

Mer enn du tror?

En kvalitativ studie om hvilken betydning relasjonen med leder har for kunnskapsarbeidere.

Anja Kjærland

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 21 569

2. november 2017

Veileder: Tone Lindheim

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er relasjonen mellom kunnskapsarbeider og leder. Studiens formål er å undersøke relasjonen fra medarbeidernes perspektiv. Problemstillingen er: Hvilken betydning har relasjonen med leder for kunnskapsarbeidere? Problemstillingen belyses gjennom tre forskningsspørsmål. Studien er en kvalitativ undersøkelse og data er hentet inn gjennom dybdeintervju med åtte kunnskapsarbeidere. Informantene har fagbakgrunn som lærer, bioingeniør, fysioterapeut, ergoterapeut og sivilingeniør.

Studien tar utgangspunkt i at kunnskapsarbeidere løser komplekse arbeidsoppgaver i en autonom kontekst. Sosial utvekslingsteori brukes som teoretisk referanseramme for å forstå samspillet i relasjonen. Kvaliteten på relasjonen forstås gjennom en kombinasjon av to teoretiske perspektiv. Lederens atferd rammes inn av Bass og Avolios fullspektrumsmodell, som dekker både passive og aktive former for ledelse i møte med medarbeiderne.

Undersøkelsen viser at medarbeiderne ser på seg selv som selvstendige, noe som fører til at de tar lite kontakt med leder. Lederen må gi nødvendig autonomi, men samtidig sørge for å beskytte og ivareta faglige interesser. Det er også viktig at medarbeiderne blir møtt på en måte som innbyr til kontakt. Jeg finner fire kategorier når det gjelder opplevd kvalitet. Kvalitet har sammenheng med medarbeidernes forventninger til relasjonen og i hvilken grad den dekker medarbeidernes behov. Videre er relasjonen en arena for gjensidighet, i form av at medarbeiderne tilbyr partnerskap og forståelse til leder. Resultatene er diskutert og praktiske konsekvenser er presentert i form av en rekke refleksjonsspørsmål som ledere kan reflektere over i møte med den enkelte medarbeider. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er presentert.

Forord

Endelig ferdig. Denne oppgaven har kvernet i hodet i en liten evighet. Jeg er glad den endelig får slippe ut. Det har vært en kraftanstrengelse uten like og derfor har det vært helt sentralt at jeg har fått drahjelp, heiahjelp, trøstehjelp og faglig hjelp på veien.

Først og fremst vil jeg takke informantene. Takk for at dere ga av tiden deres og for at dere reflekterte så åpent rundt egne opplevelser og erfaringer. Jeg har lært noe nytt av hver og en av dere. Takk til dere som satte meg i kontakt med informantene.

Det har vært spennende og lærerike år på studiet i verdibasert ledelse. Takk til medstudenter som har delt av sin kunnskap og gitt tilbakemeldinger på mitt arbeid. Takk til Olav Molven for stø kurs under gruppeveiledningene. Takk til veileder Tone Lindheim for at du raskt og samvittighetsfullt har gitt konstruktive og oppmuntrende innspill på teksten min. Du har hjulpet meg til å tenke nytt når jeg har stått fast.

Takk til min arbeidsgiver, Oslo universitetssykehus, for at det har vært mulig å kombinere masterstudiet med full jobb og småbarnsliv. Takk til min tidligere leder, Hanne Akselsen. Uten deg hadde jeg ikke visst hva en relasjon mellom leder og medarbeider kan bety.

Takk til venner, familie og kolleger for støtte og tålmodighet når jeg har vært stressa og asosial. Jeg er heldig som har så mange fine folk rundt meg.

Den aller største takken går til min samboer Daniel. Uten deg hadde jeg aldri kommet i mål. Takk for at du har oppmuntret meg og tatt mer enn din halvpart av andre oppgaver slik at jeg har fått tid til å jobbe.

Oslo, 29.10.2017

Anja Kjærland

Innhold

1 Innledning.....	6
1.1 Formål, hensikt, mål og problemstilling	7
1.2 Avgrensning og presiseringer.....	8
1.3 Oppgavens struktur	9
2 Teorigjennomgang	10
2.1 Definisjoner og begrepsavklaringer	10
2.2 Forskningsstatus	11
2.3 Kunnskapsarbeidere i en organisatorisk kontekst	13
2.4 Samspill og kvalitet i relasjonen	15
2.4.1 Sosial utvekslingsteori.....	16
2.4.2 Kommunikasjon: Substansen som utveksles mellom partene.....	18
2.4.3 Relasjonskvalitet	19
2.5 Lederatferd i relasjonen.....	21
2.5.1 Fullspektrumsmodellen	22
2.6 Oppsummering teori.....	24
3 Metode.....	25
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	25
3.2 Metode for datainnsamling.....	25
3.3 Utvalget i studien	26
3.4 Forskningsintervjuene	27
3.4.1 Intervjuguide og pilotintervju.....	27
3.4.2 Organisering og gjennomføring av intervjuene	28
3.4.3 Transkripsjon.....	29
3.5 Metode for analyse	30

3.5.1 Helhetsinntrykk	31
3.5.2 Meningsbærende enheter.....	31
3.5.3 Kondensering	32
3.5.4 Sammenfatning.....	33
3.6 Metoderefleksjon.....	33
3.6.1 Min forforståelse (refleksivitet)	33
3.6.2 Reliabilitet og validitet	34
3.6.3 Forskningsetikk	36
4 Resultater og drøftinger.....	39
4.1. «Push and pull»	39
4.1.1 Autonomi.....	39
4.1.2 Leders faglige involvering	43
4.1.3 Tilgjengelighet	46
4.1.4 Oppsummering	48
4.2 Fire relasjonskategorier	49
4.2.1 Den underutviklede relasjonen.....	49
4.2.2 Den avmålte relasjonen	51
4.2.3 Den skadeskutte relasjonen	53
4.2.4 Den inspirerende relasjonen	57
4.2.5 Oppsummering	60
4.3 En arena for gjensidighet.....	62
4.3.1 Partnerskap	62
4.3.2 Forståelse.....	65
4.3.3 Oppsummering	67
5 Konklusjon	69

5.1 Avsluttende betraktninger	71
Litteraturliste	73
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	79
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	81
Vedlegg 3: Tilbakemelding fra personvernombudet (NSD)	84

1 Innledning

«Jeg har til gode å se et eneste vitenskapelig studium som viser negativ effekt av å være relasjonsorientert.» Uttalelsen hørte jeg på en forelesning med BI professor Øyvind L. Martinsen (2017). I forelesningen legger han vekt på at god ledelse er avhengig av tiden vi lever i. Arbeidsoppgavene er komplekse. Medarbeiderne har høy utdanning. Materielt sett har vi råd til å kjøpe det meste vi trenger. Medarbeidernes krav og forventninger til arbeidsplassen endres som en konsekvens av dette. Det er ikke lenger nok å ha en god lønn (Velten, Ackerman, Hällstén & Tengblad, 2008). Selvrealisering, innflytelse og individuelle rettigheter tillegges stadig større verdi (ibid). Vi kan lett se for oss at en medarbeider som ikke får dekket disse behovene vil se seg om etter en annen arbeidsplass.

Kunnskapsarbeidere er en representativ gruppe for tendensene vi ser i dagens arbeidsliv. De har høy utdanning og løser komplekse arbeidsoppgaver i en autonom kontekst (Sandvik, 2011). Som bioingeniør kjenner jeg meg godt igjen i bildet som males. Det er derfor naturlig for meg å ta utgangspunkt i kunnskapsarbeidere når jeg vil studere relasjonen mellom medarbeider og leder.

Relasjoner er et tema som inspirerer og engasjerer meg. Jeg har selv erfart hvor mye en relasjon kan bety. Gode relasjoner kan gi oss glød og energi, mens dårlige relasjoner tynger oss ned. Relasjonen mellom leder og medarbeider er ikke selvvalgt på samme måte som en vennskaps- eller kjærlighetsrelasjon. Likevel må den være funksjonell over lengre tid. I løpet av denne tiden har vi både gode og dårlige dager. Verken leder eller medarbeider klarer å være den beste utgaven av seg selv til enhver tid. Min erfaring er at dette kan være ekstra utfordrende i et tungt fagmiljø. «Myke» verdier som tillit, åpenhet og respekt kan til tider bli utfordret av mistro, skjult agenda og kvasse argumenter. Måten vi møter hverandre på synes avgjørende for om vi klarer å samarbeide om organisasjonens oppgaver.

Forskning argumenter for at både passive og aktive ledelsesformer kan egne seg i møte med høyt utdannede medarbeidere (Lines & Sandvik, 2013). Dette er to diametralt forskjellige tilnærminger. Skal lederen være nær? Eller fjern? Lederens intensjoner betyr også lite hvis de

oppleves på en annen måte enn de er tenkt. Vi vet at det kan være lavt samsvar mellom hvordan medarbeider og leder opplever en relasjon (Gerstner og Day (1997) gjengitt i Martinsen, 2009). Innblikk i medarbeidernes perspektiv vekker derfor min nysgjerrighet. Hvilke erfaringer har de i praksis? Og hva tenker de om det som foregår, - og ikke minst det som *ikke* foregår i relasjonen?

Medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter er en ressurs (Hillestad, 2000). Dersom en medarbeider slutter kan organisasjonen miste verdifull kompetanse som det kan ta lang tid å erstatte. Ledere må derfor være bevisst på å stimulere og anerkjenne flinke medarbeidere. I denne sammenhengen blir samarbeidsorientering og fokus på relasjonelle og emosjonelle faktorer viktig (Hillestad, 2000; Lines & Sandvik, 2013). Jeg mener at relasjonen mellom den enkelte medarbeider og leder er en av de fremste arenaene hvor dette kan skje.

Hvis det innledende utsagnet til Martinsen stemmer har relasjonsorienterte ledere et potensial. Spørsmålet er hvordan potensialet best realiseres i møte med kunnskapsarbeidere. Innsikt i hvordan medarbeidere opplever relasjonen er derfor viktig. Kanskje betyr den mer enn vi tror?

1.1 Formål, hensikt, mål og problemstilling

Tema for denne studien er relasjonen mellom kunnskapsarbeider og leder. Formålet med studien er å undersøke relasjonen fra medarbeidernes perspektiv. Hensikten er å få mer dybdekunnskap om relasjonen som fenomen. Det endelige målet er at ledere skal kunne bruke den nye kunnskapen når de reflekterer over egen atferd i møte med den enkelte medarbeider.

Problemstillingen er: Hvilken betydning har relasjonen med leder for kunnskapsarbeidere?

For å belyse problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker kontakten mellom medarbeider og leder?
2. Hvordan oppleves kvaliteten på relasjonen?
3. I hvilken grad er relasjonen en arena for gjensidighet mellom medarbeider og leder?

1.2 Avgrensning og presiseringer

I denne studien har jeg intervjuet åtte kunnskapsarbeidere. De har minimum treårig høyskole- eller universitetsutdanning. Særegen kunnskap og kompetanse skiller kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere (Freidson, 2001). Mange teoretikere har derfor tatt til orde for at de krever en helt egen form for ledelse (Sandvik, 2011). Samtidig har vi fått ny forskning som viser at kunnskapsarbeidere ikke er vesentlig forskjellige fra andre arbeidstakere, når det gjelder grunnleggende behov og respons på ledelse (Lines & Sandvik, 2013). Hensikten med denne studien er ikke å peke på kunnskapsarbeidernes unikheter. Jeg forutsetter imidlertid at medarbeidernes egenskaper kan legge noen føringer for samspillet i relasjonen. For eksempel når det gjelder hva slags kontakt de har med leder og hvor ofte.

Jeg forstår relasjoner ut i fra et konstruktivistisk perspektiv (Jensen & Ulleberg, 2011). Med det mener jeg at det ikke finnes noen sann, objektiv virkelighet som kan fortelle oss hvordan en relasjon *er*. Relasjonen forstås, fortolkes og defineres av de som er en del av den. Denne oppgaven tar utgangspunkt i medarbeiderperspektivet. Det utgjør også en begrensning ved studien, noe jeg vil komme tilbake til i diskusjonen av validitet (gyldighet).

Det er mange teoretiske innfallsvinkler som kan være egnet til å studere hvordan kunnskapsarbeidere opplever en relasjon. Oppgavens omfang tillater kun at jeg tar for meg en liten del. I denne oppgaven behandler jeg temaet kommunikasjon fordi medarbeidernes opplevelser er basert på det lederen sier og gjør. I denne sammenhengen kunne jeg også tatt med persepsjon, som handler om hvordan vi oppfatter og fortolker våre omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det vi tror vi oppfatter, er ikke alltid slik det er ment. Andre omstendigheter, som for eksempel organisasjonskultur, kan også påvirke samspillet. Dette

temaet vil heller ikke bli behandlet. Gitt disse avgrensningene må vi være bevisst på at relasjonen ikke foregår i et vakuum, men at den også påvirkes av andre innslag som ikke trekkes frem i denne studien.

Videre finnes det svært mange lederteoretiske perspektiv. Faglitteraturen har hovedsakelig fokusert på passiv versus aktiv ledelse i møte med kunnskapsarbeidere (Lines & Sandvik, 2013). Jeg velger å følge dette sporet og avgrenser oppgaven til å omfatte Bass' og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse (for oppsummering, se f.eks. Skogstad & Notelaers, 2013). Ledelsestilnærmingene i denne modellen inneholder både passive og aktive former for ledelse, noe som gir nødvendig bredde i teorien.

1.3 Oppgavens struktur

De foregående avsnittene har presentert oppgavens rammer i form av formål, hensikt, mål og problemstilling. Videre har jeg avgrenset og presisert mitt fokus når det gjelder å utforske relasjonen mellom kunnskapsarbeider og leder. Neste kapittel rommer teorigjennomgangen. Den begynner med en avklaring av de to nøkkelbegrepene som frembringes i problemstillingen. Deretter går jeg gjennom forskningsstatus på området. I resten av kapitlet vil jeg presentere og diskutere teori som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tredje kapittel vil jeg redegjøre for valg av metode. Jeg gir en åpen og detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen. Slutten av dette kapitlet består av metoderefleksjon hvor jeg reflekterer over min forforståelse, reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter. I fjerde kapittel presenterer jeg det empiriske materialet fra studien og drøfter dette opp mot teori og tidligere empiri. For å få en nær kobling mellom resultater og drøfting har jeg valgt å presentere begge deler i dette kapitlet. Kapitlet er strukturert i tre temakapitler som følger opp hvert av de tre forskningsspørsmålene. I femte og siste kapittel oppsummerer jeg studien. I den forbindelse presenterer jeg noen vurderingspunkter som ledere kan reflektere over. Til sist ser jeg fremover ved å peke på noen områder hvor jeg mener vi kan ha nytte og glede av mer forskning.

2 Teorigjennomgang

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av teori og begrunne hvorfor den er egnet i møte med min problemstilling. Problemstillingen er: Hvilken betydning har relasjonen med leder for kunnskapsarbeidere?

Teorien skal brukes til å fortolke og forklare funnene fra studien. I en av forelesningene på masterstudiet sier Einar Aadland at teorien skal «pusse de faglige brillene.»¹ Brillerglasset fremhever enkelte sider av virkeligheten på bekostning av andre sider. Med andre ord gjør jeg et bevisst valg av hvilke teorier som skal med, samtidig som andre perspektiv ikke kan gis plass i denne sammenhengen.

2.1 Definisjoner og begrepsavklaringer

Problemstillingen inneholder to nøkkelbegreper: *kunnskapsarbeidere* og *relasjon*. Under følger en kort redegjørelse for min forståelse av disse begrepene.

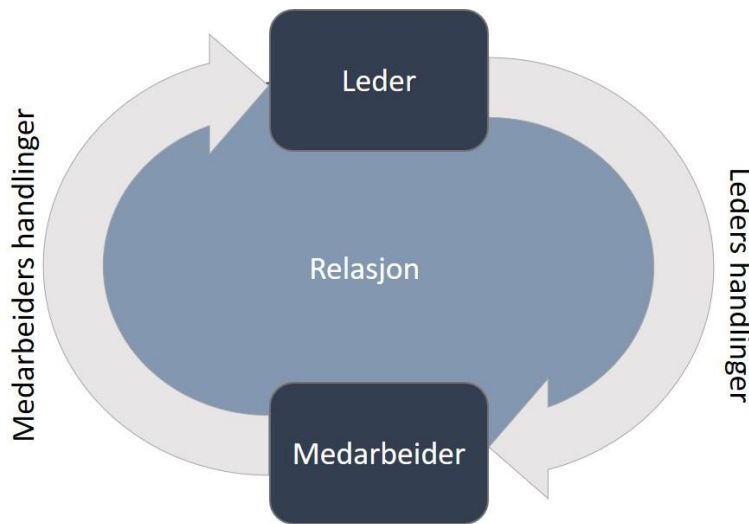
Kunnskapsarbeidere

Jeg definerer kunnskapsarbeidere som personer med minimum treårig høgskole- eller universitetsutdanning. Videre forutsetter jeg at de jobber i et av de profesjonelle yrkene (Busch, 2012; Senter for profesjonsstudier, 2011). I denne oppgaven er medarbeidernes egenskaper en del av mitt fokus. Jeg bruker Freidson (2001) som teoretisk rammeverk for å forklare at medarbeiderne har særegen kunnskap og kompetanse og eksklusiv kontroll over fagfeltet. Disse egenskapene setter kunnskapsarbeiderne i stand til å løse komplekse oppgaver på en selvstendig måte (Sandvik, 2011).

¹ Forelesningsnotater. VID vitenskapelige høgskole. «Teorikapittel», desember 2016. Dosent, emeritus Einar Aadland.

Relasjon/dyade

For å definere en relasjon velger jeg å støtte meg til Blau (1986). Han sier at en relasjon er et felles produkt av handlingene til to individer. Handlingene til hver enkelt er avhengig av den andres, foregående handlinger (ibid). Jeg forstår dette som en kontinuerlig og sirkulær påvirkningsprosess mellom leder og medarbeider, se figur 1.



Figur 1: Den kontinuerlige og sirkulære påvirkningsprosessen i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Begrepet *dyade* er mye brukt som betegnelse på en-til-en-relasjonen mellom leder og medarbeider (Graen & Uhl-Bien, 1995). De velkjente Ohio- og Michigan-studiene viste at mange ledelsesprosesser foregår på dyadisk nivå (gjengitt i Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette understreker at dyaden er en viktig arena for samspill i organisasjonen. Jeg vil veksle mellom å bruke begrepene relasjon og dyade i oppgaven.

2.2 Forskningsstatus

I denne delen vil jeg redegjøre for forskning som er gjort på liknende problemstillinger. Dermed kan jeg etablere forskningsfronten som min studie skal slutte seg til. Jeg har gjort litteratursøk i databasene NORART, CRISTIN, Academic Search Elite, Google Scholar og

VID:Open. Jeg brukte søkeordene relasjon, profesjonell, kunnskap, medarbeider og ledelse i ulike kombinasjoner på norsk og engelsk. Det har resultert i et utvalg studier som virker særlig relevante.

Lederundersøkelsene fra AFF har tatt for seg ledelse av kunnskapsarbeidere. Hillestad (2000) viser til dybdeintervjuene som ble gjort av toppledere i 1999/2000. Han konkluderer med at frihet og ansvar er viktig ovenfor denne medarbeidergruppen. Det følger av at medarbeiderne har en «intellektuell kapital» som bidrar til å forskyve maktforholdet mellom leder og medarbeider (ibid). Lines og Sandvik (2013) følger opp spørreundersøkelsen fra 2011. De finner bare svake indikasjoner på at lederen tilpasser lederstilen til andelen kunnskapsarbeidere i organisasjonen. Videre finner de at kunnskapsarbeidere viser samme tendenser som andre arbeidstakere, når det gjelder å *respondere* på passiv ledelse og transformasjonsledelse. På bakgrunn av dette konkluderer de med at kunnskapsarbeidere har mange av de samme grunnleggende behovene som andre arbeidstakere (ibid).

Risan (2012) står bak et norsk bidrag på dyadisk ledelse. Han har intervjuet 17 ledere i drifts- og servicebransjen. Konklusjonen er at dyaden spiller en viktig rolle. Lederen dekker medarbeidernes grunnleggende behov for støtte, for å bli sett og å føle seg akseptert. Videre finner han at lederen ikke er like avhengig av å føle seg verdsatt av medarbeideren, som medarbeideren er av lederen. Det kan føre til at lederen ikke prioriterer den enkelte dyade høyt nok (ibid).

Jeg vil også trekke frem to ferske, kvalitative studier hvor ulike grupper kunnskapsarbeidere er studert. På den internasjonale arenaen har Martin (2017) gjort en intervjuundersøkelse av bibliotekarer som er i dyade med transformasjonsorienterte ledere. Lederens mentoregenskaper, visjoner og sjenerøsitet fremstår som viktig. Relasjonen med transformasjonslederen skapte også varige karrieremessige fortrinn for informantene (ibid). I en norsk kontekst har Ustad (2016) brukt fokusgrupper til å undersøke betydningen av relasjon til leder. Hun har intervjuet saksbehandlere i barnevernet i forbindelse med sin masteroppgave. Studien viser at relasjonen kan ha positiv effekt på trivsel og motivasjon. Lederen kan oppnå dette ved å legge til rette for faglig utvikling og sørge for

ansattmedvirkning og åpenhet. Samtidig reiser Ustad tvil om relasjonen egentlig er så viktig. Hun har også funn som indikerer at relasjonen kan øke stress og bidra til å redusere trivsel og motivasjon (ibid).

En annen relevant studie er Strand (2013) sin masteroppgave. Hun bruker Q-metodologi til å undersøke hvilke relasjonskvaliteter som preger medarbeiders opplevelse av relasjonen. Utvalget består av ansatte i en teknologibedrift, uten at det er spesifisert nærmere hvilke egenskaper disse har. Hun konkluderer med at opplevelsene kan deles inn i fire faktorer. Faktorene er: «En opplevelse av gjensidig tillit og åpenhet», «En opplevelse av å holdes litt på avstand», «En opplevelse av selvstendighet og uavhengighet» og «En opplevelse av usikkerhet og manglende støtte» (ibid).

I lys av ovennevnte studier ser jeg at min studie vil kunne bidra med utfyllende forskning. For det første fordi den kan sette kunnskapsarbeideres opplevelser på kartet. Hensikten med studien er å få dybdekunnskap om relasjonen som fenomen. Medarbeidernes stemme kommer til uttrykk gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Det kan bygge bro mellom temaet relasjon og kunnskapsarbeidernes egenskaper. For det andre undersøker jeg kvaliteten på relasjonen. Dette er gjort tidligere, men med andre utvalg og annen metodologi. Selv om studien ikke er generaliserbar, vil den kunne identifisere noen erfaringer på tvers som det kan være verd å reflektere over. For det tredje utforsker jeg relasjonen som en arena for gjensidighet. Gjennom denne delen undersøker jeg hva kunnskapsarbeiderne bidrar med tilbake til leder. Jeg har ikke funnet annen empiri som fanger opp dette aspektet.

2.3 Kunnskapsarbeidere i en organisatorisk kontekst

Jeg tar utgangspunkt i at kunnskapsarbeidere har noen egenskaper som kan påvirke samspillet i relasjonen. Derfor er det nødvendig å vite mer om hva egenskapene går ut på. I dette kapitlet velger jeg også å innhente teori som kan si noe om kunnskapsarbeiderne i en organisatorisk kontekst. I denne sammenhengen vil jeg kort ta opp organisasjonsstruktur, makt- og rollefordeling.

For å forstå medarbeidernes egenskaper støtter jeg meg til teori fra Freidson (2001). Han har identifisert fem dimensjoner som er til stede i en ideell profesjon. Jeg vurderer at to av dimensjonene er særlig relevante for min problemstilling. Den første dimensjonen er *spesialisert kompetanse* (Freidson, 2001). Det betyr at medarbeiderne har spesifikke kunnskaper og ferdigheter. Kunnskapene bygger på teori, mens ferdighetene knyttes til praksis. Sammen styrer de måten medarbeideren tilnærmer seg og løser arbeidsoppgavene på. For eksempel hvordan en bioingeniør forbereder og gjennomfører en blodprøvetaking. Den spesialiserte kompetansen setter medarbeideren i stand til å bruke faglig *skjønn* når det er nødvendig. Kunnskapen er ofte taus (Polanyi 1966) gjengitt i Busch (2012). Det gjør det vanskelig å lage regler for hvordan en oppgave skal utføres (ibid). Den andre dimensjonen er *eksklusiv kontroll over fagfeltet* (Freidson, 2001). Det vil si at medarbeiderne kjenner arbeidsoppgavene best når det gjelder metode og innhold. Kompleksiteten gjør det vanskelig for utenforstående å gripe inn (Busch, 2012). Spesialisering er en sentral faktor i denne dimensjonen. På mikronivå kan det bety at to personer med samme fagbakgrunn har ulik realkompetanse fordi de har spesialisert seg på ulike områder i praksis.

Begge dimensjoner understreker at medarbeiderne trenger autonomi. Organisasjonsstrukturen i kunnskapsorganisasjoner er som regel tilpasset dette ved at medarbeiderne gis mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan føre til at lederens rolle endres. For det første kan det bli vanskelig for lederen å drive med tradisjonell styring. I alle fall hvis lederen prøver å styre på tvers av medarbeidernes faglige overbevisning. Vi vet at kunnskapsarbeidere kan ha høye faglige standarder som kan komme i konflikt med andre mål i organisasjonen, for eksempel økonomistyring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For det andre må lederen i større grad stole på medarbeidernes faglige vurderinger. Som vi har sett kan spesialisering gjøre det vanskelig for utenforstående å få oversikt. Begge disse argumentene viser at lederen har mindre kontroll over den enkeltes arbeidshverdag. På den ene siden kan det føre til at kontakten mellom leder og medarbeider holdes på et minimum. På den andre siden kan det bety at lederen oftere må rådføre seg med medarbeiderne for å få et tilstrekkelig styringsgrunnlag.

Dette leder oss videre til en diskusjon om maktforholdet i relasjonen mellom leder og medarbeider. I utgangspunktet er maktforholdet asymmetrisk i lederens favør. Lederen har i kraft av sin stilling fått en formell makt som gir henne mulighet til å ta beslutninger og å kontrollere belønnings- og straffemidler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I relasjon med kunnskapsarbeidere utfordres maktbalansen. For det første har lederen begrenset mulighet til å overprøve medarbeidernes faglige argumenter. Dermed har medarbeiderne en ekspertmakt (French og Raven (1959) gjengitt i Kaufmann og Kaufmann (2009)). For det andre kan medarbeiderne ha personlige ressurser som organisasjonen er avhengig av. Hillestad (2000) viser til at kunnskap er en intellektuell kapital som er kontrollert av arbeidstakerne. Dette viser at medarbeidernes egenskaper kan forskyve det asymmetriske maktforholdet. Lines og Sandvik (2013, s. 329) skriver at «effektiv ledelse av kunnskapsarbeidere forutsetter en større grad av intern orientering [...] mot ansattes verdier, ønsker og behov.» Vi kan konkludere med at leder og kunnskapsarbeider i større grad er avhengig av et gjensidig samarbeid for at begge parter skal nå sine mål.

Avslutningsvis vil jeg nevne at medarbeider og leder har ulike roller i organisasjonen. Hill (2003) skriver at medarbeiderne er *spesialister* (gjengitt i Haaland & Dale, 2005). Det vil si at de er individuelle bidragsytere som stort sett kan løse oppgavene sine uavhengig av andre. Ledere er på sin side *generalister* (ibid). De får ting gjort gjennom andre og er således prisgitt av at andre leverer. Det kan få innvirkning på relasjonen på minst to områder. For det første understreker det at lederen er avhengig av medarbeiderne. For det andre viser det at leder og medarbeider kan ha ulikt fokus. Mens medarbeideren er opptatt av faget, forventes det at lederen har et helhetsperspektiv som går utover den enkeltes interesser (Haaland & Dale, 2005). Begge disse argumentene trengs for å forstå at partene har ulikt ståsted i deres felles relasjon.

2.4 Samspill og kvalitet i relasjonen

Jeg ser på relasjonen mellom leder og medarbeider som et samspill hvor begge parter er delaktige. Vi trenger derfor teori som kan si noe om dynamikken i samspillet. Siden opplevelser er subjektive, trenger vi også teori som lar oss vurdere kvaliteten på relasjonen.

2.4.1 Sosial utvekslingsteori

For å forstå samspillet i relasjonen velger jeg å støtte meg til sosial utvekslingsteori (Blau, 1986; Cropanzano & Mitchell, 2005; Emerson, 1976). Essensen i sosial utvekslingsteori er at relasjonen drives av gjensidighet. Dette følger opp min forståelse av relasjonen som ble presentert tidligere i oppgaven (se figur 1). Samspillet begynner med at den ene parten tar et initiativ som den andre parten reagerer på. Deretter føler mottakeren seg forpliktet til å respondere i form av et nytt initiativ. Slik kommer partene inn i en serie utvekslinger der hvert initiativ følger av- og bygger på de initiativene som tidligere har vært. Jeg velger å bruke begrepet *interaksjon* om denne prosessen. Et positivt initiativ vil som regel bli fulgt opp med et nytt, positivt initiativ. Det følger av prinsippet for komplementær interpersonell atferd (Hetland, Sandal & Johnsen, 2008). Dersom initiativet oppleves negativt og samspillet «koster mer enn det smaker» vil relasjonen forverres (DeVito, 2009). Slik kan både positive og negative initiativ få selvforsterkende effekt og føre til at relasjonen utvikles over tid.

Jeg vil trekke frem tre sider som kan påvirke samspillet i den sosiale utvekslingen. For det første kan mennesker føle ulik grad av forpliktelse til å gjengjelde et initiativ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Mens noen holder nøye oversikt over hvem som har bidratt til hva, er andre mindre opptatt av både å gjengjelde og å bli gjengjeldt. Begrepet «utvekslingsorientert» (eng.: exchange oriented) brukes for å beskrive den enkeltes tilbøyelighet til å skape driv i samspillet. Vi vet at leder og medarbeider kan ha ulikt driv, for eksempel hvis relasjonen oppleves mindre viktig for lederen enn for medarbeideren:

Lederen står i en maktposisjon ovenfor medarbeideren og har mange dyader å ta hensyn til. Lederen er derfor ikke så avhengig av å føle seg verdsatt av medarbeideren som medarbeideren er av lederen. Det kan føre til at ledere ikke prioriterer den enkelte dyade høyt nok. (Risan, 2012, s. 73)

For det andre blir ikke alle initiativ vurdert og gjengjeldt umiddelbart (Uhl-Bien, 2006). Effekten av et initiativ kan bygge seg opp før det får konsekvenser. Et eksempel kan være at en medarbeider gjentatte ganger opplever å bli urettferdig behandlet. I starten kan den positive utvekslingen fortsette som om ingenting har skjedd. Hvis medarbeideren synes lederen har oppført seg uakseptabelt over tid kan «en liten dråpe få begeret til å renne over». Forsinket respons gjør det vanskelig for den andre parten å forstå akkurat *når* og *hvorfor* utvekslingen endret seg. Dette kan sees i sammenheng med fenomenet *punktering*, som handler om at vi har en tendens til å forstå en serie hendelser som avgrensede bolker (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967). Dermed kan vi miste verdifull informasjon om forutgående hendelser som kan ha hatt betydning. For det tredje kan medarbeider og leder drive med emosjonell regulering. Det vil si at de undertrykker og/eller simulerer emosjoner (Glasø, 2008). Dermed viser de ikke alltid sine sanne følelser ovenfor hverandre. Med grunnlag i disse bakenforliggende mekanismene, kan vi hevde at interaksjonen ofte forstyrres eller fordreies uten at partene er klar over at det skjer.

Videre kjenner vi flere andre faktorer som har betydning for samspill. For det første påvirkes det av personlige egenskaper. Både leder og medarbeider bærer med seg en «ryggsekk» bestående av personlige-, fysiske- og psykologiske trekk som er relativt stabile over tid Philips og Bedeian (1994) gjengitt i Uhl-Bien (2006). For det andre påvirkes det av forventning. Forventningene er knyttet til våre tidligere erfaringer, men også måten vi ser- og oppfatter verden på (Uhl-Bien, 2006). Sverdrup (2014) har argumentert for at psykologiske kontrakter kan gi en dypere forståelse av dette. «En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen.» (Roussau gjengitt i Sverdrup, 2014, s. 64). Innholdet i den psykologiske kontrakten er høyst subjektivt og ofte ubevisst (Rousseau, 1989). Sverdrup (2014) belyser dette ved å bruke eksempelet om «Lisa» som forventer å bli forfremmet etter å ha tatt på seg en ekstra oppgave. Lisa baserer sine forventninger på historier hun har hørt på arbeidsplassen og på egne fortolkninger av det lederen har sagt. Den psykologiske kontrakten brytes når lederen velger å forfremme en annen. Lisa reagerer med å bli demotivert. Jeg vil fremheve at relasjonen med leder spiller en rolle i psykologisk kontraktsteori. For det første fordi lederens atferd kan danne grunnlag for medarbeidernes forventninger. For det andre fordi lederen har makt over

belønnings- og straffemidler som kan bidra til å oppfylle- eller bryte kontrakten (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Sosial utvekslingsteori bør også forstås i lys av emosjoner. Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at emosjoner spiller en stor rolle i menneskelig atferd. Vurderinger, beslutninger og handlinger er i stor grad forankret i ulike emosjonelle tilstander (ibid). Emosjoner i relasjonen mellom leder og medarbeider er fulgt opp i en studie av Glasø og Einarsen (2006). De finner fire emosjonelle faktorer som kan være til stede. Hver faktor inneholder ulike affekter (emosjoner, stemninger og emosjonelt ladede vurderinger), se tabell 1.

Emosjonelle faktorer	Affekter (emosjoner, stemninger og emosjonelt ladede vurderinger)
Ivaretakelse	Tilfreds, glad, vel, begeistret, likt, lykkelig, inspirert, anerkjent, forventningsfull, interessert, respektert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt
Frustrasjon	Oppgitt, irritert, frustrert, lei, skuffet, sint, sur og utålmodig
Krenkelse	Krenket, nedverdiget, neglisjert, ydmyket, truet, trakassert og frastøtt
Utilpasshet	Engstelig, usikker, fryktsom, redd, sjenert, forlegen, utilstrekkelig, skamfull og utrygg

Tabell 1: «Emosjonelle faktorer i leder-medarbeider-relasjonen.» (Glasø & Einarsen, 2006). Modifisert tabell etter Glasø (2008).

2.4.2 Kommunikasjon: Substansen som utveksles mellom partene

Kommunikasjon er en sentral aktivitet i relasjonen. Jensen og Ulleberg (2011) hevder at all kommunikasjon foregår i relasjoner og at det ikke finnes relasjoner uten kommunikasjon. Også DeVito (2009) fremholder en slik sammenheng. Han skriver at kommunikasjon har en relasjonell natur og at kommunikasjonen mellom partene påvirker hvordan relasjonen utvikler

seg (ibid). Ser vi dette i sammenheng med sosial utvekslingsteori kan kommunikasjon forstås som «substansen» som utveksles i samspillet mellom leder og medarbeider.

I denne oppgaven omtales kommunikasjon i tre ulike former: Verbal-kommunikasjon, non-verbal-kommunikasjon og ikke-kommunikasjon. Verbal kommunikasjon omfatter muntlig og skriftlig språk. Den non-verbale kommunikasjonen omfatter kroppsbevegelser, paraspråk (tonehøyde, volum, tempo), berøring, fysisk utseende, symbolske objekter, fysisk avstand til andre mennesker og hva vi bruker tid på (Bougon et al. (1997) gjengitt i Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 296). I tillegg kan ikke-kommunikasjon ha effekt. For eksempel når vi lar være å svare på en e-post. Dette forklares i Watzlawicks første aksiom hvor han hevder at det er umulig å la være å kommunisere (Watzlawick et al., 1967). Emosjoner kan kommuniseres i en eller flere former (DeVito, 2009). Videre kan kommunikasjonsprosessen møte en rekke utfordringer. Utfordringene kan blant annet være knyttet til innkoding og avkoding av budskap, kommunikasjonskanal, kontekst og partenes generelle kommunikasjonskompetanse (DeVito, 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kommunikasjon i relasjonen foregår altså gjennom ord og atferd, bevisst og ubevisst, tilsiktet og utilsiktet.

2.4.3 Relasjonskvalitet

I dette underkapittelet vil jeg redegjøre for to teoretiske perspektiv som kan belyse kvaliteten på relasjonen. Jeg begynner med teorien om leder-medarbeiderutveksling (LMX) fordi denne fremstår som mest relevant. LMX kan betraktes som en ledelsesteori/lederstil, men i denne sammenhengen velger jeg å legge vekt på hva den sier om kvalitet. Deretter følger jeg opp med en mer generell teori utviklet av Dutton og Heaphy (2003).

LMX er svært kjent teori når det gjelder å beskrive kvaliteten på dyaden (Dinh et al., 2014; Martinsen, 2009). Teorien er i tråd med prinsippene for sosial utvekslingsteori (Deluga, 1994). Derfor passer den godt i den teoretiske referanserammen jeg har valgt å bruke. Essensen i LMX er at lederen kan ta initiativ til å utvikle en særegen relasjon av høy kvalitet med den enkelte medarbeider. Dette skjer gjennom sosial utveksling der partene går fra å

være ukjente og utrygge på hverandre til å få en avklart relasjon (Risan, 2012). Høy kvalitet (høy LMX) bygger på gjensidig tillit, respekt og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det gir både leder og medarbeider tilgang til ressurser og støtte som de ellers ikke ville hatt (ibid). I de tidligste arbeidene fant man at medarbeidere med høy LMX ble betraktet som «fortrolige assistenter» (ibid). I dag ser man gjerne på relasjonen som et partnerskap (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). Som en kontrast til dette finner vi at relasjoner med lav kvalitet (lav LMX) begrenses til rammene av ansettelseskontrakten (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Medarbeideren gjør jobben sin, men ikke noe mer. I årenes løp har det kommet mange solide forskningsresultater som viser at høy LMX er fordelaktig (Bauer & Erdogan, 2016). Blant de nyeste bidragene finner vi en meta-studie av Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer og Ferris (2012) som viser at det er positiv sammenheng mellom LMX og ekstrarolleatferd, jobbprestasjon, jobbtrivsel og empowerment. Samtidig er det en negativ sammenheng mellom LMX og intensjonen om å slutte (turnover) (ibid). Dette viser at kvaliteten på relasjonen har betydning både for organisasjonen og den enkelte medarbeider.

I LMX er det lederen som er driveren for samspillet (Dulebohn et al., 2012). Medarbeiderens bidrag er sjelden tatt med i betraktningen (Dulebohn et al., 2012; Hetland et al., 2008). Slik jeg tolker det ligger ansvaret for å utvikle relasjonen hos lederen. I sin ytterste konsekvens kan det føre til at en medarbeider ikke får anledning til å utvikle relasjonen. Som tidligere beskrevet setter jeg likhetstegn mellom sosial utveksling og kommunikasjonen. Med det forutsetter jeg at leder og medarbeider har like muligheter til å bidra. Her skiller min forståelse seg fra det grunnleggende prinsippet i LMX. På dette punktet virker teorien om «følgerskap» (eng.: followership theory) bedre egnet (Uhl-Bien et al., 2014). I denne teorien er leder og medarbeider likeverdige deltakere i utvekslingen og kvaliteten på relasjonen tilskrives deres felles innsats.

Dutton og Heaphy (2003) presenterer en annen, mer generell teori om kvalitet i relasjoner. De beskriver relasjonen som et fleksibelt blodkar som tilfører næringsstoffer til delene i kroppen. En relasjon av høy kvalitet er «livgivende». Relasjoner med lav kvalitet virker på sin side som gift på kroppsdelene. Det fører til at noe av vevet dør i hver interaksjon (ibid). Slik jeg forstår denne teorien kan dårlige relasjoner gi skadelige og negative konsekvenser. Dette

er en side ved relasjonskvalitet som jeg ikke finner i teorien om LMX. Dutton og Heaphy (2003) beskriver kvalitet fra to innfallsvinkler. Først ser de på kvaliteten ved selve relasjonen, deretter på hvordan kvalitet oppleves for den enkelte. Selve relasjonen har tre kvalitetstegn: 1) det er trygt å uttrykke ulike emosjoner, 2) relasjonen tåler press, 3) den er åpen for nye ideer og kreativitet. På personnivå er kvalitetstegnene at: 1) personen føler seg positivt stimulert og at relasjonen gir energi, 2) personen føler seg sett og verdsatt, 3) personen føler gjensidighet i form av at begge parter er engasjerte og aktive bidragsytere. Sistnevnte punkt rimer godt med perspektivet vi finner innen «følgerskap» (Uhl-Bien et al., 2014). Som vi ser åpner perspektivet til Dutton og Heaphy (2003) for at kvalitet henger sammen med emosjoner. I relasjonen mellom leder og medarbeider kan dette forstås som de emosjonelle faktorene ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet (Glasø & Einarsen, 2006).

2.5 Lederatferd i relasjonen

Lederen er den andre parten i relasjonen. Vi må derfor vite noe om hvordan lederens atferd påvirker samspillet. Det er neppe en overdrivelse å si at alle ledere har ulike måter å lede på. I denne studien spør jeg informantene om opplevelser med ledere som de har eller har hatt. Jeg forventer dermed å få mange ulike fortellinger i møte med mange ulike ledere. For å sikre at vi har en fortolkningsramme som kan passe denne variasjonen velger jeg teori som kan dekke et bredt spekter av ulike lederatferd.

Det finnes store mengder forskning på ledelse. Fra å ha et ensidig fokus på lederen har vi med tiden fått flere teorier som legger vekt på relasjon, samspill og medarbeiderens rolle (Dinh et al., 2014; Martinsen, 2017). Interessen for ledelse av høyt kompetente medarbeidere kan føres tilbake til Peter Druckers bok «Landmarks of tomorrow» som kom ut sent på 1950-tallet. På den ene siden har debattene handlet om at kunnskapsarbeidere krever en særegen form for ledelse (Sandvik, 2011). Et relevant bidrag i denne sammenhengen er Hershey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori. Teorien går ut på at lederen varierer sin atferd på bakgrunn av medarbeidernes modenhet og vilje (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På den andre siden har vi fått nyere forskning som tyder på at kunnskapsarbeidere responderer på ledelse på samme måte som andre arbeidstakere. Lines og Sandvik (2013, s. 328) skriver: «Verdiskapning via

ledelse dreier seg om hvordan ledere bidrar til økt motivasjon gjennom å møte grunnleggende behov på jobb – behov som ikke ser ut til å forandre seg vesentlig på grunn av høyere utdanning.» Med en slik forståelse vil generelle ledelsesteorier som ikke er spesielt laget for kunnskapsarbeidere være egnet. Det utelukker ikke at lederen bør være bevisst på medarbeidernes egenskaper. Snarere tvert imot. Lines og Sandvik (2013) skriver at trekk ved denne gruppen øker lederens avhengighet av samarbeidsorientering og positiv respons for ledelsen de utsettes for. Dette legger seg tett opp mot min forståelse av at medarbeidernes egenskaper påvirker samspillet.

2.5.1 Fullspektrumsmodellen

For å forstå lederatferd velger jeg å ta fullspektrumsmodellen som teoretisk utgangspunkt (se f.eks. Bass og Avolio gjengitt i Arnulf (2012) eller Skogstad og Notelaers (2013)). En fordel med å velge denne modellen er at den inkluderer både passive og aktive former for ledelse. Dermed fanger den opp de to ledelsesretningene som hyppigst blir foreslått i møte med kunnskapsarbeidere (Lines & Sandvik, 2013). Fullspektrumsmodellen dekker en kombinasjon av ledelsesformene: la-det-skure-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. En og samme leder kan veksle mellom de tre formene (Busch, 2012). Samtidig regnes transformasjonsledelse for å være den mest aktive og effektive ledelsesformen, noe som også er godt vitenskapelig dokumentert (Arnulf, 2012; Busch, 2012). Jeg vil redegjøre kort for de tre formene.

La-det-skure-ledelse, også kjent som laissez faire-ledelse, er en passiv tilnærming. Ifølge Bass og Avolio (1994) betyr det «unngåelse eller fravær av ledelse» (gjengitt i Skogstad & Notelaers, 2013). Således kan la-det-skure-ledelse være egnet til å gi medarbeiderne autonomi. Autonomi er et basalt psykologisk behov som har sammenheng med trivsel (Hetland, 2013). Vi må anta at det er spesielt aktuelt for kunnskapsarbeidere. På den andre siden er det vist at la-det-skure-ledelse er den mest ineffektive formen for ledelse. Den har uønskede effekter, blant annet på økonomiske resultater, sykefravær og -trivsel (Arnulf, 2012; Skogstad & Notelaers, 2013). Det kan tale for at ledere bør legge til rette for autonomi på en annen måte. Sett i et slikt lys kan selvledelse være aktuelt. Selvledelse går ut på at lederen

lærer medarbeiderne til å lede seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Målet med selvledelse er at medarbeiderne skal utvikle et positivt tankemønster og få en sterk tro på at de kan mestre utfordringer (ibid).

Transaksjonsledelse handler om at leder og medarbeider inngår i et «bytteforhold» (Bass, 1990). Hensikten er å tilfredsstille både medarbeidernes og organisasjonens interesser (Busch, 2012). Dette skjer ved at leder og medarbeider avtaler belønning for en gitt innsats, såkalt *betinget belønning*. Dermed inngår de et samarbeid, noe som anses som viktig i møte med kunnskapsarbeidere (Lines & Sandvik, 2013). Slik jeg ser det kan transaksjonene foregå på dyadisk nivå. Dermed har leder mulighet til å skape et unikt samarbeid med hver enkelt. «Kunnskapsarbeid er vanskelig å måle og belønne innenfor rammene av tradisjonelle belønningssystemer.» (Christensen & Foss, 2011, s. 48). Transaksjonsledelse forutsetter dessuten at belønningene virker attraktive. I møte med kunnskapsarbeidere kan dette bli en ekstra utfordring. For det første fordi de virker mer motivert av ideologi enn av materielle goder (Freidson, 2001). Det betyr at de neppe vil sikte mot en belønning som går på tvers av deres faglige overbevisning. For det andre fordi medarbeiderne har makt. Dermed kan de sette «hardt mot hardt» hvis de ikke får det som de ønsker. Den danske undersøkelsen «Morgendagens ledere 2008» viser at den største fremtidige utfordringen innen ledelse er å gjøre organisasjonene attraktive ovenfor arbeidstakerne (Christensen & Foss, 2011). Hillestad (2000) hevder at kunnskapsarbeidere er lite lojale. I en dyadisk kontekst kan det bety at de stiller store krav til samarbeidet med lederen og at de kan søke andre samarbeidspartnere hvis relasjonen ikke fungerer tilfredsstillende.

Transformasjonsledelse handler om å stimulere de ansatte, skape bevissthet om- og aksept for enhetens overordnede mål og få de ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for enheten (Bass, 1990). Lederen kan fremme dette ved å fokusere sin lederatferd på «De fire I-ene»: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (se for eksempel Bass og Avolio gjengitt i Arnulf, 2012). Transformasjonsledelse er knyttet til positive effekter som økt effektivitet, trivsel og jobbmotivasjon (Hetland, 2008). Matthiesen, Knudsen og Susegg (2013) skriver at transformasjonsledelse fremmer inspirasjon og positive relasjoner mellom leder og medarbeider. I lys av mitt fokus er «intellektuell stimulering» og «individuelle hensyn» særlig relevant. Intellektuell stimulering går ut på at

lederen gir de ansatte mulighet til tenke utover vanlig praksis og handlemåte (Hetland, 2008). Det kan være nødvendig for å gi autonomi. Individuelle hensyn handler om at lederen viser personlig respekt for medarbeideren og ser den enkeltes behov (ibid). Flere teoretikere fremhever medarbeidernes behov som et viktig fokusområde for lederen (Hetland, 2013; Risan, 2012). Vi vet også at disse behovene ikke ser ut til å endres som følge av høyere utdanning (Lines & Sandvik, 2013). I forskningsfronten er det flere studier som finner en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og høyt utdannede medarbeidere (Lines & Sandvik, 2013; Martin, 2017). Videre er det vist en klar, empirisk sammenheng mellom transformasjonsledelse og høy LMX (Matthiesen et al., 2013). Begge perspektiv fremhever blant annet kvalitetsparametere som tillit og respekt (Busch, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995).

2.6 Oppsummering teori

I dette kapittelet har jeg presentert teori og empiri som er relevant for å svare på hvordan kunnskapsarbeidere opplever relasjonen med leder. Dette vil jeg legge til grunn for drøfting av studiens resultater. I tillegg har jeg redegjort for forsknings-fronten og avklart innholdet i de to nøkkelbegrepene som frembringes i problemstillingen.

Egenskaper ved medarbeiderne forstås i lys av Freidsons to dimensjoner: *spesialisert kompetanse* og *eksklusiv kontroll over fagfeltet* (Freidson, 2001). Dette utgjør sammen med organisasjonsstruktur, makt- og rollefordeling en kontekst som kan påvirke samspillet. Videre bygger jeg på sosial utvekslingsteori for å forstå hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider utvikles over tid. Samspillet drives av kommunikasjon i ulike former og jeg forutsetter at både medarbeider og leder kan være driver. For å forstå kvaliteten på relasjonen har jeg presentert teorien om LMX og perspektivet til Dutton og Heaphy (2003). LMX er godt egnet til å forstå relasjoner av høy kvalitet (høy LMX) og relasjoner som er lite utviklet (lav LMX). Teorien til Dutton og Heaphy (2003) tilfører en nødvendig bredde ved at den åpner for at relasjoner kan være destruktive. I tillegg inkluderes den emosjonelle dimensjonen. Slik jeg ser det kan disse perspektivene fungere side om side. Jeg tar derfor begge med meg videre. Til sist har jeg presentert teori som kan beskrive lederens atferd i samspillet. Bass og Avolios fullspektrumsmodell er valgt fordi den dekker både passive og aktive former for ledelse.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for- og reflektere over det metodiske opplegget. Problemstillingen handler om hvilken betydning relasjonen med leder har for kunnskapsarbeidere.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Flere metoder er egnet til å belyse problemstillingen. Jeg kunne valgt et kvantitativt opplegg. For eksempel ved å lage en spørreundersøkelse basert på Graen og Uhl-Biens (1995) anbefalte spørsmål for å måle LMX. Ved bruk av spørreskjema kunne jeg nådd ut til mange kunnskapsarbeidere og dermed fått et bredt og generaliserbart materiale. Jeg endte likevel opp med å velge et kvalitativt opplegg fordi hensikten med studien er å skaffe dybdekunnskap om medarbeidernes opplevelser. Åpenhet, nærhet og relevans er blant noen av fordelene ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). Det vil si at informantene i stor grad får lede an, i motsetning til et kvantitativt opplegg hvor forskeren som regel har utarbeidet en mer detaljert forståelse for temaet før respondentene slipper til (ibid).

Det finnes flere forskningsdesign innen kvalitativ metode. Jeg ønsket å få nærmere innblikk i medarbeidernes opplevelser og kom derfor frem til at en fenomenologisk tilnærming ville være egnet. Fenomenologi handler om «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen.» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010, s. 82). Dette var en tilnærming jeg hadde sett i andre, liknende mastergradsopplegg.

3.2 Metode for datainnsamling

Problemstillingen fokuserer på medarbeidernes opplevelser. Jeg måtte derfor skaffe meg tilgang til deres perspektiv. Først vurderte jeg å observere ledere. Tanken var å følge opp medarbeiderne med korte intervjuer for å få deres versjon av samspeillet. Ideen ble raskt forkastet fordi kunnskapsarbeidere ikke jobber tett med lederen i det daglige. Jeg var redd det

ville føre til observasjonsdata fra mange, korte møter med mange ulike medarbeidere. Jeg ville dermed ikke få den dybden i materialet som jeg var ute etter.

Fokusgruppeintervju ble vurdert å være uhensiktsmessig, siden jeg var interessert i å belyse en-til-en-relasjonen. I stedet falt valget på dybdeintervju. Også her ble det gjort en vurdering. Jeg kunne velge å intervju både medarbeidere og ledere, eller fokusere kun på medarbeiderne. Selv om utvalget i denne studien er for lite til å kunne generalisere, vurderte jeg at det ville gi mer variert innsikt å intervju medarbeidere. Med dette valget stengte jeg muligheten for å belyse problemstillingen fra flere perspektiv, noe som kunne vært interessant. Jeg fikk til gjengjeld tilgang til flere dyader og dermed en større bredde i materialet. Siden oppgaven skal være praksisnær vurderte jeg at leserne ville ha mer nytte av denne bredden. I praksis er lederen en del av dyaden og har dermed tilgang til sitt eget perspektiv.

I tillegg til dybdeintervjuene vurderte jeg å gjøre en metodetriangulering. Jeg kunne for eksempel inkludert dokumentanalyse av medarbeiderundersøkelser fra informantenes arbeidssted. Dette ble raskt avfeid av to grunner. For det første fordi det hadde gitt informantenes leder en tydeligere rolle min studie, noe som ville være etisk diskutabelt med tanke på hensynet til deres personvern. For det andre fordi medarbeiderundersøkelsen er et resultat av alle medarbeidernes oppfatning. Å inkludere den ville dermed være å gå utenfor mitt fokusområde som er dyaden.

3.3 Utvalget i studien

Datamaterialet er basert på dybdeintervju med åtte informanter. Utvalget består av tre lærere i videregående skole, to bioingeniører, en ergoterapeut, en fysioterapeut og en sivilingeniør. Noen av informantene jobber i samme organisasjon. Dette er organisasjoner med mer enn femti medarbeidere. Ingen av informantene har samme leder og jeg vurderer derfor at svarene er tilfredsstillende uavhengig av hverandre. I utvalget er det personer av begge kjønn, med

ulik alder og fartstid i bransjen. En av informantene har personalansvar. De andre har ordinære fagstillinger.

Utvalgskriteriene var at informantene skulle være kunnskapsarbeidere, jamfør definisjonen i 2.1. Jeg ville heller ikke kjenne informanten eller lederen fra før. Dette for å unngå at personlige relasjoner skulle påvirke intervjusituasjonen (intervjueffekt) eller min fortolkning av informantens svar (Jacobsen, 2015). Utvalgskriteriene gjorde det utfordrende å rekruttere. Jeg sendte invitasjon til flere potensielle kandidater. Manglende kjennskap til studien eller meg som intervjuer kan ha ført til liten interesse. Løsningen ble derfor å bruke eget nettverk av kolleger og venner. Fem ulike kontakter ble brukt for å koble meg opp med syv av informantene. Alle syv ga da rask og positiv respons. Den siste informanten møtte jeg på et kurs. Hun selvrekrutterte da hun fikk høre om studien.

Etter at informantene hadde stilt seg positive til å bli med fikk de tilsendt et informasjonsskriv, se vedlegg 1. Dette ble utformet på bakgrunn av «veiledende mal for informasjonsskriv» fra NSD Personvernombudet for forskning (2016). Deretter gikk jeg videre med å avtale dato og tidspunkt for intervju.

3.4 Forskningsintervjuene

3.4.1 Intervjuguide og pilotintervju

Hensikten med intervjuguiden var å strukturere intervjuet. Siden jeg ville stille meg åpen for nye inntrykk, konkluderte jeg med at en semistrukturert intervjuguide ville være en god løsning. Da kunne jeg komme innom forhåndsdefinerte tema, samtidig som informantene fikk frihet til å beskrive sine erfaringer. For at det skulle bli tid til å gå i dybden valgte jeg å begrense meg til tolv tema, hvor det ene temaet var helt åpent for informantenes refleksjoner. Jeg endte opp med en intervjuguide som ved første øyekast bryter den med min opprinnelige intensjon, se vedlegg 2. Grunnet begrenset erfaring som intervjuer ønsket jeg å ha ferdig formulerte spørsmål. På dette tidspunktet var jeg ikke trygg på min kapasitet når det gjaldt å formulere forståelige spørsmål underveis. I realiteten ble intervjuguiden brukt som en

huskeliste og jeg blandet mellom å formulere egne spørsmål og å bruke ordlyden som sto i guiden. I tillegg var det ofte behov for å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg mener derfor at det alt i alt ble en semistrukturert tilnærming slik jeg hadde tenkt.

Det første utkastet til intervjuguide ble prøvd ut i et pilotintervju med en venninne som hadde relevant fagbakgrunn. Hensikten med pilotintervjuet var å teste intervjuguiden og å øve meg som intervjuer. På bakgrunn av pilotintervjuet ble intervjuguiden justert. Det ble særlig tydelig at spørsmålene måtte være enklere og åpnere. Jeg konkluderte med at pilotintervjuet hadde fungert som planlagt og at det skjerpet meg som forsker i forkant av datainnsamlingen.

3.4.2 Organisering og gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble holdt mellom januar og april 2017. Fem av intervjuene foregikk på informantens arbeidsplass, to på min arbeidsplass og et hjemme hos meg. Jeg vurderer at lokalene var godt egnet for formålet og at jeg derfor fikk liten konteksteffekt (Jacobsen, 2015). Jeg innledet hvert møte med en kort introduksjon om meg og prosjektet. Deretter gikk vi raskt gjennom informasjonsskrivet sammen. Hensikten med gjennomgangen var å sikre at informantene hadde fått tilstrekkelig informasjon. Det viste seg at noen informanter ikke hadde lest skrivet på forhånd. Jeg opplevde derfor at gjennomgangen ble viktig for begge parter. Jeg la særlig vekt på behandling av personopplysninger og forsikret meg om at informanten var komfortabel med at jeg gjorde lydopptak av intervjuet. Alle ga skriftlig samtykke til å delta.

Jeg møtte de fleste informantene for første gang i forbindelse med intervjuet. Det ble derfor viktig å få en god dialog fra første stund. De skulle dele en flik av sitt liv med meg, og jeg måtte vise dem at jeg var tilliten verdig. Kanskje gjorde problemstillingen dette ekstra aktuelt. Å dele erfaringer som man har hatt i relasjon med andre mennesker kan være nokså personlig. Jeg opplevde å få en god tone med alle informantene. Det kan hende rekrutteringen via felles kjente gjorde dem mer positive enn de ville vært dersom jeg var en totalt fremmed. Sett i et slikt lys har jeg nok ikke klart å unngå intervjuereffekten helt (Jacobsen, 2015). Jeg hadde

forberedt meg til intervjuene ved å gjennomføre nevnte pilotintervju og lest teori om intervjueteknikk. Jeg hadde også lest godt på spørsmålene i intervjuguiden, men siden jeg hadde valgt en semistrukturert tilnærming ble disse bare veiledende. Jeg opplevde at det fungerte fint å hoppe mellom temaene og å komme med oppfølgingsspørsmål. Etter første intervju lyttet jeg til opptaket for å høre om jeg kunne forbedre teknikken min. Jeg hørte raskt at jeg brukte mange støttekommentarer som «mm» og «ja» mens informantene snakket. Dette var noe jeg forsøkte å dempe i de resterende intervjuene. Samtidig gjorde jeg nok dette som et uttrykk for at jeg lyttet. Jeg valgte derfor å ikke legge det helt bort. Det var viktig for meg å vise interesse for det informantene hadde å si.

Med alle informantene fløt samtalen relativt lett og uanstrengt. Jeg opplevde at de i stor grad ga svar som var spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante. Dette er i tråd med kvalitetskriterier for intervju (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009). Som intervjuer forsøkte jeg å verifisere svarene ved å bruke formuleringer som «Forstår jeg deg riktig ...?» eller «Når du sier at ...?». Jeg opplevde at dette i noen grad kunne oppklare misforståelser, selv om det aldri kan utelukkes. Av hensyn til informantenes tid begrenset jeg hvert møte til en times varighet. Innenfor denne rammen skulle intervjuet og alle nødvendigheter la seg gjennomføre. I alle tilfeller ble opplegget gjennomført på tiden, men noen informanter tok seg tid til å prate litt etter at intervjuet var gjennomført. Jeg tolker det som et tegn på at samtaleklimaet hadde vært godt.

3.4.3 Transkripsjon

Jeg transkriberte intervjuene i løpet av tre uker etter avtalen. I forbindelse med transkriberingen anonymiserte jeg alle direkte personidentifiserende opplysninger om informantene og eventuelle tredjeparter. Deretter ga jeg hver deltaker et fiktivt navn som jeg forholdt meg til i resten av arbeidet. I denne prosessen ble jeg godt kjent med datamaterialet. Det ble derfor ikke nødvendig å lage en kodeliste for å knytte fiktiv og reell identitet sammen.

Det finnes ingen universell metode for transkripsjon av forskningsintervjuer (Kvale et al., 2009). Valg av transkripsjonsmetode avhenger av hva transkripsjonen skal brukes til (ibid). Ettersom jeg hadde lite erfaring med analyse av intervjudata, ønsket jeg å ha en detaljert transkripsjon. På den måten ville mest mulig av datamaterialet være tilgjengelig for analyse. Jeg valgte å transkribere ord for ord, inkludert alle gjentakelser. Latter ble også anført. Støtteord som «ja», «mm» og «eh» ble transkribert i den grad det kunne være relevant. Lange pauser, avbrytelser eller annet ekstraordinært ble notert. Jeg fulgte samme fremgangsmåte ved transkripsjon av mine egne spørsmålsstillinger og kommentarer. Slik kunne jeg lettere vurdere om mine formuleringer hadde vært ledende. Mitt inntrykk etter å ha lest transkripsjonen er at informantene har fått fortelle svært fritt, selv om det ikke kan utelukkes at min spørsmålsstilling kan ha påvirket deres respons.

Det er ikke nødvendigvis mest korrekt å transkribere ord for ord. I mange tilfeller er det mer treffende å transkribere det informantene hadde til hensikt å si (Malterud, 2011). Jeg følte meg ikke erfaren nok til å filtrere eller fortolke data i transkripsjonsfasen. Intervjusituasjonene var preget av ro og informantene snakket klart og tydelig. Dette, kombinert med god kvalitet på lydopptakene, gjør at jeg kan stå inne for valget om å transkribere ord for ord. I analyseavsnittet om kondensering vil jeg komme tilbake til hvordan jeg jobbet for å få frem informantenes hovedpoeng i de utvalgte sitatene.

3.5 Metode for analyse

Hensikten med analyse av kvalitative data er å systematisere datamaterialet og fremheve detaljer som kan gi ny kunnskap om fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). Siden problemstillingen handlet om å få innsikt i medarbeidernes opplevelser, falt valget av metode på systematisk tekstkondensering. Systematisk tekstkondensering er forankret i Giorgis fenomenologiske analyse og modifisert av Malterud (2011). Den er spesielt egnet til å få frem kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt (ibid). I systematisk tekstkondensering tas materialet fra hverandre. Deretter settes det sammen igjen slik at delene kan betraktes i lys av en større helhet. På den måten legger systematisk tekstkondensering seg tett opp mot hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015). Systematisk

tekstkondensering består av fire faser som jeg vil gå nærmere inn på i hvert sitt underavsnitt. Fasene er: *helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatting*.

3.5.1 Helhetsinntrykk

Jeg innledet analysen med å skimlese transkripsjonene. På den måten kunne jeg danne meg et *helhetsinntrykk*. I denne fasen er det viktig å legge forforståelse og teori midlertidig til side (Malterud, 2011). Hensikten var å lytte til deltakernes stemmer og å stille seg åpen for inntrykk fra materialet (ibid). Etter gjennomlesingen hadde jeg identifisert fire tema. På dette stadiet var temaene lite utviklet, og jeg var usikker på om jeg hadde valgt den «rette» inndelingen. Jeg gikk gjennom alle transkripsjonene på nytt og fargekodet teksten digitalt i henhold til tema. Jeg konkluderte med at temaene var forskjellige og romslige nok til at jeg kunne gå videre med analysen. I denne, og alle påfølgende sorteringsprosesser, tok jeg et valg om å dobbelt- og trippelt-sortere minst mulig. Dette hjalp meg til å holde orden i materialet. På den andre siden kan strategien ha ført til at tekst som kunne passet flere steder kun ble fortolket i én sammenheng, og utelatt fra en annen.

3.5.2 Meningsbærende enheter

Etter første sortering var teksten samlet tematisk. Fra nå av jobbet jeg med materialet som en helhet, og ikke som enkeltintervju. Jeg gikk gjennom hvert tema og merket *meningsbærende enheter* med markeringstusj. Meningsbærende enheter er små eller store tekstfragmenter som kan gi kunnskap om et eller flere av temaene fra første trinn (Malterud, 2011). Frem til nå hadde jeg ikke gjort særlig mye filtrering av datamaterialet, verken i forbindelse med transkribering eller helhetsinntrykket. Denne runden ble min tredje gjennomlesing og jeg var derfor mer kritisk til utvalget. Tekstbiter som ikke hadde noen meningsbærende enheter ble lagt til side.

Etter at de meningsbærende enhetene var identifisert klippet jeg dem ut og la alle som hadde noe til felles i en konvolutt med tilhørende overskrift. Dette ble min måte å kode materialet på. Med denne teknikken endte jeg opp med ca. 20 ulike koder. Noen koder var rendyrkede undergrupper av de fire opprinnelige temaene. Andre inneholdt en blanding av meningsbærende enheter fra flere tema. Etter denne sorteringen la jeg alle konvoluttene foran meg og slo sammen koder som fremsto som like. Deretter fordelte jeg konvoluttene i tre bunker som kunne reflektere svar på de tre forskningsspørsmålene. Noen få koder så ikke ut til å ha noen relevans og ble lagt vekk. Disse konvoluttene bestod som regel bare av et par meningsbærende enheter.

3.5.3 Kondensering

I neste trinn tok jeg for meg hver konvolutt med kodet materiale. Ifølge Malterud skal teksten innen samme kode kunne kondenseres (2011). Det vil si at den felles meningen fortettes i et kunstig sitat som forfatteren lager selv. Jeg valgte å gjøre dette på to måter. Først la jeg alle tekstbitene etter hverandre og betraktet dem under ett. I noen tilfeller så jeg at funnene ikke kunne kondenseres før jeg hadde delt dem inn i enda mindre subgrupper. Da dette var gjort, valgte jeg ut det sitatet som representerte funnet fra subgruppen best. Deretter laget jeg kunstige kondensat som skulle illustrere hovedinntrykket for hver subgruppe. Det er kun reelle sitater fra informantene som blir gjengitt i denne oppgaven. Jeg valgte i tillegg ut noen flere meningsbærende enheter som syntes viktig for å belyse et spesielt eksempel eller illustrere spenninger i materialet.

Som nevnt tidligere valgte jeg å transkribere mest mulig ordrett. Derfor ble det nødvendig å renskrive sitatene som ble valgt ut. Dette gjorde jeg ved å kutte ut gjentakelser, fjerne ufullstendige setninger, rette opp i setningsoppbygging og grammatikalske feil. Slik redigering er ofte viktig og riktig ettersom det naturlige talespråket er mer oppstykket og uformelt sammenliknet med skriftspråket (Malterud, 2011). Jeg valgte også å trunkere deler av teksten ved å sette sammen to eller flere meningsbærende enheter fra samme informant. Dette ble gjort når sitatene samlet sett kunne illustrere eller oppsummere det informant

snakket om. Målet var hele tiden å få frem det informantene hadde til hensikt å meddele ved å skrelle bort overflødig og gjentakende tekst.

3.5.4 Sammenfatning

I den siste fasen var målet å *sammenfatte* innholdet i hver kodegruppe til en analytisk tekst. Hensikten med den analytiske teksten er å gjenfortelle hva materialet sier om en utvalgt side av prosjektets problemstilling (Malterud, 2011). Rekontekstualisering er et viktig element i denne fasen. Dette gjøres ved å betrakte de løsrevne tekstfragmentene i sin opprinnelige sammenheng (ibid). Jeg gjorde dette ved å lese den analytiske teksten parallelt med det kodede dokumentet fra første fase (helhetsinntrykket). I mange tilfeller gikk jeg også tilbake til selve transkripsjonen. Gjennom denne valideringen hadde jeg fokus på om mine konklusjoner var lojale mot informantenes uttalelser. Jeg så også etter om det fantes data som kunne motsi funnene. I noen tilfeller førte det til at jeg måtte justere eller tydeliggjøre den analytiske teksten.

3.6 Metoderefleksjon

3.6.1 Min forforståelse (refleksivitet)

Denne studien er et produkt av min måte å nærme meg- og fortolke materialet på. Jensen og Ulleberg (2011) skriver at en fenomenologisk tilnærming gjør det umulig å skille forskeren fra det hun har forsket på. Derfor er det viktig å være bevisst på hvordan min forforståelse i form av kunnskaper, oppfatninger og erfaringer kan ha påvirket *hva* jeg har funnet og *hvordan* jeg har vektet og fortolket dette (Johannessen et al., 2010). Jeg vil reflektere over min forforståelse og trekke frem de mest sentrale poengene for hvordan det kan ha preget studien.

Jeg har *kunnskaper* fra masterutdanningen i verdibasert ledelse. Det gjør at jeg kjenner noen teoretiske perspektiv bedre enn andre. Jeg har forsøkt å motvirke dette ved å stille meg kritisk til litteraturen og innhente nye teoretiske perspektiver når det har vært behov for det.

Engelskspråklige artikler, særlig review-artikler og klassikere innen feltet, har vært særlig viktige for å få ny innsikt. Mine kunnskaper kan også ha påvirket intervjusituasjonen. I noen tilfeller fikk jeg følelsen av at informantene vurderte svarene sine som mer eller mindre teoretisk «riktige». I slike tilfeller oppklarte jeg at det ikke fantes noen riktige svar og at jeg ønsket å få åpne og ærlige svar basert på deres perspektiv.

Jeg har *oppfatninger* om ledelse av kunnskapsarbeidere. Det har styrt utvalget i denne studien. Min oppfatning er at medarbeidernes egenskaper gjør dem godt egnet som «medspillere» i relasjonen. De krever lite daglig oppfølging, men er samtidig interesserte og engasjerte. Dette tror jeg er viktig for å kunne bygge relasjoner av god kvalitet som både leder og medarbeider kan ha glede av. Jeg har også en oppfatning om at det kan være utfordrende å lede kunnskapsarbeidere fordi de kan stille høye krav til lederen, både faglig og personlig.

Jeg har *erfaring* som kunnskapsarbeider og leder. Det gjør at jeg lettere kunne sette meg inn i informantenes situasjon og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Erfaringene har vært særlig toneangivende for valget av problemstilling og utforming av intervjuguide. Jeg har erfart hva en relasjon mellom medarbeider og leder kan bety, både i positiv og negativ forstand. Jeg har også erfart hvordan det er å lede mennesker med høy kompetanse. Begge erfaringer har gjort meg engasjert og nysgjerrig, noe som har vært viktig for å holde momentet oppe i arbeidet med studien. Det kan imidlertid ha styrt min oppmerksomhet, slik at noen sider ved studien har blitt vektlagt mer enn andre.

3.6.2 Reliabilitet og validitet

I dette underkapittelet vil jeg drøfte studiens reliabilitet og validitet.

Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet handler om forskningsresultatene konsistens og troverdighet (Kvale et al., 2009). Jeg har gitt en åpen og detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen. På den måten kan en annen forsker følge samme opplegg på et senere tidspunkt. Samtidig er det vanskelig å kopiere kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2010). Jeg vil særlig peke på at semistrukturerte intervjuer, informantene i utvalget og min forforståelse gjør opplegget vanskelig å reprodusere i sin helhet. Gjennom utvalgskriteriene har jeg redusert risikoen for at undersøkelsen påvirkes av personlige relasjoner. Samtidig har jeg brukt eget nettverk til å rekruttere, noe som kan ha gjort informantene mer positivt innstilt til å delta. Jeg har vært bevisst på intervjuereffekten og har forsøkt å redusere den gjennom å være tydelig, åpen og profesjonell ovenfor informantene. Intervjuereffekten kan likevel ikke elimineres. Samtalen formes av partene som deltar. Min atferd og fremtoning som forsker kan ha påvirket informantenes refleksjoner (Jacobsen, 2015). Ved å legge til rette for planlagte intervjuer på en lokalisasjon som informantene var komfortable med har jeg gjort tiltak for å redusere konteksteffekten (Jacobsen, 2015). Alt i alt kan det sies at reliabiliteten i denne studien er tilfredsstillende.

Validitet (gyldighet)

Validitet sier noe om hvor godt mine funn kan gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er stilt. Et annet ord for validitet er gyldighet. Jeg vil redegjøre for både intern- og ekstern gyldighet.

Den interne gyldigheten handler om jeg har beskrevet det undersøkelsen hadde til hensikt å beskrive (Jacobsen, 2015). Jeg har vært ute etter å få beskrivelser av medarbeideres opplevelser av relasjonen med leder. Ved å velge dybdeintervjuer har jeg lagt til rette for dette. Den samme, åpne tilnærmingen ble fulgt opp i valget av analysemetode, ettersom systematisk tekstkondensering er en datastyrt analyse (Malterud, 2011). På bakgrunn av dette har jeg grunn til å tro at informantenes opplevelser og erfaringer i stor grad har kunnet komme til uttrykk. Jeg vurderer derfor at den interne gyldigheten er tilfredsstillende.

Den eksterne gyldigheten sier noe om mine resultater er overførbare til andre, liknende sammenhenger (Johannessen et al., 2010). Studien baseres på et lite antall informanter fra en stor, heterogen utvalgsgruppe. Mine funn er derfor ikke generaliserbare. Videre har jeg undersøkt medarbeidernes relasjon til en enkelt leder. Hver dyade er unik og kan til og med oppleves ulikt av de to partene som er en del av den. Det svekker den eksterne gyldigheten ytterligere. I denne studien er medarbeiderperspektivet representert og vi kan derfor ikke vite noe om lederperspektivet. På den andre siden harmonerer funnene godt med eksisterende kunnskap i form av teori og empiri. Informantene har også samstemte oppfatninger på mange områder. Målet med denne studien har vært å frembringe mer kunnskap om relasjonen som ledere kan reflektere over. Sett i et slikt lys vurderer jeg at resultatene kan danne et godt grunnlag for refleksjon.

3.6.3 Forskningsetikk

Som forsker har jeg ansvar for at prosjektet ikke får etisk uforsvarlige konsekvenser. Verken for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn (Johannessen et al., 2010). Det krever refleksjon over hvordan forskningen kan påvirke informantene og eventuelle tredjepersoner, samt hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015). Jeg vil redegjøre for de etiske refleksjonene som ligger til grunn for studien, samt tiltak som er gjort for å sikre etisk forsvarlighet.

Etisk bevissthet er en holdning som måtte være på plass fra start. Allerede ved valg av problemstilling måtte jeg reflektere over hva studien ville innebære. Jeg kom frem til at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven (2001) §31. Prosjektet ble derfor meldt til NSD personvernombudet for forskning. Sammen med meldingen leverte jeg utkast til informasjons- og samtykkeskriv, samt intervjuguide. Først etter at prosjektet ble godkjent tok jeg kontakt med potensielle informanter. Godkjenningen fra NSD er lagt til som vedlegg, se vedlegg 1.

Hensynet til informantene har vært essensielt. Et viktig prinsipp er at informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen et al., 2010). Jeg ivaretok dette ved å gi både muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet. Informantene stilte opp i egen fritid eller arbeidstid. Det ble ikke gitt kompensasjon for deltakelsen, noe som kan være etisk betenkelig med tanke på at jeg fikk bruke av informantenes tid. På den andre siden er det også etisk betenkelig å gi gaver eller penger fordi det kan påvirke informantenes innstilling til meg og mitt prosjekt. Jeg vurderte at det ville være mest riktig å ikke gi kompensasjon. I stedet var jeg bevisst på å minimere ulempene for deltakerne. For det første begrenset jeg intervjuenes varighet til én time. For det andre var jeg fleksibel på dato, tid og sted. For det tredje var deltakelsen frivillig og informantene hadde mulighet til å trekke seg. Jeg mener at omfanget av deltakelsen kan støtte valget om å ikke gi kompensasjon.

Forskerens plikt til å respektere privatliv og unngå skade er to andre, elementære prinsipper innen forskningsetikk (Johannessen et al., 2010). Datamaterialet ble behandlet konfidensielt og alle direkte- og indirekte personidentifiserbare opplysninger ble anonymisert. For å øke reliabiliteten kunne jeg markert sitatene med informantenes fiktive navn, men jeg vurderte at det kunne utgjøre en personvernulempe. I denne studien har jeg intervjuet medarbeidere om relasjonen til ledere som de har eller har hatt. Datamaterialet inneholder således opplysninger om tredjepersoner. Det ville være umulig å få dypere innsikt i relasjoner som fenomenen hvis informantene ikke kunne fortelle noe om lederen. Det var helt nødvendig å vite hva lederen sa eller gjorde for å sette informantenes opplevelser i kontekst. Det er etisk utfordrende at studien berører tredjepersoner som ikke har gitt informert samtykke til å delta. Derfor måtte jeg hele veien ha et bevisst forhold til dette. For det første hadde jeg en utvalgsstrategi som gjorde det mulig å skjerme ledernes identitet. I alle tilfeller fikk jeg likevel vite hvor informanten jobbet og kunne ha sjekket opp hvem lederen var. Dette valgte jeg å avstå fra. For det andre var jeg bevisst på at sensitive- eller personidentifiserende opplysninger om lederen ikke skulle registreres. Jeg spurte ikke om hvem lederen var og informantene ble bedt om å ikke fortelle det. I ett tilfelle ble fornnavnet til lederen nevnt og dette ble anonymisert i forbindelse med transkriberingen. Studiens fokus fremstår imidlertid som det aller viktigste tiltaket for å redusere personvernulempene for tredjeparten. Intervjuspørsmålene var utformet for å sette informantens opplevelser i sentrum. Opplysninger om lederen som person er gitt liten betydning og sterke personkarakteristikker er utelatt. Samlet sett vurderer jeg at disse

tiltakene begrenser personvernulempene for tredjeparten på en tilfredsstillende måte. Strategien ble også godkjent av NSD personvernombudet for forskning i forbindelse med melding om behandling av personopplysninger, se vedlegg 3. Avslutningsvis vil jeg nevne at lydopptakene ble slettet i oktober 2017. Det resterende materialet som oppbevares etter prosjektslutt er anonymisert.

4 Resultater og drøftinger

I dette kapittelet vil jeg presentere og drøfte funnene fra studien. Datamaterialet baserer seg på dybdeintervjuer med åtte kunnskapsarbeidere. Blant dem finner vi tre lærere, to bioingeniører, en sivilingeniør, en fysioterapeut og en ergoterapeut. Problemstillingen handler om hvilken betydning relasjonen med leder har for kunnskapsarbeidere. For å besvare den, har jeg strukturert funnene i tre tema som følges opp i hvert sitt temakapittel.

I det første temakapittelet tar jeg for meg relasjonen i det daglige. Jeg vil følge opp det første forskningsspørsmålet som handler om kontakten mellom medarbeider og leder. I det andre temakapittelet tar jeg for meg kvaliteten på relasjonen. I dette kapittelet følger jeg opp det andre forskningsspørsmålet som handler om hvordan relasjonen oppleves med henblikk på kvalitet. I det tredje temakapittelet tar jeg for meg hva medarbeiderne kan bidra med ovenfor leder. I dette kapittelet vil jeg utforske det tredje forskningsspørsmålet som handler om relasjonen som en arena for gjensidighet.

4.1. «Push and pull»

Kunnskapsarbeidere er selvstendige. De har en eksklusiv kontroll over fagfeltet og har kunnskaper og ferdigheter som gjør at de kan løse komplekse arbeidsoppgaver (Busch, 2012; Christensen & Foss, 2011; Freidson, 2001). Organisasjonsstrukturen speiler dette ved at medarbeiderne gis mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Funnene i dette temakapittelet struktureres i tre funnkategorier som behandles i hvert sitt underkapittel. Funnkategoriene er: *autonomi, leders faglige involvering og tilgjengelighet*.

4.1.1 Autonomi

Autonomi kan forstås som frihet til å planlegge arbeidet, frihet til å velge arbeidsmetode og frihet til å ta beslutninger om egen arbeidssituasjon (Morgeson og Humprey (2006) gjengitt i

Sandvik, 2011). Et kjennetegn ved komplekst og problemløsende arbeid er at det må foregå i en autonom kontekst (Sandvik, 2011). Jeg finner tydelige spor av autonomi i informantenes arbeidshverdag. Alle gir uttrykk for å være svært selvstendige. De jobber stort sett på egenhånd og synes de mestrer det godt. Følgende sitat fra en av informantene oppsummerer helhetsinntrykket: «Jeg er ganske autonom sånn sett. Jeg ser på meg selv som min egen leder og hvis jeg ikke takler det, *da* kan jeg be om hjelp, og det er ikke så veldig ofte.»

Funnet viser at noen informanter ser på seg selv som sin egen leder. Ordet «empowerment» (bemyndiggjøring) beskriver hvordan lederen kan støtte medarbeiderne i å lede seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Empowerment innebærer at lederen delegerer myndighet og ansvar. I tillegg må hun oppmuntre de ansatte til å forfølge egne initiativ og mål (ibid). Mine funn viser at mange informanter er modne for selvledelse. De gir uttrykk for at de allerede har ansvar for egen arbeidshverdag. Mange har også mange ideer til hvordan oppgavene kan løses på en bedre måte. En har for eksempel jobbet med en skanningsløsning som skal lette arbeidet. En annen har jobbet for å forbedre kommunikasjonen mellom institusjon og kommune. På bakgrunn av dette kan vi si at mange informanter driver med selvledelse, uavhengig av om lederen har lagt vekt på empowerment eller ikke.

Studien viser at autonomi påvirker kontakten mellom medarbeider og leder. For det første påvirkes *behovet* for kontakt. Informantene har i stor grad ansvar for- og kontroll over eget arbeid. Dermed trenger de ikke å avklare arbeidsoppgavene med lederen på daglig basis. For det andre påvirkes *temaene* de tar kontakt om. Informantene forteller at den hyppigste grunnen til kontakt handler om å avklare administrative anliggender. En av informantene oppsummerer hva dette dreier seg om:

Jeg trenger henne til administrative ting, til å gi meg ferie og fri. Og så har jeg vel noen ting som hun må godkjenne i journalsystemet og at jeg må gå gjennom henne. Altså at det er noe jeg ikke kan gjøre selv. Hun må gi meg en del godkjenninger med bruk av penger for eksempel. Hvis jeg ikke hadde hatt henne så hadde jeg nok gjort akkurat det samme.

Hovedinntrykket er at informantene strekker seg langt i sin selvstendighet. De søker som regel bare kontakt hvis de er forhindret fra å løse saken på egenhånd. Haaland og Dale (2005) understreker at det er forskjell på en fagstilling og en lederstilling. Medarbeideren har sine fagspesifikke oppgaver, mens lederens arbeid gjerne deles inn i ulike roller (Mintzberg, 1975; Strand, 2007). Funnene knyttet til autonomi viser at noen lederroller kan være mer aktuelle enn andre i møte med kunnskapsarbeidere. Roller som går ut på å styre og kontrollere arbeidet synes mindre relevante enn administrative roller.

Funnene viser at de administrative avklaringene er en hovedkilde til kontakt. Dermed blir det også en viktig arena hvor relasjonen kan utvikles. På den ene siden kan man si at administrative avklaringer ikke tar så lang tid. Dermed er det begrenset hvor god kontakt man kan få i det korte møtet. Risan (2012) skriver at tid er en viktig faktor for at relasjonen skal kunne utvikles. En kan også hevde at administrative avklaringer har en transaksjonell natur. Det vil si at de baseres på bytteforhold (Bass, 1990). Jeg finner flere eksempler på betinget belønning i datamaterialet (Bass og Avolio (1993) gjengitt i Busch, 2012). Informantene forteller at de kan lage en ekstra eksamensoppgave eller jobbe en ekstra helligdag, mot å få noe som de trenger eller ønsker. En relasjon som hovedsakelig baseres på transaksjoner må sies å ha lav LMX fordi den foregår innenfor stillingsinstruksens rammer (Brower et al., 2000). På den andre siden er administrative avklaringer noe som skaper kontakt. Vi ser at organisasjonsstrukturen hindrer informantene i å løse en del oppgaver selv. Lederen har for eksempel flere rettigheter og tilganger som medarbeiderne må forholde seg til. Det fører til at leder og medarbeider til stadighet må møtes. De administrative avklaringene kan dermed bli en naturlig inngangsport til videre relasjonsutvikling. Veien fra å be om ferie til å slå av en litt lengre prat er kortere når kontakten allerede er etablert.

Hetland (2013) hevder at autonomi er et basalt psykologisk behov som har sammenheng med trivsel. Autonomibehovet dekkes når egne interesser, preferanser og ønsker ligger til grunn for våre handlinger (ibid). Lederen spiller en viktig rolle når det gjelder å legge til rette for dette. Slik kan medbestemmelse over egen jobbsituasjon føre til glede og jobbengasjement (ibid). Dette finner jeg støtte for i min studie. Inntrykket er at alle informantene har en leder som gir nødvendig grad av frihet. Noen har imidlertid motsatte erfaringer fra tidligere

arbeidsforhold. Betydningen av autonomi kommer til uttrykk i form av trivselsord. En av informantene sier at det er «irriterende» å bli detaljstyrt. En annen sa at hun har en «kjempfrihet» og at hun synes det er «fint». En tredje sier at det gir «motivasjon» at noen stoler på at hun gjør det hun skal, og at det er «behagelig» når lederen har liten grad av kontroll.

Som en nyanse til Hetlands perspektiv finner jeg at autonomi er best i balanserte doser. Flere informanter synes for eksempel det er helt greit å måtte forholde seg til lederen når det gjelder visse ting. Lederens administrative rolle fyller en funksjon som medarbeiderne setter pris på og som ikke tas for gitt. Jeg finner at det er en grense for hvor langt autonomien kan gå før den får negativ effekt på trivsel. Dette blir særlig tydelig for to av informantene som har erfart passiv ledelse. En hadde en leder som var borte fra jobben i mange måneder uten at noen andre hadde lederansvar. Informanten forteller hva som skjedde:

Det var en gang jeg oppdaget at: «Å-ja, det er jo ingen som skal jobbe i helga.» Da var det blitt torsdag. “Hvem er det som har ansvar for å finne ut av hvem som skal ta helga?” Altså vi trengte henne ikke mye. Bortsett fra fravær av personalet, til den helga, til å få det til å gå opp og det med ferie. Og det var ingen vi kunne spørre hvis det var noe vi lurte på. Ingen som kunne ta beslutningen.

Hvis lederen blir for passiv kan medarbeiderne oppfatte det som la-det-skure-ledelse. La-det-skure-ledelse oppstår når lederen er likegyldig eller tror at medarbeiderne ikke trenger noen ledelsesimpulser (Busch, 2012). Det kan være grunnen til at det ikke ble utnevnt en stedfortreder for lederen som var borte. På den andre siden kan bildet være mer nyansert i et ledelsesperspektiv. Ledere som fremstår passive kan ha tatt et bevisst valg om å gi medarbeiderne mest mulig autonomi. Skogstad og Notelaers (2013) fremhever at det er forskjell på å *unngå* å handle og å *avgrense* handling. Ikke-ledelse er en form for avgrensning som krever et aktivt valg (ibid). Jeg vil påstå at det fra et medarbeiderperspektiv er vanskelig å se forskjell på disse to formene. Det krever tydelig kommunikasjon. Mine funn viser at medarbeiderne ikke automatisk tar ansvar dersom lederen er passiv eller fraværende. Det kan få negativ effekt på trivsel fordi det fører til uro og forvirring. Man kan for eksempel bli i tvil om pasienter og brukere får det tilbudet de skal ha. Hetland (2013) beskriver hvordan ledere

kan legge til rette for autonomi på en aktiv og tydelig måte gjennom empowerment. Hun skriver:

«En god leder vil understreke at det er viktig at akkurat du gjør jobben du gjør, fremfor noen annen. Denne typen anerkjennelse er viktig og skaper engasjement hos de ansatte, samtidig som den også innebærer ansvar for egen jobb.» (Hetland, 2013, s. 22)

En slik måte å anerkjenne og ansvarliggjøre medarbeiderne på legger seg tett opp mot grunnprinsippene i transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse handler om å utvide og stimulere de ansattes interesser, samtidig som det skapes bevissthet om og aksept for arbeidets overordnede mål (Bass, 1990). Transformasjonsledelse sees ofte i kontrast til la-det-skure-ledelse. For å oppsummere kan vi si at det er en vesentlig forskjell på å gi autonomi i form av selvledelse og å gi frie tøylar i form av la-det-skure ledelse. Dette fanger opp de to retningene som har vært diskutert i møte med kunnskapsarbeidere, nemlig om passiv eller aktiv ledelse er best (Lines & Sandvik, 2013). Mine funn viser at den aktive formen gir informantene et mer ryddig og avklart inntrykk av lederen. Det gir bedre forutsetninger for samarbeid i relasjonen.

4.1.2 Leders faglige involvering

Høyt utdannede medarbeidere har en eksklusiv kontroll over fagfeltet (Freidson, 2001). Det er derfor stadig debatt om hvilken fagkunnskap lederne må ha. Tradisjonelt sett har faglig forståelse blitt sterkt vektlagt. Man har derfor gått ut i fra at ledere som kjenner faget er best egnet til å lede andre fagpersoner. I senere tid har denne tradisjonen blitt utfordret (Busch, 2012). Ledere med annen fagbakgrunn er derfor blitt mer vanlig. Min studie viser et kontrastfylt bilde i denne sammenhengen. På den ene siden ser lederen ut til å være ekskludert som faglig støttespiller i det daglige. På den andre siden er det ønskelig at lederen forstår faget for å kunne beskytte og ivareta medarbeidernes faglige interesser.

Studien viser at de færreste har nøyaktig samme fagbakgrunn som sin leder. Rundt halvparten av informantene har ledere fra samme profesjon, men med erfaring fra en annen spesialiseringsnisje. De resterende har ledere fra andre profesjoner eller med annen relevant, akademisk utdanning. I studien svarer alle informantene at de føler seg faglig trygge og at lederen sjelden blir spurt til råds. Et par-tre av informantene ser ut til å mene at lederen ikke har tilstrekkelig kompetanse og innsikt i arbeidsoppgavene. En sier: «Hun vet ikke helt hva vi driver med, altså faglig. Nå jobber jo jeg med et fagområde som hun ikke har jobbet med. Så det er ukjent for henne og hun har ikke satt seg sånn inn i det.» Andre er mer usikre på hva lederen kan bidra med. En grunntone som går igjen hos de fleste er at kollegene er den viktigste faglige ressursen. En sier: «Faglige spørsmål det tar vi innad blant kollegaene. Altså da spør jeg ikke. Jeg har aldri prøvd. Det spørns hvor mye hun [lederen] egentlig kan, men nei altså faglig da er det kollegene.» Informantene er ikke negative til at lederen kan bidra faglig. Det er imidlertid flere grunner til at kollegene er førstevalget. En av informantene forteller for eksempel at kollegene står tettere på situasjonene i det daglige. Derfor er det mer naturlig å henvende seg til dem. Funnet kan forklares ved å betrakte medarbeiderrollen og lederrollen som to ulike ansvarsområder. Selv om noen lederstillinger er delte mellom fag og ledelse, vil det være vanskelig for en leder å holde seg oppdatert på faget. I alle fall på det nivået som medarbeiderne er på. I tillegg gjør lederen et identitetsskifte i det hun tiltrer i en ny stilling (Haaland & Dale, 2005). Fra den dagen forventes lederen å ha et annet blikk på organisasjonen. Lederens nye fokus kan forklare hvorfor lederen avskjæres som faglig diskusjonspartner til fordel for kolleger.

Som vi så i forrige avsnitt gir informantene uttrykk for at de ikke trenger lederen til daglig fagutøvelse. Mange av de samme informantene legger likevel vekt på at lederen bør kjenne faget. Dette fremstår som en kontrast til mitt foregående funn. En sier: «Jeg tror det er viktig at en leder har samme utgangspunkt. At en i min faggruppe leder faggruppen. Forstår arbeidsflyten, hvordan du jobber. Alt fra start til slutt egentlig. Og hva hovedfokus er da. Målet [med jobben].» Ønsket om at lederen skal kjenne faget knyttes til å *beskytte og ivareta faglige interesser*. Lederen må for eksempel bistå i å skaffe nytt utstyr eller viderebringe faglige argumenter i ledermøter der medarbeiderne ikke er til stede. Betydningen av lederens faglige forståelse kan illustreres med et sitat fra en av informantene. Hun er eneste ergoterapeut sammen med en annen, større yrkesgruppe:

Det er ikke så mange som vet hva en ergoterapeut gjør. Du er jo på en måte den eneste. En leder må være klar over den problemstillingen. Du er jo bare én person. Så det er jo det å fremme at det er like viktig som andre arbeidsoppgaver. For det er litt vanskelig.

Eksempelet viser at medarbeideren synes det er vanskelig å fremme faget på egenhånd. Her kan lederen være en viktig støttespiller. Ledere har en rekke beslutningsroller, for eksempel ved å være ressursfordelere eller forhandlere (Mintzberg, 1975). Denne makten gjør at de kan oppnå andre resultater enn medarbeiderne klarer alene. Det å samle inn og bearbeide informasjon er en del av beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Effektiv beslutning krever at lederen får informasjon fra medarbeiderne. Relasjonen med leder er en arena hvor informantene kan medvirke. Som sitatet viser kan dette være viktig helt ned på dyadisk nivå fordi gruppas interesser ikke alltid samsvarer med den enkeltes interesser.

I materialet finner jeg at mange informanter blir frustrerte dersom lederen ikke uttrykker faglig interesse og forståelse. Flere velger å bruke andre relasjoner for å dekke dette behovet. Det vanligste er å kontakte andre personer med tilsvarende makt i organisasjonen. For eksempel lederen på nivået over eller ledere for andre, sidestilte enheter. En av informantene forteller hvorfor dette skjer: «Jeg har en følelse at lederen ikke skjønner helt hva jeg vil og hva jeg trenger. Og at jeg kanskje ikke helt klarer å forklare det.» Resonnementet fortsetter med en forklaring på hvorfor andre støttespillere blir brukt som et alternativ til lederen:

Ja for det blir litt sånn hvis jeg vil oppnå noe, - hvordan får jeg til det? Da vil jeg jo gå til den kilden som har den beste løsningen. Jeg *tenker* jo at det kunne vært naturlig å spørre lederen min om det, men kanskje – kanskje ikke.

Fagutøvelse bygger på en ideologi om kvalitet (Freidson, 2001). Dersom lederen ikke kan støtte og hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg faglig, er det grunn til å tro at kvalitetskravet trues i medarbeidernes øyne. Medarbeidernes krav og ønsker kan ikke alltid innfris. Konkurrerende interesser er en del av lederens hverdag (Haaland & Dale, 2005). Dessuten kan medarbeiderne ha urealistiske forventninger (Hillestad, 2000). På den ene siden må medarbeiderne leve med at de ikke alltid kan få det som de vil, uten at det skader relasjonen.

En relasjon bygget på gjensidig tillit, respekt og forpliktelse kan gi en nødvendig buffer i denne sammenhengen. Dutton og Heaphy (2003) viser for eksempel til at en relasjon av høy kvalitet tåler et større press. På den andre siden må medarbeiderne kunne forvente at lederen tar dem på alvor. Lederen har tross alt det overordnede ansvaret for enheten. Et sentralt funn er at mange informanter er usikre på om lederen forstår (mangler evne) eller om hun bare ikke ønsker å lytte (mangler vilje). Hvis samspillet i relasjonen skal foregå på riktig grunnlag, er det viktig at lederen kommuniserer tydelig. Medarbeiderne må ikke tvile på hva lederen gjør for å ivareta og fremme faglige interesser.

4.1.3 Tilgjengelighet

Funnene i denne studien viser at tilgjengelighet er viktig. De fleste informantene har en tilgjengelig leder. Det vil si at de treffer lederen på mange ulike plan, for eksempel i møter, i lunsjen, spontant eller planlagt. Følgende beskrivelse fra en av informantene er egnet til å oppsummere hovedinntrykket:

Det fins jo dager der vi begge har det så travelt at vi ikke ser hverandre. Det kan gå flere dager også, men vi snakkes ganske ofte. Jeg er jo tilbøyelig til å gå inn og se om hun er ledig og syns ofte det er greit med face-to-face. Og hun kommer jo også hit hvis hun ikke har sett noen av oss på lenge for vi sitter jo ikke samlokalisert. Og så sees vi ofte i lunsjen for vi har jo felles lunsj på personalrommet.

Som jeg har vært inne på tidligere har informantene lite behov for kontakt. De vil ordne det meste selv og oppsøker ikke lederen før det er nødvendig. Jeg finner at det kan være problematisk og frustrerende å bli avvist når de først trenger lederen. Dette er særlig aktuelt for to informanter som har lite tilgjengelige ledere. Den ene sier:

Hun har begynt med noe hjemmekontor. Det har ingen andre ledere før gjort Så da vet vi ikke alltid hvor hun er. Jeg syns kanskje ikke det er så greit at hun gjør det. For av og til kunne det vært greit å ha den kontakten. Klart jeg kan sende en mail, men det blir ikke helt det samme.

Den andre beskriver opplevelsen slik:

Det er jo ikke positivt. Hver gang jeg er der så føler jeg liksom at hun har fire-fem andre ting hun jobber med. Jeg føler at det noen ganger kan være en byrde hvis jeg kommer. “Ja det har jeg ikke tid til å se på akkurat nå” er liksom svaret jeg har fått og da får man jo ikke lyst til å oppsøke hjelp igjen. Så hvis vi skal trekke en konklusjon her så bør det være satt av tid til å gjøre lederjobben og ha kommunikasjon med de ansatte. Og da ikke en gang i halvåret, men ved behov.

Den siste informanten sier at lederen er travel og at det kan være årsaken til måten han blir møtt på. Tid er en faktor som Risan (2012) legger vekt på i sine studier fra lederperspektivet. Mine funn viser at tid og lokalisasjon kan ha betydning også i et medarbeiderperspektiv. Samtidig finner jeg at *opplevd* tilgjengelighet kan variere. Noen av informantene blir nemlig *møtt* på en bedre måte, selv om lederen har lite tid og/eller sitter på en annen lokalisasjon. En sier:

Hun får nok mye ekstra med at folk spør om mye, men det er nok fordi hun er veldig tilgjengelig og lett å spørre. Så man må jo ha lov å ha dårlige dager og, men stort sett så synes jeg hun er veldig hyggelig og imøtekommende. Det er liksom bare å stikke innom kontoret og si hei og så kan du på en måte spørre om noe.

Med grunnlag i dette kommer jeg frem til at tilgjengelighet også kan forstås som en holdning til kontakt. Holdningen oppfattes gjennom det lederen sier og gjør. På den måten blir tilgjengelighet en form for non-verbal kommunikasjon eller ikke-kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Watzlawick et al., 1967). En tilgjengelig leder signaliserer at «jeg er her for deg», mens en utilgjengelig leder utstråler det motsatte. Funnet er således i tråd med kommentaren til Arnulf:

Omgivelsene ser på ledere som ledere hele tida – også når de er fraværende. For å vri på John Lennons ord: «ledelse er det du driver med mens du holder

på med andre ting». En som sier at han ikke har tid til ledelse, sier rett ut at han er fraværende, uinteressert og uengasjert. (Arnulf, 2016, s. n.a.)

I denne sammenhengen må vi ta høyde for at medarbeidernes atferd kan sende signaler til lederen. Medarbeidere som verbalt eller non-verbalt kommuniserer at de klarer seg selv, kan gi lederen inntrykk av at de verken trenger eller ønsker kontakt. Eventuelle initiativ fra medarbeiderne kan da komme som «julekvelden på kjerringa». Mine funn viser at informanter som blir avvist ikke får lyst til å ta kontakt igjen. De trekker seg unna. Dermed kan en liten misforståelse om behovet for kontakt hindre fremtidig samspill.

Avslutningsvis vil jeg nevne at et par av informantene har en ordning hvor de blir kalt inn til samtale med lederen annenhver uke. De syns det er bra, men gir samtidig uttrykk for at de ikke utnytter ordningen fullt ut. Det er for eksempel ikke alltid de har noe å ta opp. Det kan også være enkelte tema, gjerne personlige, som de ikke føler behov for å snakke om. Dette til tross for at minst en av lederne har gitt uttrykk for at det er rom for å ta opp slike ting. Konklusjonen er at det er den spontane, behovsuttøste kontakten som er viktigst når det gjelder tilgjengelighet.

4.1.4 Oppsummering

I dette temakapittelet har jeg presentert og drøftet funn som belyser kontakten mellom medarbeider og leder. Funnene viser at medarbeiderne er selvstendige og at de praktiserer en form for selvledelse. Når de tar kontakt er det som oftest på grunn av administrative avklaringer eller ting som de er forhindret fra å gjøre selv. Autonomi er viktig for trivsel, men bare til et visst punkt. Leders passivitet kan føre til en ansvarspulverisering som informantene ikke ønsker. Informantene er trygge i faget og støtter seg helst til kolleger. Mange har liten innsikt i hva lederen kan bidra med faglig. Likevel er det viktig at lederen uttrykker forståelse for faget slik at hun kan beskytte og ivareta faglige interesser. Dersom lederen ikke innfrir på dette området, kan medarbeiderne bli frustrerte og oppsøke andre med tilsvarende makt i organisasjonen. Tid og lokalisasjon er utfordringer som knyttes til lederens tilgjengelighet.

Lederens holdning til kontakt spiller også en rolle. Den kommer til uttrykk gjennom måten medarbeiderne blir møtt på. Tilgjengelige ledere innbyr til mer kontakt. Ledere som avfeier medarbeiderne risikerer å ikke bli kontaktet igjen. Funnene i dette temakapittelet kan oppsummeres med begrepet «Push and Pull». På den ene siden er medarbeiderne selvstendige og forsyner seg lite av lederens tid og ressurser. Dermed skyver de lederen fra seg (push). På den andre siden trekker de lederen mot seg og ønsker at hun er faglig engasjert og tilgjengelig (pull). Lederen må være bevisst på disse motpolene og legge til rette for en balanse slik at relasjonen ikke vipper for mye i den ene eller andre retningen.

4.2 Fire relasjonskategorier

Annen forskning har vist at relasjonen mellom medarbeider og leder har betydning for medarbeidernes ekstrarolleatferd, jobbprestasjon, jobbtrivsel og turnover (Dulebohn et al., 2012). Relasjoner av høy kvalitet preges av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dessuten føler medarbeiderne at de blir sett og verdsatt, at de får positiv stimuli og at begge parter er aktive og engasjerte (Dutton & Heaphy, 2003). Funnene i dette temakapittelet fanger et bredt spekter av erfaringer blant informantene. Disse kan struktureres i fire kategorier: *Den underutviklede relasjonen*, *den avmålte relasjonen*, *den skadeskutte relasjonen* og *den inspirerende relasjonen*. Hver kategori presenteres i et underkapittel og drøftes i lys av relevant teori og tidligere empiri.

4.2.1 Den underutviklede relasjonen

Den underutviklede relasjonen kjennetegnes av at det er lite sosial utveksling mellom medarbeider og leder. Informantene ønsker å bedre situasjonen ved å gi tilbakemelding, men opplever at det ikke nytter. De har derfor resignert og nedjustert sine forventninger til samspillet.

Dysfunksjonell kommunikasjon er et hovedfunn i denne kategorien. Informantene forteller at lederen er utydelig, at kommunikasjonen går i stå eller at kontakten er svært begrenset. Det gjør det vanskelig å utvikle relasjonen. En sier: «Vi har jo fellesmøter en gang i uka, men kontakt mellom bare meg og lederen min har vel skjedd fire-fem ganger kanskje [på et halvt år], så det er jo ikke veldig mye å bygge på.» Når kommunikasjonen er dysfunksjonell må medarbeiderne i større grad basere seg på non-verbal kommunikasjon og ikke-kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Watzlawick et al., 1967). I denne sammenhengen finner jeg at flere informanter har diskutert sine opplevelser med kolleger. En forteller at det kan være ubehagelig, men at det bunner i et ønske om å forstå:

Jeg skulle ønske at lederen min var litt mer åpen om hvordan hun tenkte, for da hadde det ikke blitt så mye tolkning og misforståelser og frustrasjon. For å sitte og føle at jeg baksnakker lederen min, det er litt barnslig og jeg trives ikke helt med det.

Selv om det kan virke umoralsk kan det være viktig å «ta tempen» på relasjonen. For det første fordi det blir lettere å vurdere dyaden. Ved å diskutere opplevelsene med andre, kan man få vite om lederen oppfører seg likt ovenfor alle. Eventuelt blir det klart at det er den enkelte relasjon det er noe galt med. Jeg finner at flere slår seg til ro når de får høre at andre opplever det samme. For det andre kan diskusjon gi et mer nyansert bilde. Man kan for eksempel få innspill som man selv ikke har tenkt på. I begge tilfeller kan diskusjon med kolleger hjelpe medarbeiderne til å takle emosjonelle faktorer som frustrasjon, krenkelse og utilpasshet (Glasø & Einarsen, 2006).

Et annet særpreg ved denne kategorien er at medarbeiderne har resignert. Dette kommer til uttrykk gjennom begreper som «Jeg har gitt opp» og «Det nytter ikke». Flere forteller at de har gitt tilbakemelding, men at det ikke har ført frem. En sier: «Det blir jo ikke noe endring selv om du gir tilbakemelding.» Denne informanten hadde for eksempel bedt lederen om å komme på enhetens driftsmøter. Lederen sa ja, men fulgte det ikke opp i praksis. Tilbakemelding kan være et uttrykk for at medarbeiderne ønsker å utvikle relasjonen. Jeg finner imidlertid at flere slutter å gi tilbakemelding hvis lederen ikke tar det til følge. En forteller at hun også unngår lederen mest mulig. Dermed slipper hun å bli unødvendig

frustrert og irritert. Begge disse strategiene fører til at medarbeiderne distanserer seg fra relasjonen. Dermed nedjusteres forventningene til den sosiale utvekslingen. I LMX er det lederen som har hovedansvar for å utvikle relasjonen (Dulebohn et al., 2012). Jeg finner at medarbeiderne også tar ansvar, for eksempel gjennom å gi tilbakemelding. I denne kategorien ser vi at lederens respons kan blokkere videre fremgang. Dermed blir det opp til lederen å ta initiativ til å utvikle relasjonen på et senere tidspunkt. Inntil det skjer blir relasjonen kvalitetsmessig stående på stedet hvil.

Som en kontrast til dette finner jeg at underutviklede relasjoner kan oppleves bedre over tid. En av informantene som hele tiden har hatt en dårlig relasjon sier: «Det har blitt mye bedre. Det *oppleves* litt bedre på den måten at vi vet hva vi kan gå til ham med og hva vi ikke kan gå til ham med.» Dette funnet er i tråd med tidligere forskning. Risan (2012) oppsummerer denne forskningen og viser til at relasjoner som i utgangspunktet er dårlige, kan ha positiv utvikling når partene lærer seg å leve med hverandre.

4.2.2 Den avmålte relasjonen

Den avmålte relasjonen kjennetegnes ved at den fungerer tilfredsstillende i det daglige. Samtidig preges den av avstand, noe som gir den et begrenset potensial når det gjelder kvalitet. Sett i et slikt lys kan relasjonen ligne lav LMX, fordi den sjelden rommer noe mer enn den kontakten som er nødvendig for å løse arbeidsoppgavene (Brower et al., 2000).

Avstand er et hovedfunn i denne kategorien. På den ene siden har informantene et velfungerende samarbeid med lederen. De bruker ord som «hyggelig» og «flink» når de beskriver ham eller henne. På den andre siden føles kontakten litt stiv. I denne sammenhengen kan avstand forstås som manglende nærhet eller fortrolighet. En av informantene beskriver lederen slik: «Veldig hyggelig, men litt vanskelig å komme inn på. Veldig profesjonell.» Den samme informanten har noen tanker om hvorfor det er slik. Hun sier at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke blir like «jovial» som den kan bli mellom kolleger. På den andre siden forteller hun at hun har en svært god tone med en annen leder. Han beskrives som en helt annen

type. Ulikheter i alder og personlighet blir av flere informanter trukket frem som en årsak til avstand i relasjonen. Avstand kan forstås i lys av flere teoretiske tilnærminger. For det første, som informantene selv er inne på, kan det skyldes ulikheter mellom partene. Ifølge «similarity attraction theory» vil mennesker som er like ha større sjanse for positiv interaksjon (Byrne (1971) gjengitt i Hetland et al., 2008). For det andre kan ulike roller og maktfordeling gi partene grunn til å ikke bli for personlig involvert. Det kan forklare hvorfor informanten i eksempelet gikk bedre overens med en leder som ikke var *hennes* leder. En tredje forklaring kan være at emosjonell regulering får partene til å undertrykke følelser. Emosjonell regulering er spesielt vanlig blant ledere (Glasø, 2008). Forventninger til rollen, strategiske hensyn, hensyn til arbeidsmiljøet og unnvikelse av personlig ubehag løftes frem som mulige årsaker til at dette skjer (Glasø, Ekerholt, Barman og Einarsen (2006) gjengitt i Glasø, 2008).

Jeg vil bruke et eksempel på emosjonell regulering for å illustrere hva avstand kan føre til. Fortellingen fikk jeg fra en informant som nylig hadde byttet jobb. Informanten hadde et tett samarbeid med sin tidligere leder. Likevel fikk hun sjelden direkte anerkjennelse:

Han sa omtrent aldri til meg at han var fornøyd med meg. Jeg hørte det gjennom andre at han var fornøyd. [Jeg: Tror du han satte pris på deg som person?] Det gjorde han. Han begynte å gråte da jeg sa opp.

I dette tilfellet ble lederens følelser uttrykt da medarbeideren sluttet. Informanten forteller at manglende anerkjennelse var en medvirkende faktor til at hun valgte å si opp. Det å bli sett og verdsatt er viktig hvis relasjonen skal føles givende (Dutton & Heaphy, 2003). Gjør den ikke det, kan medarbeiderne ønske å slutte. Som en kontrast til dette finner jeg at avstand kan føles riktig for noen informanter. Dette er andre informanter enn de som savner en nær relasjon. En sier:

Nå har jeg jo hatt ledere som er hyggelige å prate med og sosiale og sånn. Det har jeg jo likt veldig godt. Jeg har aldri prøvd å ha en leder som ikke er utadvendt. Jeg vet ikke om det hadde gjort meg så mye. Jeg er nok mer interessert i den faglige biten.

Behovet for å være i en givende relasjon kan variere. Noen får behovene dekket på andre arenaer i livet. For disse kan en relasjon basert på transaksjonsledelse gi tilfredsstillende kvalitet. Transaksjonsledelse rommer positiv interaksjon i form av belønninger og anerkjennelse, samtidig som den er avgrenset av forutsigbare rammer (Busch, 2012). Det kan gi medarbeiderne den profesjonelle avstanden de ønsker seg. I diskusjonen av nærhet og avstand er det viktig å fremheve at ingen informanter har forventning om et *vennskap* med lederen. I mitt materiale handler nærhet om personlig engasjement og ikke om å være privat. En sier: «Hun trenger ikke å være vennen min eller noe sånt noe. Det er jeg ikke så opptatt av. Jeg vil ikke ha det forholdet. Føler at det går over til vennskap og sånn, det syns jeg går for langt.». Blant informantene i min studie er det flere som har kontakt med leder utenfor arbeidstid, for eksempel i sosiale medier. Jensen (2014) finner i sin masteroppgave at ledere bruker Facebook for å bygge relasjoner. Facebook gir lederne mulighet til å vise andre sider av seg selv enn de normalt viser i jobbsammenheng. De kan derfor bygge relasjoner av mer personlig karakter (ibid). Jeg oppfatter at informantene er bevisste på skillet mellom jobb og privatliv. For eksempel når de begrenser hva de «liker» eller kommenterer på den andres profil. Med grunnlag i disse funnene kan vi hevde at medarbeiderne også kan bidra til å skape avstand i den avmålte relasjonen.

4.2.3 Den skadeskutte relasjonen

Den skadeskutte relasjonen preges av en eller flere negative hendelser som har fått medarbeideren til å tvile på lederen. De emosjonelle faktorene frustrasjon, krenkelse og utilpasshet er tydelig til stede (Glasø & Einarsen, 2006). De negative hendelsene handler om å ikke bli hørt, sett, forstått eller vist hensyn til. Dette kan illustreres gjennom et typisk eksempel. En av informantene forteller:

Når du sier [til lederen] at: «Nå kommer to konferanser oppå hverandre. Hvis jeg skal jobbe begge helgene og alle ukedagene mellom så kommer dette til å bli veldig mye.» Når du har et lite barn og du får beskjed om at: «Ja, men det må du bare». Det var ingen god følelse!

Videre forklarer hun hvorfor det trigget henne:

Noen ganger kan en leder bli tatt på sengen av sånne ting, fordi arbeidstakeren ikke har skjønt at det blir for mye når disse tingene kommer oppå hverandre. Men når arbeidstakeren har *skjønt* det, og kommer og gir beskjed i god tid og man ikke kan gjøre noe med det - da er ikke det noen god følelse. Da føler du deg skviset. Jeg har alltid jobbet mye og synes ikke det har vært noe problem. Men det der, det var ingen god følelse.

Som vi ser av eksempelet er informantene vant til å jobbe mye. Når hun går til lederen har hun en forventning om å bli møtt med forståelse. I stedet blir hun presset til å jobbe mer. Hun sier selv at det etterlater en følelse av å bli utnyttet. Fortellingene jeg fikk innblikk i kan knyttes til brudd på den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989). Informantene mener lederen burde eller skulle handlet annerledes. Til forskjell fra den underutviklede relasjonen sitter følelsene fortsatt i kroppen, selv etter at det har gått noe tid. En grunn til dette kan være at opplevelsene er mer personlige. Sverdrup (2014) forklarer at en psykologisk kontrakt er formet av historier på arbeidsplassen og samtaler med lederen. I tillegg påvirkes den av personlighet (ibid). Jeg finner at mange informanter har særegne egenskaper og verdier som de regner med at lederen er kjent med. En medarbeider som aldri kommer for sent kan for eksempel forvente å bli møtt med raushet den ene gangen han gjør det. En annen som sjelden leverer dårlige rapporter, kan forvente å bli møtt med støtte den dagen rapporten ikke er som den skal være. Slike personlige hensyn krever at lederen kjenner den enkelte medarbeider godt. Som jeg har vært inne på tidligere, kan faktorer som tid og tilgjengelighet gjøre det ekstra utfordrende å innfri disse forventningene.

Brudd på psykologisk kontrakt skjer ofte (Conway og Briner (2002) gjengitt i Sverdrup, 2014). Det fører til nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement, ekstrarollatferd og prestasjoner (Sverdrup, 2014). I tillegg påvirker det medarbeidernes ønske om å bytte jobb (ibid). Jeg vil peke på to årsaker til at dette er særlig uheldig i møte med kunnskapsarbeidere. For det første, som jeg var inne på innledningsvis, er det ressurskrevende for organisasjonen hvis flinke medarbeidere slutter eller reduserer sin innsats. For det andre kan det sette

medarbeideren i en svært vanskelig situasjon. Mange har fått et nært forhold til arbeidsoppgavene gjennom lang utdanning og arbeidserfaring. Min erfaring er at mange står i et dilemma hvor de må holde ut i sin nåværende stilling eller starte på nytt i en annen organisasjon. Det fører til at de må revurdere viktige sider i livet sitt. Mange spesialiserte stillinger finnes for eksempel bare noen få steder i landet. Det kan påvirke både familie og nettverk. Begge alternativer må derfor anses å ha ulemper for den enkelte. Det finnes andre løsninger for å unngå konsekvensene som følger av brudd på psykologisk kontrakt. Den mest åpenbare løsningen er å unngå at bruddene skjer. Som nevnt tidligere krever det mye av lederen. Dessuten er psykologiske kontrakter ofte ubevisste. Sverdrup (2014, s. 65) skriver: «Det er gjerne først når det oppstår et brudd at man forstår at det har vært etablert en psykologisk kontrakt.» Det vil for det første være krevende å gjøre alle sine behov eksplisitte ovenfor seg selv. Videre vil det også være utfordrende å kommunisere dette til lederen på en forståelig måte. En annen løsning kan derfor være å ha fokus på brudd som har oppstått. Sverdrup (2014) hevder at håndtering av brudd kan ha stor betydning for relasjonen. Jeg finner at sterke negative emosjoner kan fungere som en varselampe for at et brudd har oppstått. Det skal vi se nærmere på i neste avsnitt.

Fortellingene jeg har fått innblikk i preges av emosjonelle faktorer som frustrasjon, krenkelse og utilpasshet. Noen informanter forteller at emosjonene har kommet direkte til uttrykk i møte med lederen. En fortalte at hun hadde prøvd å få lederen til å lytte til henne over lengre tid. Jeg spør om hun tror lederen oppfattet at noe var galt:

Den fikk det med seg for jeg ble jo sur og rasende. Så rasende som jeg veldig sjelden er. Og da fikk jeg det som jeg ville. Men at jeg måtte slå knyttneven så mye i bordet for å få det, da mistet jeg respekt egentlig. Da mistet jeg respekt for lederen som leder. For jeg mener det ikke bør være nødvendig å gå så voldsomt frem for å bli forstått og sett av en leder.

Dette funnet samsvarer med forskningen til Glasø og Einarsen (2005) (gjengitt i Glasø, 2008). Når negativt ladede emosjoner kommer til uttrykk, kan det være et første varsel om at en risikosituasjon har oppstått (ibid). Jeg finner at forventningene til leder øker når informantene har gitt tilbakemelding i form av ord eller sterke følelsesuttrykk. Forventningene knyttes til

ansvaret for å følge opp og reparere bruddet. Som et hovedinntrykk mener informantene at det er lederen som har ansvar for å ta tak i situasjonen når et brudd har oppstått. Dette kan illustreres gjennom fortellingen til en av de andre informantene. Hun forteller om en samtale med leder som hadde vært ubehagelig. Dette tok hun opp med lederen noen uker senere, hvorpå lederen bekreftet å ha følt på det samme:

Og det synes jeg jo var greit, men så ble jeg jo samtidig litt skuffet. Jeg synes på en måte at siden hun er lederen, så hadde hun et litt ekstra ansvar for å ta tak i noe som var ubehagelig da.

En tredje fanger opp det samme ansvarsaspektet, men på et mer overordnet nivå:

Sånn som jeg opplever det så er det jo innimellom helt ødeleggende hvor arbeidsmiljøet på hele arbeidsplassen bryter ned når det er konflikt. Det er slitsomt å gå på jobb. Og da, altså, det er både de ansatte og ledelsen sin *skyld*, men det er ledelsen sitt *ansvar*.

Jeg finner at dårlig håndtering av psykologiske kontraktsbrudd kan være det mest kritiske i den skadeskutte relasjonen. I denne sammenhengen vil jeg låne begrepet «Second hit» som ofte brukes innen kreftgenetikk. «Second hit» kan forstås som at relasjonen allerede har fått en skade, men at dårlig håndtering setter spikeren i kista. For mange vil dårlig håndtering kunne bekrefte den første erfaringen. Det vil si at de får forsterket følelsen av at lederen ikke ser, hører, forstår eller viser hensyn. Det er selvfølgelig ikke sikkert at medarbeiderne har rett i sin oppfatning. Mine funn viser likevel at følelsen ofte vedvarer dersom den ikke håndteres. Det kan forstyrre det fremtidige samspillet i relasjonen. Spurkeland (2017) bruker begrepet «relasjonell latskap» om situasjoner der lederen vet at noe er galt, men lar være å følge opp. En grunn til at ledere ikke tar dette ansvaret kan være at emosjonelle opplevelser betyr mindre for lederen (Glasø & Einarsen, 2006). En annen grunn kan være at ledere «mangler språk, begreper og bevissthet om følelser og bruk av disse» (Storvoll, 2015, s. 48). Begge deler kan føre til at lederen undervurderer betydningen og viktigheten av følelser i samspillet. Glasø og Einarsen (2006) skriver at ledere må bli mer oppmerksomme på sine egne og medarbeidernes emosjoner når de samhandler. Det samme finner jeg hos Risan (2012) som skriver at lederen

står i mange dyader, men at den enkelte dyade betyr mindre for dem enn for medarbeiderne. Dette står i stor kontrast til medarbeiderne som kun har sin egen dyade å forholde seg til. Ser vi mine funn i lys av dette, kan det bli uoverensstemmelse mellom medarbeidernes syn på lederen som den *ansvarlige* og lederens følelse av *ansvarlighet*. For å oppsummere kan relasjonell latskap hindre at brutt tillit bygges opp igjen. Hvis det skal være mulig, må lederen finne ut hva som førte til det opprinnelige tillitsbruddet (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Det krever en evne og vilje til å møte den det gjelder ansikt til ansikt, selv om det kan føles ubehagelig. Spurkeland (2017) kaller dette *relasjonelt mot*. Mine funn understreker viktigheten av dette. Relasjonen kan for alltid få en skramme hvis situasjonen ikke løses. Jeg vil avslutte denne kategorien med et sitat fra av informantene. Hun har et forslag til hvordan lederen kan gå frem for å rette opp i situasjonen:

Rett og slett si i fra at: «Du jeg skjønner nå at jeg ikke så det eller skjønte det tidsnok.» Det er sånn jeg gjør med elevene mine. Når jeg er veldig stresset så kan jeg bli veldig sta og da hender det dagen etter at jeg tenker: «Åkei, det kunne du bare ha gitt etter for. Eller i alle fall håndtert på en annen måte.» Da hender det at jeg sier det til elevene. [Jeg: Hvordan reagerer elevene da?] Ja, da har de full forståelse! [Informanten ler]

4.2.4 Den inspirerende relasjonen

Den inspirerende relasjonen preges av ivaretagelse og tillit. Lederen legger til rette for intellektuell stimulering og følger opp medarbeidernes individuelle behov. Til forskjell fra den avmålte relasjonen gir den inspirerende relasjonen grunn til å forvente noe «mer» i samspillet. Medarbeiderne opplever at de blir sett og inspirert på et høyere nivå, både faglig og personlig. Således har kategorien mange fellestrekk med høy relasjonskvalitet og transformasjonsledelse.

I materialet finner jeg at et par-tre informanter har sterke, positive assosiasjoner til relasjonen med leder. En sier: «Av de lederne jeg har hatt så har jeg ekstremt mye tillit til henne. Jeg føler meg sett og jeg føler meg verdsatt. Hun er på en måte perfekt.» En annen forteller at

lederen møter henne på en måte som gjør at hun tør å ta initiativ til nye prosjekter: «Vi har jo noe gående her som jeg nesten ikke torde å si høyt. Men til den lederen torde jeg å sende det. Og nå er vi i gang. Akkurat nå er jeg i en veldig oppstemt fase.» De ovennevnte funnene viser at den emosjonelle faktoren ivaretagelse er tydelig til stede. Ivaretagelse handler blant annet om å føle seg verdsatt, begeistret og inspirert (Glasø, 2008). Videre finner jeg at tillit blir nevnt av flere. Mayer, Davis og Schoorman (1995) definerer tillit som evnen til å gjøre seg sårbar ovenfor en annen, basert på en tro om at den andre vil en vel. I den inspirerende relasjonen tør medarbeiderne å være emosjonelt involvert, samtidig som de stoler på at lederen vil behandle dem bra. Dette er faktorer vi finner i relasjoner med høy kvalitet (Dutton & Heaphy, 2003; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Et annet funn i denne kategorien handler om at leder og medarbeider samhandler på et høyere nivå enn stillingene krever. Risan (2012) skriver at lederen kan gi de ansatte positiv oppmerksomhet ved å bli kjent med medarbeiderens bakgrunn og interesser, lytte til problemer og drive med småprat. I den avmålte relasjonen fikk jeg inntrykk av at dette er lite aktuelt. En av informantene sier for eksempel at det lett kan oppfattes som kunstig. I den inspirerende relasjonen stiller dette seg annerledes. Her kan begge parter ha glede og nytte av utvidet samspill. Dette funnet er særlig aktuelt for en av informantene. Hun forteller at hun kan ta en «debrief» med lederen når en av dem har stått i noe vanskelig:

Så hender det man utveksler noen synspunkter. Vi sitter jo med en jobb som involverer utrolig mye menneskekontakt og selvfølgelig kan du bli irritert. Du kan bli irritert på brukere, du kan bli irritert på ledere, du kan bli irritert på kolleger. Altså du kan i prinsippet bli irritert på *alle*. Det betyr jo litt å ta en debrief. Det syns jeg.

Graen og Uhl-Bien (1995) hevder at høy LMX gir både leder og medarbeider tilgang til ressurser og støtte som de ellers ikke ville hatt. Den ovennevnte fortellingen kan illustrere hvordan dette kan fortone seg i praksis.

Videre har jeg to funn i denne kategorien som kan assosieres med transformasjonsledelse. Det første funnet er knyttet til «intellektuell stimulering». Informantene forteller at lederen hever og dyrker deres engasjement. Dette ser jeg særlig tydelig hos en av dem. Hun forteller at nåværende leder er åpen for innspill og ideer. Informanten oppsummerer hva det betyr for henne ved å si: «Jess, det er noen som tar imot det jeg har å gi her!» Dette står i stor kontrast til det hun har opplevd med tidligere ledere:

Alt jeg kom med ble rett og slett avvist. Bastant med en gang. Jeg mistet noe av motivasjonen, noe av piffen, noe av gleden. Det var også perioder hvor jeg vurderte å gjøre noe helt annet eller finne meg en annen arbeidsplass.

Medarbeidere motiveres av at deres innsats bidrar til å utvikle organisasjonen (Hetland, 2008). Vi ser av eksempelet hvordan informantens motivasjon endret seg i møte med ulike ledere. Det tyder på at relasjonen med leder spiller en viktig rolle. Det andre funnet kan knyttes til «individuelle hensyn». Et par informanter har for eksempel blitt utfordret på å ta mer ansvar. Det sier de at de har vokst på. Andre forteller om behov for å bli bekreftet eller for å bli tatt hensyn til i spesielle livsfaser. En av informantene som karakteriserer seg selv som «flink pike» forteller hvorfor nettopp *raushet* er et hensyn som matcher henne godt:

Det som er fantastisk med min leder er jo for eksempel at jeg noen ganger har *glippet* på noe fordi det har vært mye å gjøre. Så tar hun det ekstremt rolig! Og det er jo veldig godt når du har den der angsten for at du ikke presterer bra nok og har kontroll på alt. Det er litt befriende for sånne flinke piker at noen sier at: «Det er ikke så farlig.» At du blir møtt av en eller annen type *raushet* det er jo ganske viktig.

I møte med andre medarbeidere kan *raushet* virke helt annerledes. En person som er usikker kan for eksempel bli forvirret av *raushet*. Det å lede ulike mennesker på ulike måter blir av en av informantene knyttet til det å gjøre en optimal jobb som leder. Han sier:

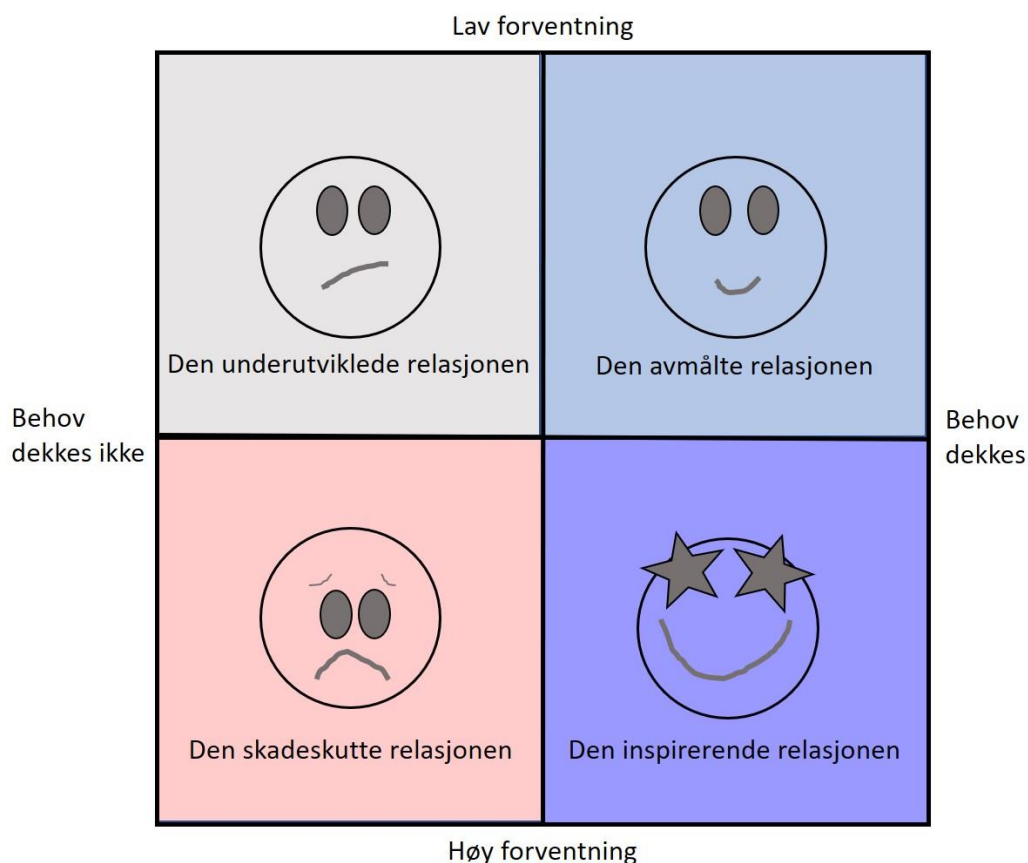
Jeg har jo helt andre behov enn de andre kollegaene mine. Og hvis man leder meg på akkurat samme måte som man leder de andre, så gjør man neppe en

best mulig jobb. Man kan fortsatt gjøre en god jobb, men ikke så god som mulig.

Dette perspektivet finner jeg beskrevet hos James (2012). Han hevder at det er umulig å lede mennesker, - det er kun mulig å lede *individer* (gjengitt i Sverdrup, 2014). Funn fra denne kategorien viser at det betyr mye for informantene å bli møtt med intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Som en følge av det dette føler medarbeiderne seg sett og verdsatt, noe som er et viktig kriterium for en relasjon av høy kvalitet (Dutton & Heaphy, 2003). Således finner jeg støtte for å koble relasjonskvalitet med transformasjonsledelse. Denne sammenhengen er tidligere vist i andre empiriske studier (Matthiesen et al., 2013).

4.2.5 Oppsummering

I dette temakapittelet har jeg presentert og drøftet funn som belyser relasjonskvaliteten. Funnene fordeles på fire kategorier: den underutviklede relasjonen, den avmålte relasjonen, den skadeskutte relasjonen og den inspirerende relasjonen. Kategoriene er ulike når det gjelder medarbeidernes forventning til relasjonen og i hvilken grad de opplever å få behovene sine dekket. Det gir fire ulike *opplevelser* av kvalitet som kan oppsummeres i følgende firefeltstabell:



Figur 2: Fire ulike opplevelser av kvalitet.

Mine funn viser at opplevelsene kan kobles til de emosjonelle faktorene som er funnet av Glasø og Einarsen (2006). I den underutviklede relasjonen og den avmålte relasjonen er emosjonene svake. I den skadeskutte relasjonen er emosjonene sterkt negative, mens de er sterkt positive i den inspirerende relasjonen. I lys av emosjoner fremstår den skadeskutte relasjonen som den minst fordelaktige, mens den inspirerende relasjonen er et mål å strekke seg mot. Således ser jeg for meg at modellen er dynamisk og at relasjonskvaliteten vil kunne endres, gitt at behov og forventninger forandrer seg.

Prinsippet om komplementær interpersonell atferd er sentralt på tvers av kategoriene (Hetland et al., 2008). Når en av partene handler på en gitt måte speiles det hos den andre. Dette er i tråd med min forforståelse om relasjonen som kontinuerlig og gjensidig avhengig av partenes handlinger (Blau, 1986). Det innebærer at vi kan få et skifte i kvalitet hvis en av partene endrer atferd. Funn på tvers av kategoriene viser imidlertid at det kan være vanskelig for

medarbeiderne å endre et etablert samspillsmønster. Det er særlig aktuelt i den underutviklede og den skadeskutte relasjonen. I disse kategoriene har medarbeideren begrenset mulighet til å «snu skuta» og skape positivt driv i relasjonsutviklingen. For disse kategoriene kan vi si at kvaliteten på relasjonen preges av en asymmetri til fordel for lederen. Positiv utvikling krever at lederen er aktiv og bevisst sitt ansvar.

4.3 En arena for gjensidighet

Gjensidighet er et viktig prinsipp i sosial utveksling (Cropanzano & Mitchell, 2005). Det er et kvalitetstegn at begge parter er engasjerte og aktive bidragsytere i relasjonen (Dutton & Heaphy, 2003). Risan (2012) har forsket fra et lederperspektiv og hevder at relasjonen er en arena hvor begge parter har noe å gi hverandre. Gjennom funnkategoriene *partnerskap* og *forståelse* vil jeg peke på hvordan medarbeiderne kan bidra. De to funnkategoriene vil bli behandlet i hvert sitt underkapittel.

4.3.1 Partnerskap

Velten et al. (2008) skriver at lederen ikke trenger å være den klokeste, mest kunnskapsrike eller beslutningspotente så lenge hun legger til rette for et klima preget av åpen dialog og medansvar. Kunnskapsarbeidere er vant til ansvar og kompleksitet. Det er derfor rimelig å si at de kan være gode partnere for en leder. På den andre siden hevder Christensen og Foss (2011) at kunnskapsarbeidere kan være ledelsesresistente «primadonnaer» som ikke alltid er samarbeidsvillige.

Mitt materiale viser at informantene har varierende innsikt i lederens oppgaver og utfordringer. En av informantene har nærmest ingen oversikt over hva lederen gjør. Dette begrunnes med at lederen har delegert mye ansvar til andre og at hun er lite tilgjengelig. De andre har mindre ekstreme erfaringer. Likevel forteller rundt halvparten at de ofte må tolke lederens atferd. En av informantene oppsummerer det slik:

Jeg prøver liksom å forstå lederen min sin posisjon, men jeg skulle nok ønske at hun hadde sagt litt mer om det selv. For da hadde det ikke vært så mye å tolke. Måtte tolke hennes jobb og oppførsel og reaksjoner, det er ikke sikkert det er riktig.

Hensikten med å tolke lederens atferd er å sette den i kontekst. En annen sier:

Mennesker gjør ikke noe uten en grunn. Jeg prøver å forstå hvorfor, og så gjetter jeg av og til. Når det gjelder mange ting har jeg skjønt at lederen sitter under press ovenfor neste ledernivå. Og det forklarer av og til ganske mye. De sier ikke altfor mye om det selv.

Tolking er en naturlig del av kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Mine funn viser at informantene er aktive tolkere, men at de i liten grad får verifisert sine antakelser. Å være leder handler om ivareta en organisatorisk *helhet* som blant annet påvirkes av strategier, mål, økonomi og kulturelle betingelser (Haaland & Dale, 2005). Dialog og medansvar krever at medarbeiderne får innblikk i lederens verden. Hvis lederen kommuniserer lite kan det bli vanskelig å være en god partner.

Slik jeg oppfatter det er mange informanter interessert i lederens verden. Flere reflekterer over saker som ligger på organisasjonsnivå. For eksempel hvordan skolen løser utfordringer knyttet til «fraværgrensen». Det viser et potensiale som ledere kan utnytte i større grad. En av informantene beskriver dette potensialet slik: «Jeg mener jo at jeg er en ressurs de burde bruke mer. Jeg tror både jeg og organisasjonen vil blomstre hvis man bruker meg og de andre som ressurser.» Således finner jeg ingen tegn til «primadonnanykker», slik det fremstilles av Christensen og Foss (2011). På den andre siden kan lederen ha mange grunner til å ikke involvere medarbeiderne. Min erfaring er at mange saker holdes innenfor ledergruppen av strategiske hensyn. For eksempel for å unngå å skape uro i organisasjonen. Dessuten har mange organisasjoner et tillitsvalgtapparat som representerer medarbeiderne. De tillitsvalgte kan i mange tilfeller dekke ledernes behov for å høre medarbeidernes synspunkter. En kan

således hevde at medarbeidere som ønsker å tilby sitt partnerskap bør kommunisere dette tydelig, for eksempel gjennom å ta på seg slike verv.

Jeg finner at to av informantene har et tettere samarbeid med sin leder. Relasjonen er i større grad preget av gjensidig åpenhet og tilbakemelding. En sier:

Noen ganger har jeg sagt at jeg syns hun er litt for mye på tilbudssiden, når det gjelder å hjelpe noen som burde ha lært seg ting selv. Det har nå vært litt sånn på fleip, men det har jo vært en kjerne av sannhet i det da.

Den andre forteller at organisasjonen stiller store krav til dokumentasjon. Dette er et tema som hun stadig diskuterer med sin leder:

Enkelte ting syns jeg blir på kanten og da har jeg jo gjerne sagt det. Og stort sett så er hun jo med på det og ser ikke helt poenget i å gjøre det selv heller. Men hun har fått beskjed om å gjøre det. Så da må vi prøve å etterkomme det som best vi kan. De tingene hun har blitt bedt om å gjøre, må hun gjøre uansett om det er gøy eller ikke. Og jeg tenker litt det samme.

Et hovedfunn blant disse to er at de kommuniserer en samarbeidsvilje som går utover deres egne interesser. Enkelt sagt kan vi si at de ser litt større på ting. Begge informantene har ledererfaring fra tidligere. Jeg oppfatter også at de har en mer pragmatisk holdning til arbeidsoppgavene. Dermed viser de at de har innblikk i- og forståelse for den organisatoriske *helheten* (Haaland & Dale, 2005). Det kan gjøre dem til mer attraktive partnere for lederen.

Denne funnkategorien viser at partnerskap er avhengig av kommunikasjon og inkludering. Funnene er i tråd med den innledende påstanden fra Velten et al. (2008) om at dialog og medansvar krever at leder legger til rette for det. Samtidig har jeg diskutert at vi ikke kjenner hvilke ønsker lederen har når det gjelder partnerskap. Medarbeidere som ønsker å bidra kan med fordel ta initiativ til dialog om dette.

4.3.2 Forståelse

Lederrollen kan være krevende. Vanlige utfordringer kan være stress, ensomhet og å føle seg skvist mellom ulike prioriteringer (Aanes, Glasø & Matthiesen, 2013; Haaland & Dale, 2005; Richardsen & Matthiesen, 2013). I denne sammenhengen spiller medarbeiderne en rolle. På den ene siden fordi de kan bidra til å *skape* utfordringer for lederen. På den andre siden fordi de kan bidra til å *lette byrden*. Det er det siste argumentet som vil bli behandlet i dette funnkapittelet. I materialet finner jeg at de fleste informantene har reflektert over lederrollen og hvilke utfordringer den kan føre med seg. De har således en rik forståelse på dette området. Hovedfunn i denne kategorien kan oppsummeres med at *lederrollen er lite attraktiv* og at medarbeiderne tilbyr *varierende grad av støtte*.

Mange informanter beskriver lederrollen som lite attraktiv. Et par av informantene har ledererfaring fra tidligere, mens tre-fire har vurdert å gå inn i en lederrolle. Blant disse er det kun én som har en lederstilling i dag. Resten har slått ideen fra seg. Mitt inntrykk er at personalansvaret er den store «bøygen». En av informantene har en særlig fargerik oppfatning av hva det kan innebære:

Altså det er liksom: «Jeg kan ikke sitte på denne stolen for jeg får vondt i den ene rumpeballen» og: «Lyset for svakt, jeg må ha briller» ikke sant. Det er 40 stykker som skal ha hver sin lyslampe. Så jeg skjønner at det kan bli litt voldsomt.

Selv om dette er sagt på en humoristisk måte, synes jeg det viser at personalansvaret kan oppfattes grenseløst. Særlig når mange medarbeidernes behov sees under ett. En annen beskriver at det er nettopp relasjonen med hver enkelt medarbeider som kan virke utfordrende:

Det finnes ledere som klarer å være raus med alle og som klarer å se det beste i alle, og det synes jeg er vanskelig. Og derfor er det kanskje lurt at jeg ikke er leder. Du får ikke bare flinke arbeidstakere og du får ikke bare drømmeteam. Du får folk som ikke gjør det de skal, som glemmer og som roter og som ikke får det til. Og så skal du være hyggelig, samtidig som du skal stille krav. Nei som sagt, det er ikke enkelt.

Funnene understreker at informantene har stor forståelse for lederens utfordringer. Forståelse er en viktig forutsetning for en relasjon av høy kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). På den andre siden finner jeg ingen tegn til at informantene har dempet sine egne behov i møte med leder. Inntrykket er heller at det er «andre» (kolleger) som legger beslag på lederens oppmerksomhet. Det er ikke mulig å trekke noen konklusjoner ut i fra dette, utover at mange medarbeidere ser og anerkjenner at det kan være utfordrende å ha personalansvar.

Videre fremgår det at informantene tilbyr varierende grad av støtte til leder. Mange informanter observerer at ledere mottar en del kritikk. Også urettferdig kritikk i deres øyne. Det varierer i hvilken grad de griper inn. En av informantene sier at det ikke er hennes rolle:

Lederne blir jo ofte og mye kritisert. Jeg tar ansvar for meg og mitt og holder meg gående. Hvis noen ber meg om hjelp, greit, da får de svar. Men de må først be meg. Jeg føler meg ikke kallet til at jeg skal gå rundt og fortelle alle andre om hvordan de skal takle livet eller tilværelsen.

Den samme informanten resonnerer at det å gi støtte kan være så enkelt som å «ikke angripe». En annen har et eksempel som illustrerer indirekte støtte:

Det finnes ansatte som har satt seg fast i at: «Denne ledelsen fungerer ikke» og dermed setter seg på bakbeina fordi de kan sette seg på bakbeina. Jeg tror vi må ansvarliggjøre begge parter og det gjør vi jo innimellom. Jeg har sagt ifra noen ganger. [Jeg: Til kolleger?] Ja.

En tredje sier at hun kan gi støtte direkte til den det gjelder:

Senest i går så sa jeg til en av de andre avdelingslederne at «Du gjør jo en kjempejobb og jeg ser jo at du er litt sliten». Det er noe med at du *ser* de og at du ikke bare blir sånn «kjefte-kjefte» på at de ikke stiller opp på ting eller ikke gjør ting.

Jeg innledet denne oppgaven med å si at medarbeiderne stiller stadig høyere krav til arbeidsplassen. Vi må anta at det også øker forventningene til den enkelte leder. Vi vet at en leder møter mange motstridende interesser og at hun må regne med å ta upopulære avgjørelser (Haaland & Dale, 2005). Dermed vil en leder ofte kunne møte kritiske røster. Alle mennesker presterer bedre når de får støtte og oppmuntring (Monö, 2010). Det gjelder også ledere (ibid). Vi kjenner flere former for lederstøtte som ikke tar medarbeiderne med i betraktningen. Eksempler kan være bruk av mentor, leder-til-leder-støtte eller betroede personer i omgangskretsen (Cooper og Quick (2003) gjengitt i Aanes et al., 2013). Spørsmålet er derfor hvilken rolle medarbeiderstøtten spiller. Min studie tar utgangspunkt i medarbeiderperspektivet og kan derfor ikke forklare hvordan støtten oppleves for en leder. Konklusjonen er likevel at støtten finnes, selv om den kan være krevende å identifisere i sine mange former.

4.3.3 Oppsummering

I dette temakapittelet har jeg presentert og drøftet funn som viser at medarbeiderne tilbyr partnerskap og forståelse til lederen. Relasjonen er således en arena for gjensidighet der lederen kan få noe tilbake. Samtidig kan det virke som at potensialet er lite utnyttet, uten at jeg kan trekke noen klare konklusjoner fra mitt materiale. Jeg oppfordrer derfor til mer norsk forskning på dette området. Denne forskningen kan gjerne bygge videre på kunnskapsarbeidere, siden jeg finner positive tegn til medarbeiderskap i mitt materiale. Som en oppsummering på temakapittelet vil jeg avslutte med et sitat fra en av informantene. Sitatet handler om hvordan ledere bør *se* sine medarbeidere. Min påstand er at dette kan praktiseres begge veier i dyaden. Når vi er i stand til å se og bekrefte hverandre kan vi antagelig bygge bedre relasjoner:

Jeg synes jeg hører veldig mange som sier «Ja, de ser jo aldri hva jeg gjør» eller «De vet jo ikke hva jeg gjør». Og det er jo sikkert noe vi alle kan være flinke på, å fortelle andre at «Nå har du gjort det bra» eller «Det der er fint».

5 Konklusjon

Problemstillingen for denne studien er: Hvilken betydning har relasjonen med leder for kunnskapsarbeidere? Empirien bygger på dybdeintervju med åtte kunnskapsarbeidere som har ulik fagbakgrunn. For å besvare problemstillingen har jeg formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker kontakten mellom medarbeider og leder?
2. Hvordan oppleves kvaliteten på relasjonen?
3. I hvilken grad er relasjonen en arena for gjensidighet mellom medarbeider og leder?

BI professor Øyvind L. Martinsen (2017) sier at generelle funn fra forskning ikke må regnes som oppskrifter på hva den enkelte leder bør gjøre. I stedet bør forskningen tjene som grunnlag for refleksjon (ibid). Det har også vært målet med denne studien. Utvalget er for lite til at studien er generaliserbar. Jeg vil likevel hevde at ledere kan bruke funnene til å reflektere over egen lederpraksis i møte med kunnskapsarbeidere. For å hjelpe ledere på vei har jeg formulert noen refleksjonsspørsmål som kan sees i sammenheng med svarene på de tre forskningsspørsmålene.

Studien viser at kontakten mellom medarbeider og leder påvirkes av autonomi, leders faglige involvering og tilgjengelighet. Jeg oppsummerer svaret på det første forskningsspørsmålet med begrepet «Push and pull». På den ene siden bidrar medarbeidernes selvstendighet til å skyve lederen unna (push) slik at det blir mindre kontakt. På den andre siden trekker de lederen mot seg (pull) i saker som medarbeideren ikke selv kan følge opp. Det krever at lederen viser faglig interesse og forståelse. I tillegg bør lederen møte medarbeiderne på en måte som innbyr til kontakt. Funnene har ledet frem til følgende refleksjonsspørsmål:

1. Har jeg en passiv eller aktiv måte å gi medarbeiderne autonomi på?
2. Hvordan kommer min faglige interesse og forståelse til uttrykk?

3. Hvilken holdning har jeg til tilgjengelighet, og hvordan møter jeg medarbeiderne som sjelden trenger meg?

Videre finner jeg fire kategorier som er ulike når det gjelder relasjonskvalitet: den underutviklede relasjonen, den avmålte relasjonen, den skadeskutte relasjonen og den inspirerende relasjonen. Svaret på det andre forskningsspørsmålet er at opplevd kvalitet henger sammen med informantenes forventninger og behov. Selv om forventninger og behov er subjektive størrelser finner jeg sterke koblinger til teori og tidligere empiri for alle fire kategorier. I denne sammenhengen er det verdt å nevne at lederens atferd kan blokkere medarbeidernes ønske om relasjonsutvikling. Det viser at medarbeiderne ikke kan oppnå den relasjonen som de ønsker og trenger uten lederens aktive engasjement. Jeg har på bakgrunn av dette formulert følgende refleksjonsspørsmål:

4. Hvordan følger jeg opp tilbakemeldinger? Hva kan årsaken være hvis jeg sjelden får tilbakemeldinger?
5. Hvordan kan jeg vise relasjonelt initiativ ovenfor medarbeidere som har uttrykt sterk frustrasjon, krenkelse eller utilpasshet?
6. Hvor godt kjenner jeg den enkelte medarbeider? Hvordan skape dialog om individuelle forventninger og behov?

Informantene viser interesse og forståelse for lederens oppgaver og utfordringer. Innsikten begrenses av lederens åpenhet og i hvilken grad medarbeiderne blir sett på som ressurser utover stillingens omfang. Medarbeiderne tilbyr støtte til leder, men ofte i former som kan være vanskelig å identifisere. Svaret på det tredje forskningsspørsmålet er at relasjonen har et potensial for gjensidighet som vi bør utforske nærmere med mer forskning.

Refleksjonsspørsmålene knyttet til dette temaet er:

7. Hvordan kan relasjonen bli et partnerskap som gagnar både den enkelte medarbeider, meg som leder og organisasjonen som helhet?

8. Hvilke former for støtte mottar jeg fra medarbeiderne? På hvilken måte kan medarbeiderne gjøres medansvarlige for å fremme gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere?

Denne studien tar for seg medarbeiderperspektivet i relasjonen. Hensikten har vært å få mer dybdekunnskap om relasjonen som fenomen. Oppgavens tittel er: Mer enn du tror? Den peker på at vi i møte med kunnskapsarbeidere kan ha lett for å tillegge relasjonen liten betydning. Medarbeiderne er jo så flinke og selvstendige! Mine funn viser at relasjonen har stor betydning for informantene og at lederens passivitet kan gi uheldige konsekvenser. Hvis vi betrakter alle funnene under ett er det tydelig at ledere kommer langt ved å være aktive og ansvarlige partnere i de møtepunktene som er. Det gjelder uavhengig om kontakten er hyppig eller sjelden. Den innledende påstanden til Øyvind L. Martinsen kan derfor bli stående, også etter at min undersøkelse er gjennomført. Relasjonsorientering viser ikke negativ effekt i denne studien heller.

5.1 Avsluttende betraktninger

Det har vært givende og interessant å studere fenomenet relasjoner i møte med kunnskapsarbeidere. Jeg har forutsatt at relasjonen er et gjensidig avhengig og kontinuerlig samspill. Som jeg har vært inne på tidligere kan egenskaper og signaler fra medarbeiderne oppfattes på en annen måte i et ledelsesperspektiv. Som en forlengelse av denne studien vil det derfor være interessant å gjennomføre samme metodologiske opplegg med helhetlige dyader. En slik studie vil være krevende. Særlig fordi resultatene vil måtte stille leder- og medarbeiderperspektivet i hver enkelt dyade opp mot hverandre. Det kan bli vanskelig å presentere troverdige resultater uten å gå på akkord med forskningsetikken. Leder og medarbeider skal tross alt leve med hverandres vurderinger etter at studien er avsluttet. Et annet forslag er å gjøre en kvantitativ studie med utgangspunkt i funnene fra denne undersøkelsen. Med en slik studie vil man kunne nå ut til mange kunnskapsarbeidere. På den måten vil man kunne teste funnene i en bredere og mer generaliserbar kontekst. Videre vil jeg også oppfordre til mer norsk forskning når det gjelder gjensidighet i relasjonen. Her kan teoretiske perspektiv innen medarbeiderskap eller følgerskap være et naturlig utgangspunkt

(Monö, 2010; Uhl-Bien et al., 2014; Velten et al., 2008). Min studie viser at kunnskapsarbeidere har egenskaper som kan være fordelaktige i et partnerskap. Jeg tenker derfor at det er fornuftig å gjøre videre forskning på samme type utvalg.

Litteraturliste

- Aanes, M. M., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (2013). Alene på toppen. I S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (Hva er, Bind 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2016). Har du ikke tid til ledelse? Hentet 18. september 2017 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/06/har-du-ikke-tid-til-ledelse/>
- Bass, B. M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (1. utg.). New York: Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (13. utg.). New Brunswick (U.S.A.): Transaction Publ.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, P. H. & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3/2011, 41-48. Hentet 14. mai 2017 fra <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

- DeVito, J. A. (2009). *The interpersonal communication book* (12th ed., International ed. utg.). Boston: Pearson Education.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder—medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 240-248.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader—subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49-73.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 3/2013, 18-23. Hentet 20. desember 2016 fra <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

- Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2008). Followers' personality and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 322-331.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2/2000. Hentet 1. september 2017 fra <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, A. (2014). *Med sjefen på Facebook: En studie av ledere som er "venner" med sine ansatte* (Masteroppgave i organisasjon og ledelse - utdanningsledelse, Høgskulen i Sogn og Fjordane). Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/218961>
- Jensen, P. & Ulleberg, I. (2011). *Mellom ordene : kommunikasjon i profesjonell praksis* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lines, R. & Sandvik, A. M. (2013). Verdiskapning og ledelse av kunnskapsarbeidere. I S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Martin, J. (2017). Personal relationships and professional results: The positive impact of transformational leaders on academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 108-115.
- Martinsen, Ø. L. (2009). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Martinsen, Ø. L. (2017). Den beste form for ledelse. BI Handelshøgskolen: BI Business Review. . Hentet 3. august 2017 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/den-beste-form-for-ledelse/>
- Matthiesen, S. B., Knudsen, T. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's job: Folklore and fact. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Monö, C. (2010). *Följerskap : om konsten at följa en ledare och leda en följare* (1. utg.). Norsborg: Recito.
- NSD Personvernombudet for forskning. (2016). Veiledende mal for informasjonsskriv. Hentet 11. september 2016 fra http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/
- personopplysningsloven. (2001). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*, av 14. april 2000 nr. 31. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>
- Richardsen, A. M. & Matthiesen, S. B. (2013). I førersetet, men stresset? Om arbeidsbelastning og stress blant norske ledere. I S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 2/2012, 67-73. Hentet 13. mai 2017 fra <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 3/2011, 56-63. Hentet 28. august 2017 fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of management review*, 32(2), 344-354.

- Senter for profesjonsstudier. (2011). Profesjoner/profesjonsutdanninger i StudData. Hentet 8. juli 2017 fra <http://www.hioa.no/Forskning-og-utvikling/Hva-forsker-HiOA-paa/FoU-SPS/prosjekter/StudData/Profesjoner-profesjonsutdanninger-i-StudData>
- Skogstad, A. & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse- en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? I S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Storvoll, S. (2015). *Følelse gjør mester – En kvalitativ studie av lederes emosjonshåndtering i vanskelige samtaler* (Hovedoppgave, Universitetet i Oslo). Oslo: Universitetet i Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/44303>
- Strand, G. M. (2013). *Relasjonsledelse i et medarbeiderperspektiv: En Q-metodologisk studie av medarbeideres subjektive opplevelse av møtet med leder* (Masteroppgave i rådgivning, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/271782>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sverdrup, T. (2014). Psykologisk kontrakt-et nytt ledelsesperspektiv? *Magma*, 5/2014, 64-71. Hentet 4. mai 2017 fra <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Ustad, T. (2016). *Luftballong eller klamp om foten?-en kvalitativ studie om betydningen av relasjon til leder for saksbehandlere i barnevernet* (Masteroppgave - master i verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høyskole). Oslo: VID vitenskapelige høyskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2409865>
- Velten, J., Ackerman, C., Hällstén, F. & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap : fra ord til handling* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication; A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. (Some tentative axioms of communication). New York: W. W. Norton & Company.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i mastergradsprosjektet

Hvordan opplever profesjonelle medarbeidere relasjonen med leder, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av profesjonelle medarbeidere?

Bakgrunn og formål

Du mottar denne invitasjonen fordi du er en aktuell kandidat til intervju.

Jeg håper du kan være interessert i å delta.

Masteroppgaven skrives av meg, Anja Kjærland. Jeg er student på verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole.

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan medarbeidere med din type fagbakgrunn opplever samhandlingen og relasjonen med leder. Målet er å få mer kunnskap som ledere kan nyttiggjøre seg i møte med sine medarbeidere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du stiller opp til et intervju. Intervjuet tar omtrent én time.

Vi blir enige om tid og sted som passer for deg. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet i løpet av februar/mars 2017.

Spørsmålene vil handle om dine refleksjoner og opplevelser i samhandling med lederen du har nå, eller om erfaringer du har fra tidligere. Du vil ikke bli bedt om å oppgi hvem din leder er.

Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptaket vil kun være tilgjengelig for meg og min veileder.

Opplysningene du gir vil bli analysert sammen med opplysninger fra de andre deltakerne. Det blir ca. åtte deltakere totalt. Det er vanlig å trekke frem sitater for å belyse funnene, men jeg vil ikke bruke sitater som har sensitive opplysninger og som dermed utleverer deg eller andre. Prosjektet skal etter planen avsluttes senest i november 2017. Lydopptakene vil da bli slettet og resten av materialet anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Med vennlig hilsen

Anja Kjærland,

Telefon: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i mastergradsprosjekt

Ved masterstudent Anja Kjærland, VID vitenskapelige høyskole 2017

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at det kan tas lydopptak fra intervjuet som slettes ved prosjektets slutt

Når aktuelt; Jeg har avklart med min leder at intervjuet kan gjennomføres i arbeidstiden.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervju av:

- Hvordan du ble kjent med den lederen du har nå?
 - Har dere samme fagbakgrunn?

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever forholdet mellom dere?
 - Hvordan synes du forholdet har utviklet seg over tid?

- Kan du beskrive kontakten du har med din leder i det daglige?
 - Hvor ofte?
 - Er det per telefon, sms eller ansikt til ansikt?
 - Hvem tar oftest initiativet til kontakt?
 - (Hvordan synes du at dette fungerer for deg?)

- Hvilke tema er det viktigst for deg å snakke med din leder om?
 - Hva trenger du lederen til?
 - Hvordan tror du det hadde vært om du ikke hadde en leder?
 - Hva trenger din leder mest av deg?

- Kan du tenke på en diskusjon du har hatt med din leder i det siste. Hva handlet den om?
 - Hvordan synes du det er å diskutere med leder?
 - Hva skjer med deg når dere har ulike meninger om en sak?

- Kan du si litt om hva du forventer av en leder som skal lede medarbeidere med din type fagbakgrunn?
 - (Hva hadde du sett etter hvis du skulle ansatt en ny leder)

- Hvordan kan en leder bidra til at du «blomstrer» i jobben din?
 - Hva er det som får deg til å yte maksimalt?
 - I motsatt fall; Er det noe du skulle ønske din leder gjorde annerledes ovenfor deg?

- Kan du tenke på en situasjon hvor du hadde en positiv opplevelse i møte med en leder. Hvorfor opplevde du denne som positiv?
 - Hva gjorde du? Hva gjorde leder?
 - Hva gjorde dette med deg etterpå? Hva gjorde det med forholdet mellom dere?

- Kan du tenke på en situasjon hvor du hadde en negativ opplevelse i møte med en leder. Hvorfor opplevde du denne som negativ?
 - Hva gjorde du? Hva gjorde leder?
 - Hva gjorde dette med deg etterpå? Hva gjorde det med forholdet mellom dere?

- Har du noen gang gitt tilbakemelding til en leder om måten å lede på?
 - Hvorfor ga du tilbakemelding?
 - Hvordan ble det tatt imot?

- Hva syns du ledere innen ditt felt kunne trenge å lære mer om?
 - Noe du skulle ønske var tema på et lederutviklingskurs?

- Er det ellers noe jeg ikke har spurt om som du tenker at du vil si?

Vedlegg 3: Tilbakemelding fra personvernombudet (NSD)

Tone Lindheim
VID Diakonhjemmet VID vitenskapelig høgskole
Boks 184 Vindern
0319 OSLO

Vår dato: 26.01.2017

Vår ref: 51725 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51725	<i>Hvordan opplever profesjonelle medarbeidere samhandlingen/relasjonen med sin leder, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av profesjonelle medarbeidere</i>
Behandlingsansvarlig	VID vitenskapelig høgskole, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Tone Lindheim
Student	Anja Kjærland

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.11.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

[Redacted signature]

[Redacted signature]



INFORMASJON OG SAMTYKKE

I følge meldeskjemaet skal deltakerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

TREDJEPERSONER

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at dere behandler alle data og personopplysninger i tråd med VID vitenskapelig høgskole sine retningslinjer for innsamling og videre behandling av forskningsdata og personopplysninger.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 30.11.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.