Man bør også inkludere betydningen av tilknytningsstil hos både ansatt og leder. Det er allerede fastslått forskningsmessig at de relasjonsorienterte ledelsesstilene er vinnerne. Det neste vil være å se på hvorfor noen lykkes bedre med sine forsøk på relasjonsledelse enn andre. Her vil relasjonsferdighetene spille en rolle.

Det vil være nyttig med flere både kvalitative og kvantitative studier fremover. Flere nyanser bør avdekkes. Temaet bør ses fra flere teoretiske perspektiver.

## LITTERATUR

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. xxvii-xxxiii). Emerald Group Publishing Limited.
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of counseling psychology*, 28(2), 91.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *The Journal of Social Psychology*, 146(2), 165-182.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: Retrospect and prospect. *American journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.
- Bowlby, J. (1988). Attachment, communication, and the therapeutic process. *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*, 137, 157.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bresnahan, C. G., & Mitroff, I. I. (2007). Leadership and attachment theory.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(4), 632.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? 11The first five authors participated in the statistical analyses and the writing of this monograph. The Senior Research Associates provided general research support to the Principal Investigator and the GLOBE Coordinating Team, assisted country representatives in translation and back-translations of instruments and in data collection, and .... *The Leadership Quarterly, 10*(2), 219-256.
- Devanna, M. A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management, 29*(4), 455-471.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology, 87*(4), 611.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 39-70). Emerald Group Publishing Limited.
- Eide, H. & Eide, T. (2017). *Kommunikasjoni i relasjonar: personorientering, samhandling, etikk* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Sage.
- Forskningsetikkloven. (2006). *Lov om organisering av forskningsetisk*

*arbeid*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23?q=forskningsetikk>

- Fraley, R. C. (2010). A brief overview of adult attachment theory and research. *Internal Psychology University of Illinois*.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 511.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and social Psychology*, 59(2), 270.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological inquiry*, 5(1), 1-22.
- Henriksen, K. R. E. (2012). Tilknytningsteori anvendt på parrelasjoner. En litteraturgjennomgang. *TIDSSKRIFT FOR NORSK PSYKOLOGFORENING*, 49, 560- 565.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hetland, H. (2005). Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership. *Unpublished doctoral thesis, University of Bergen, Bergen, Norway*.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269- 277.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology, 88*(4), 764.
- Kaiser, M. (2000). *Hva er vitenskap?* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self–other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 29-42.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(6), 442-457.
- Kvale, B. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Loi, R., Mao, Y., & 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.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 130*(3), 509-524.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ.
- Mulla, Z. R., & Krishnan, V. R. (2011). Transformational Leadership Do the Leader's Morals Matter and Do the Follower's Morals Change?. *Journal of Human Values*, 17(2), 129- 143.
- Nortvedt, P. & Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og refleksjon: Filosofi og vitenskapsteori for helsefag* (1. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger*. Hentet fra: <http://lovdata.no/all/hl-20000414-031.html>
- Popper, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., & Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between leaders and nonleaders. *Military Psychology*, 16(4), 245.
- Richards, H.M. & Schwartz, L.J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research. *Family Practice*, 19(2), 135-139.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(2), 67-73.
- Schibbye, A. L. L. (2009). *Relasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 233-247.
- Stevens, C. (2010). Four things employees need from leaders. Harvard Business Review Blog Network, 6.



- Telle, N. T., & Pfister, H. R. (2016). Positive empathy and prosocial behavior: A neglected link. *Emotion Review*, 8(2), 154-163.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader– member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 75-108). Springer, Dordrecht.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

## VEDLEGG 1 GODKJENNING FRA NSD

### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Lederes relasjonsferdigheter - spiller de noen rolle?

#### Referansenummer

771019

#### Registrert

24.09.2018 av Camilla Aleksandra Bjørnson - camilla.bjornson@hiof.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan Moren, jan.moren@hiof.no, tlf: 69608319

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Camilla Bjørnson, camillbjor@gmail.com, tlf: 48048915

#### Prosjektperiode

10.09.2018 - 08.09.2019

#### Status

03.12.2018 - Vurdert

#### 03.12.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 03.12.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 08.09.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”Lederes relasjonsferdigheter – spiller de noen rolle”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utvikle fordypet kunnskap om hvordan medarbeidere erfarer lederes relasjonsferdigheter, samt den innvirkning lederes relasjonsferdigheter har på medarbeidere og deres arbeidsliv, sett fra medarbeidernes side. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Hensikten med dette forskningsprosjektet, som er en del av en masterutdanning i organisasjon og ledelse, er å utforske medarbeideres erfaringer og opplevelser omkring lederes relasjonsferdigheter. Dette kan bidra til bedre forståelse av medarbeideres situasjon og oppfatninger. Denne forståelsen kan fungere som en basis for politisk og praktisk beslutningstaking, samt gi ledere – og organisasjon- og ledelsesfaget som helhet – en innsikt som kan brukes til å adressere og håndtere sentrale forhold for medarbeidere. Dette i den hensikt å kvalitetssikre ledelse, samt optimalisere organisasjonens effektivitet og suksess.

Problemstillingen for prosjektet lyder:

*«Hva betyr lederens relasjonsferdigheter for de ansatte?»*

De tre forskningsspørsmålene under skal analyseres:

4. Hvordan beskriver medarbeidere sine mentale, emosjonelle og kroppslige erfaringer med lederes relasjonsferdigheter? Positive, nøytrale og negative.
5. Hva oppfatter medarbeidere som kritiske hendelser i møte med lederes relasjonelle ferdigheter?

6. Hvilken innvirkning oppfatter medarbeidere at lederes relasjonsferdigheter har på de som arbeidstakere og deres arbeidsliv, og hvordan beskriver de denne sosiale påvirkningsprosessen?

Definisjon av begrepet relasjonsferdigheter

Relasjonelle ferdigheter er et samlebegrep for sentrale evner innenfor det relasjonelle spekteret. I denne sammenheng avgrenses samlebegrepet til å inkludere 5 basale relasjonsferdigheter, som *bekreftende kommunikasjon*, *empatisk lytting*, *selvrefleksivitet* og *selvavgrensing*. Begrepene vil defineres nærmere i forkant av – og under intervjuet.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Østfold, Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, ved Førsteamanuensis Jan Moren ved Høgskolen i Østfold og veileder Jens Petter Madsbu er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektleder er masterstudent Camilla Bjørnson.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi a) din leder har videresendt den til deg, etter at prosjektleder har funnet e-postadressen til lederen din ved hjelp av søk på internett, eller b) fordi prosjektleder har brukt sine egne kontakter for å komme i kontakt med deg.

### **Litt mer informasjon om hvorfor akkurat deg**

Det er ønskelig å sette sammen et strategisk utvalg for forskningsprosjektet. Dette vil si at deltakerne har feltkunnskap og mengder av informasjon om emnet for forskningen. Videre ønskes en virkelighetsnær gruppe, altså en gruppe bestående av mennesker som i dagliglivet konfronteres med forskningsemnet. Det er også ønskelig med en heterogen gruppe. Det vil si en gruppe bestående av personer som *ikke* har samme faglige bakgrunn, men kommer fra ulike fagområder, som helse, skole, service, informasjonsteknologi, ingeniørfag, journalistikk, matfag,

renholdsfag, informasjonsfag og økonomifag.

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

Å delta i undersøkelsen innebærer at du stiller til ett gruppeintervju, hvor 6-10 deltakere er samlet. Intervjuet vil vare i ca. 1 time, og det er prosjektleder som vil lede intervjuet. Deltakerne vil i fellesskap bli stilt spørsmål som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptaker. Ingen vil bli bedt om å oppgi personalia eller arbeidssted, kun hvilket fag en representerer. All innhentet informasjon vil bli anonymisert.

I etterkant av intervjuet, vil du få tilbud om å lese transkripsjonen av intervjuet (en tekst som gjengir det som blir sagt under intervjuet) og analysen av dataene, slik at du ikke skal risikere å føle deg misforstått eller feiltolket.

### **Det er frivillig å delta**

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake, uten å måtte oppgi en grunn for det. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg ikke å ville delta eller om du senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er kun førsteamanuensis Jens Petter Madsbu ved Høgskolen i Østfold og prosjektleder Camilla Bjørnson som vil ha tilgang til dataene.

Lydopptak og notater fra fokusgruppeintervjuene vil bli merket med tall. Opptak og notater vil oppbevares i låsbart skap på prosjektleders arbeidsplass, hvor kun prosjektleder har nøkkel.

Skapet vil plasseres i et låst rom.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 8. september 2019. Etter denne datoen vil opptaket slettes.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Høgskolen i Østfold, ved førsteamanuensis Jan Moren, e-post:

[jan.moren@hiof.no](mailto:jan.moren@hiof.no), telefon: 69608319 eller prosjektleder Camilla Bjørnson, e-post: [camillbjor@gmail.com](mailto:camillbjor@gmail.com), telefon: 480 48 915.

- Vårt personvernombud: Lars Erik Aas ved Høgskolen i Østfold.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jan Moren /Jens Petter Madsbu  
Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Camilla Bjørnson  
Student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Lederes relasjonsferdigheter – spiller de noen rolle?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til: å delta i ett gruppeintervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. september 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **VEDLEGG 3 DEFINISJON AV RELASJONSFERDIGHETER**

### **RELASJONSFERDIGHETER**

Evne til **BEKREFTENE KOMMUNIKASJON**. Dvs evne til å respektere, anerkjenne og bekrefte en annen.

Evne til **EMPATISK LYTTING**. Dvs evne til å lytte aktivt og mottakelig, motta og komme i resonans med kognitive og emosjonelle signaler fra den andre, gi uttrykk for dette, lytte etter bekreftelse eller avkreftelse, lære av dette og la den andre fortsette.

Evne til **SELV-REFLEKSIVITET**. Dvs å kunne forholde seg til seg selv eller å kunne observere seg selv. Dette innebærer at et individ kan se seg selv som objekt. Se seg selv utenfra. Og se hvordan andre ser på seg selv.

Evne til **SELV-AVGRENSNING**. Dvs evne til å sortere og skille mellom egne og andres opplevelser, synspunkter, oppfatninger eller representasjoner. Selvavgrensning er viktig ikke bare for å skille ens egne følelser og behov fra den andres, avgrense seg selv fra den andre, vite klart hvilke følelser som tilhører en selv som sitt.



## VEDLEGG 4 INTERVJUGUIDE

<b>Problemstilling</b>	<b>Overordnede forskningsspørsmål/ tematiske spørsmål / teoretisk språk</b>	<b>Intervjuspørsmål/ dynamiske spørsmål/ dagligspråk</b>
Hva betyr lederens relasjonsferdigheter for de ansatte?	Hvordan beskriver medarbeidere sine mentale, emosjonelle og kroppslige erfaringer med lederes relasjonsferdigheter? Positive, nøytrale og negative.	Hva skjer inne i dere når dere møter lederes ulike relasjonsferdigheter? Hva får ulike gode ferdigheter eller mangel på sådan dere til å tenke, og føle? Hvordan oppleves disse tankene og følelsene kroppslig?
	Hva oppfatter medarbeidere som kritiske hendelser i møte med lederes relasjonelle ferdigheter?	Hva er det dere legger mest merke til i møte med lederes relasjonsferdigheter? Hva opplever dere som de avgjørende øyeblikkene? Hva bør en leder minimum gjøre, og absolutt ikke gjøre i relasjonssammenheng?
	Hvilken innvirkning oppfatter medarbeidere at lederes relasjonsferdigheter har på de som arbeidstakere og deres arbeidsliv, og hvordan beskriver de denne sosiale påvirkningsprosessen?	Hva skjer inne i dere når dere møter lederes ulike relasjonsferdigheter? Hva får ulike gode ferdigheter eller mangel på sådan dere til å tenke, og føle? Hvordan oppleves disse tankene og følelsene kroppslig?