



«Tilliten må ligge i bunn»

En kvalitativ studie av hvilken betydning relasjon til leder har
for medarbeiderens trivsel.

Malise Berg
VID vitenskapelige høgskole
Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 21 841
1.mai 2019

Sammendrag

Tema for denne avhandlingen er relasjon mellom leder og medarbeider, sett fra medarbeiderens perspektiv.

Problemstillingen er: Hvilken betydning har relasjon til leder for medarbeiderens trivsel? Videre følger forskningsspørsmål som søker svar på hvordan leder kan bidra til medarbeiderens opplevelse av henholdsvis mestring, trygghet og anerkjennelse.

Studien tar utgangspunkt i at ledelse utøves i samspill mellom leder og medarbeider, men at det er lederen som har det overordnede ansvaret. Det vises også til at det er lederens emosjonelle intelligens som langt på vei er bestemmende for klimaet i relasjonen. Ledelse er komplekst og omhandler både administrasjon, kultur, kommunikasjon og relasjon.

Det teoretiske utgangspunktet for denne avhandlingen er relasjonell ledelse. Videre benytter jeg meg av begreper som emosjonell intelligens, sosiale behov og har fokus på viktigheten av refleksjon. *Leader-Exchange-Theory* og *High Quality Connection* blir benyttet som teoretisk grunnlag for å redegjøre for det som skjer i dyaden mellom leder og medarbeider.

Studien har en kvalitativ tilnærming og data har blitt innhentet gjennom 6 semistrukturerte dybdeintervjuer. Informantene var alle ansatt i tilnærmet full stilling i med minst én leder over seg.

Undersøkelsen viser at relasjon til leder har en avgjørende betydning for medarbeiderens trivsel, og at lederen i tillegg er i en suveren posisjon for å bidra til at medarbeiderne opplever mestring, trygghet og anerkjennelse.

Videre viser studien at alle komponentene; trivsel, mestring, trygghet og anerkjennelse er avhengige av at det er tillit i relasjonen. Tillit er avgjørende for en opplevelse av at relasjonen er god, og dermed for at medarbeideren skal oppleve trivsel. Videre er tillit avgjørende for å oppleve anerkjennelsen som ekte. Også opplevelsen av trygghet og mestring affiseres av tillitsforholdet i relasjonen til leder.

Forord

Det er skummelt og vemodig å avslutte dette studentprosjektet. Masteravhandlingen er selve finalen, men de siste årene har bestått av så mye mer. Utrolig mange fine mennesker har jeg fått gleden av å møte på min kronglete vei frem til dette punktet.

Men jeg er stolt! Jeg har greid å gjennomføre en master i ledelse, ved siden av jobb, familie og andre forpliktelser. Var jeg ikke strukturert før, er jeg jammen blitt det nå. Dette er ikke bare en master i ledelse, dette er en master i logistikk, omsorgsfull avvisning og delegering.

Tusen takk til mine informanter. Takk for at dere tok dere tid til å dele deres historier, selv om de for noen var krevende å fortelle. Uten dere hadde åpenbart dette ikke vært et ferdig produkt. Takk. Alle som en.

Tusen takk til mine to medstudenter Siv og Brede, som gjennom ulike digitale plattformer har gitt meg en følelse av å ikke være alene i min studenttilværelse. Og takk til veiledningsgruppa for raushet og engasjement.

Takk til min venn Hanna for grundig korrekturlesning. Du har virkelig bidratt til at det endelige resultatet kjennes godt å levere fra seg.

Takk til dere som har lånt bort deres hjem i helger og ferier, slik at jeg skal få studiefred. Og takk til alle som har sendt oppmuntrende meldinger og heiarop på målstreken.

Til slutt; takk til min beste venn og livspartner Markus, og til mine to barn. Takk for at vi kan være familie sammen.

Nå kommer jeg hjem!

Oslo 30.4.2019

Malise Berg

«Det er viktig å presisere at tilliten er grunnleggende. Den må ligge i bunn.»
Hentet fra intervju med informant

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
1.0 INNLEDNING	7
1.1 AVHANDLINGENS TEMA	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.3 AVHANDLINGENS FORMÅL – BEGRUNNELSE FOR PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	8
1.4 FAGLIG OG TEORETISK TILNÆRMING	9
1.5 METODE	10
1.6 KART FOR VIDERE LESING	10
2.0 AVHANDLINGENS TEORETISKE GRUNNLAG	12
2.1 FORSKNINGSSTATUS.....	12
2.2 BEGREPSAVKLARINGER.....	14
2.2.1 <i>Trygghet</i>	15
2.2.2 <i>Mestring</i>	15
2.2.3 <i>Anerkjennelse</i>	15
2.3 FREMVEKSTEN AV RELASJONSFOKUS I LEDERUTØVELSEN	16
2.4 RELASJONSKVALITET	17
2.4.1 <i>Emosjonell intelligens og sosiale behov</i>	17
2.4.2 <i>Tillit</i>	19
2.4.3 <i>Bytte og attribusjon</i>	20
2.4.4 <i>High Quality Connections</i>	21
2.4.5 <i>Karakteristikker for HQC</i>	22
2.4.6 <i>High Quality Connections i fire ulike perspektiv</i>	23
2.5 OPPSUMMERING RELASJONSKVALITET	24
2.6 LEDERATFERD I RELASJONEN	24
2.6.1 <i>Relasjonell ledelse</i>	24
2.6.2 <i>Fullspektrummodellen</i>	26
2.7 OPPSUMMERING LEDERATFERD	28
3.0 METODE	29
3.1 METODE FOR DATAINNSAMLING.....	29
3.2 UTVALG AV INFORMANTER	30
3.3 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	31
3.4 METODER FOR ANALYSE.....	32
3.4.1 <i>Helhetsinntrykk av teksten</i>	33
3.4.2 <i>Finne meningsbærende enheter</i>	33
3.4.3 <i>Kondensering og sammenfatning av tekst</i>	34
3.5 METODEREFLEKSJON.....	35
3.5.1 <i>Refleksivitet (forforståelse)</i>	35
3.5.2 <i>Reliabilitet (pålitelighet)</i>	36
3.5.3 <i>Validitet (gyldighet)</i>	37
3.5.4 <i>Forskningsetiske refleksjoner</i>	37
4.0 RESULTATER OG DRØFTINGER	40
4.1 SAMSPILL OG KVALITET I RELASJONEN.....	41
4.1.1 <i>Tillit</i>	41
4.1.2 <i>Rom for følelser og ulikheter</i>	42
4.1.3 <i>Åpen dør</i>	44
4.1.4 <i>Inn- eller utgruppe?</i>	44
4.1.5 <i>Relasjon av høy – eller lav kvalitet?</i>	45
4.1.6 <i>Trivsel</i>	47
4.1.7 <i>Oppsummering samspill og kvalitet i relasjonen</i>	48

4.2 LEDERENS ATFERD OG MULIGHET FOR PÅVIRKNING	49
4.2.1 Lederatferd i studien	49
4.2.2 Hvordan kan lederen bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?	50
4.2.3 Oppsummering.....	52
4.2.4 Hvordan kan lederen påvirke medarbeiderens opplevelse av trygghet?.....	52
4.2.5 Oppsummering.....	53
4.2.6 Hvordan kan leder påvirke medarbeidernes opplevelse av anerkjennelse?	54
4.2.7 Oppsummering.....	56
4.3 OPPSUMMERING FUNN OG DRØFTING.....	56
5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	59
5.1 OPPSUMMERING	59
5.1.1 Teoretisk grunnlag – kort oppsummering.....	59
5.1.2 Metode – kort oppsummering	60
5.1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	60
5.2 KONKLUSJON.....	60
5.2.1 Hvilken betydning har relasjon til leder på medarbeiderens trivsel?	60
5.2.2 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?.....	61
5.2.3 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av trygghet?	61
5.2.4 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse?	62
5.2.5 Betydningen av tillit.....	62
5.2.6 Avsluttende betraktninger og forslag til videre forskning.....	64
REFERANSER	66
VEDLEGG 1	69
VEDLEGG 2	70
VEDLEGG 3	72

1.0 Innledning

1.1 Avhandlingens tema

Denne avhandlingens tema er relasjonen mellom medarbeider og leder, sett fra medarbeiderens perspektiv.

Jobben er så viktig for mange, og hvordan man har det på jobb påvirker livskvaliteten i sin helhet. Det er iallfall inntrykket jeg sitter med når jeg skal starte dette prosjektet. Dette inntrykket er dannet gjennom mange menneskemøter, både i mitt private og yrkesaktive liv. Jeg har hørt fortellinger om gode ledere som får folk til å blomstre, gripe sjanser og virkelig føle at de blir den de skulle ønske at de var. Samtidig har jeg hørt om ledere som bidrar til at medarbeidere mister troen på at de har noe å komme med. Hvor mye har egentlig relasjon til leder å bety for den enkelte medarbeiders trivsel? Det søker denne avhandlingen svar på.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen omhandler medarbeidernes opplevelse, og det er kun disse som er blitt forespurt som informanter i den kvalitative studien. Jeg kunne valgt annerledes, og inkludert lederens perspektiv, noe som hadde gitt et helt annet utgangspunkt og derfor et annet resultat. I tillegg hadde det blitt en mye mer omfattende avhandling. Årsaken til at jeg utelukkende har valgt å studere det ene perspektivet er ønsket om å fokusere på hva medarbeidere har behov for av oss som ledere.

Problemstilling:

Hvilken betydning har relasjon til leder for medarbeiderens trivsel?

For å bedre belyse problemstillingen har jeg utformet tre underliggende forskningsspørsmål:

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av trygghet?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse?

Problemstillingen er ikke avgrenset i form av kontekst, men er avgrenset i form av å kun gjelde ett perspektiv i relasjonen. I tillegg har jeg gjort en avgrensning i valg av fokus. Dette gjøres gjennom å fokusere på begrepene mestring, trygghet og anerkjennelse. Hvilken betydning har relasjonen til leder på medarbeiderens opplevelse av mestring, trygghet og

anerkjennelse? Bakgrunnen for at akkurat disse begrepene er vesentlige for relasjonen medarbeidere har til sin leder kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel to.

1.3 Avhandlingens formål – begrunnelse for problemstilling og forskningsspørsmål

Avhandlingens formål er å belyse hvor viktig relasjon til leder er for medarbeideres trivsel og opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse. Gjennom årene har jeg hatt mange samtaler med venner og kollegaer om hvordan deres liv påvirkes av hvordan de har det på jobben, og hvordan de har det med lederen sin. Selv har jeg heldigvis flest arbeidsforhold bak meg hvor jeg har hatt gode ledere, hvor jeg har hatt en opplevelse av å ha «noen i ryggen» og som har bidratt til en opplevelse av trygghet og trivsel i jobbsituasjonen. Men jeg har også erfart det motsatte, nemlig å ha ledere med væremåter som har gjort meg utrygg og usikker på meg selv. Disse opplevelsene har jeg med meg når jeg går videre inn i denne forskningsprosessen. Det er spennende og interessant, men også litt skummelt å gjøre kvalitative studier for å avdekke hvor mye relasjon til leder faktisk spiller inn på medarbeiderens totale livskvalitet.

Det er skummelt og interessant, fordi jeg selv tar denne utdannelsen for å bidra til at egne lederressurser forvaltes på best mulig måte. Dersom jeg avdekker at relasjonen til leder er så viktig som jeg mistenker at det er, vil det tydeliggjøre mitt ansvar som fremtidig leder. Jeg har valgt et tema som genuint interesserer meg, og som også er relevant for mitt daglige arbeid som yrkesaktiv. Dette har bidratt også til å øke engasjementet mitt, da det oppleves som meningsfullt på flere plan.

Det personlige målet med masteravhandlingen er at det skal være et givende, meningsfullt arbeid som skal øke min forståelse for lederrollen og hva medarbeidere har behov for.

Videre er det et sentralt mål å belyse viktigheten av at ledere kjenner til det mellommenneskelige aspektet i ledelse. For meg har det vært et savn i lederstudiet at vi ikke i større grad har fått undervisning om psykologiske prosesser og hvordan vi som fremtidige ledere kan tilrettelegge for et godt psykososialt arbeidsmiljø for våre medarbeidere.

Problemstillingens formulering, med fravær av kontekst og fokuset på individuelle, subjektive opplevelser, er abstrakt i sin form og gir meg mye rom og mange muligheter til å forme avhandlingen og bevege meg etter hva informantene gir meg av informasjon.

Formålet med avhandlingen blir derfor å utdype betydningen av relasjonskvalitet mellom medarbeider og leder, og hvordan vi som ledere kan tilrettelegge for at våre medarbeidere trives og opplever trygghet, mestring og anerkjennelse i sin arbeidshverdag.

1.4 Faglig og teoretisk tilnærming

Jeg er utdannet sosionom og har hele min yrkeskarriere arbeidet tett på mennesker og deres endrings og utviklingsprosesser. Med valgte tema, problemstilling og forskningsspørsmål har jeg vurdert det som mest hensiktsmessig å benytte meg av relasjonell ledelse som utgangspunkt for videre studie. Teori om relasjonell ledelse, eller relasjonsledelse som det også blir betegnet som, er relativt bredt da flere ledelsesteorier inneholder det relasjonelle aspektet som en dimensjon. Herunder finner vi blant annet teorier om bytte- og attribusjonsteorier som for eksempel leader-member-exchange-teori (LMX) og teori om sosiale behov.

Relasjonsledelse som begrep ble først lansert i Norge av Spurkeland (2005). Han fremholder, i likhet med blant annet LMX-teorien, viktigheten av relasjon, og at lederens viktigste oppgave er å skape en god relasjon preget av tillit. Spurkeland trekker frem viktigheten av at ledere innehar relasjonelt mot, noe som behøves for å blant annet gi ærlige tilbakemeldinger og for å takle konflikter. Spurkeland har gitt ut flere bøker om emnet, hvorav siste kom i 2018. En gjennomgående kritikk av Spurkelands publikasjoner, har vært at han ikke inkluderer andre elementer i ledelse enn relasjonsaspektet. Jeg anser det derfor som nødvendig å supplere med blant annet Colbjørnsen (2004), Skivik (2018), Kirkhaug (2013) og Thompson (2012), for å gjøre rede for relasjonsledelse slik det står som utgangspunkt for denne avhandlingen.

For å videre belyse relasjonskvalitet benytter jeg prinsippene i High Quality Connections (HQC). Forskningen rundt HQC kan anses som en forlengelse av LMX ved at den utforsker nærmere det som skjer i relasjonen, eller bytteforholdet, mellom partene i dyaden.

HQC betegnes som båndet, eller øyeblikket, som oppstår mellom to individer, og de positive effektene dette har. De positive effektene skal bli lagt merke til og oppleves av begge partene og kan igjen gi langvarige effekter for både dem selv og organisasjonen (Dutton & Heaphy, 2003). I sterk kontrast kan Low Quality Connections (LQC) føre til store følelsesmessige og psykologiske tap for medarbeidere i organisasjonen, noe som åpenbart vil kunne gå ut over organisasjonens samlede trivsel og produksjon.

At det teoretiske utgangspunktet for denne avhandlingen er relasjonell ledelse, betyr ikke at jeg ikke anerkjenner at ledelse er langt mer komplekst. En god leder må være dyktig på mer enn å vise omsorg og emosjonell intelligens, blant annet administrasjon og kommunikasjon. Slik jeg ser ledelse, kommer disse faktorene i tillegg til relasjonsorienteringen, og ikke i isteden for. Ledelse utøves i samspillet mellom leder og medarbeider. Selv om lederen har det

overordnende ansvaret for å tilrettelegge for en god relasjon og et godt samarbeid, er medarbeideren også ansvarlig. En relasjon oppstår mellom to individer, og er en sirkulær prosess hvor begge parter har påvirkningsmulighet og -kraft. Det spesielle med relasjonen mellom leder og medarbeider er likevel at det er en betydelig ulikhet i maktforholdet mellom partene. Dette legger et betydelig større ansvar for klimaet i relasjonen over på leder. Colbjørnsen (2004) har presentert en modell for helhetlig ledelse som inkluderer både administrasjon, relasjon og kultur som nødvendig for utøvende ledelse. Dette er en normativ modell som presiserer at alt lederskap bygger på disse tre pilarene. Administrasjon omhandler å utforme mål, tydeliggjøre forventninger, og følge opp medarbeidernes resultatoppnåelse. Kultur handler om å utforme verdier og visjoner. Mens relasjoner påvirker det emosjonelle klimaet mellom leder og medarbeider (Colbjørnsen, 2004, s. 65). Jeg støtter meg til Colbjørnsen (2004) i denne avhandlingen, men fokuserer på den relasjonsorienterte delen av hans ledelsesmodell i det videre, for finne svar på problemstillingen.

1.5 Metode

Metoden for innhenting av datamateriell til denne studien er kvalitativ, og har bestått av gjennomføring av 6 semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervjuene ble gjennomført i perioden februar-mars 2019 og besto i etterkant av omtrent 100 sider transkribert tekst. Dette utgjorde råmaterialet ved start av analysen. Jeg brukte analysemetoden *systematisk tekstkondensering* for å dekonstruere og belyse råmaterialet. Denne metoden baserer seg på *Grounded Theory*, men er videreutviklet av Malterud (Malterud, 2013).

1.6 Kart for videre lesing

Denne avhandlingen inneholder fem kapitler. I den foregående innledningen har avhandlingens tema, problemstilling og formål, faglig og teoretisk tilnærming, samt metoden jeg har benyttet meg av blitt presentert. Hensikten er å orientere leseren om avhandlingens utgangspunkt.

Videre følger andre kapittel som tar for seg avhandlingens teoretiske grunnlag. Dette starter med en redegjørelse av forskningsstatus, før jeg går videre og avklarer avhandlingens tre nøkkelbegreper; Mestring, trygghet og anerkjennelse. Som en innledning til

teorigjennomgangen har jeg også prioritert å nevne noe om bakgrunnen og fremveksten av relasjonsfokus i ledelse. I resten av kapittelet vil jeg presentere og redegjøre for relevant teori som skal bidra til å finne svar på studiens problemstilling.

I avhandlingens tredje kapittel vil jeg redegjøre for studiens valg av metode. Herunder finnes også en åpen og detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, samt en refleksjon rundt min bruk av metoden.

Det fjerde kapittelet presenterer og drøfter studiens funn opp mot teori. Kapittelet er strukturert i to temakapitler, *Samspill og kvalitet i relasjonen* og *Lederens atferd og muligheter for påvirkning*.

Det femte kapittelet oppsummerer avhandlingen og gir svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

2.0 Avhandlingens teoretiske grunnlag

Målet med det følgende kapittelet er å gi leseren innsikt i kontekstuelle forutsetningene som har hatt betydning for tolking av datamaterialet (Malterud, 2013).

Jeg har valgt å presentere relevant teori fordelt på to temakapitler, som omhandler henholdsvis relasjonskvalitet og lederatferd. I temakapittelet om relasjonskvalitet trekkes begrepene *emosjonell intelligens* og *tillit* frem, i tillegg til *teorier om sosiale behov*. Videre presenteres *bytte- og attribusjonsteori* før jeg til slutt kommer med en redegjørelse av begrepet *High Quality Connections* som mer inngående belyser prinsipper for relasjonskvalitet.

I temakapittelet om lederatferd i relasjonen presenteres *relasjonell ledelse* slik det står som teoretisk utgangspunkt for denne avhandlingen. Derunder blir også viktigheten av lederens evne til refleksjon formidlet. Til slutt i temakapittelet kommer en kort presentasjon av *fullspektrum-modellen* for lederatferd.

I forkant av første temakapittel vil jeg presentere forskningsstatus som er relevant for denne avhandlingen. Deretter vil jeg avklare de tre begrepene trygghet, mestring og anerkjennelse, før jeg gir en kort innføring i hvordan fokus på relasjon har vokst frem i ledelsesfaget.

2.1 Forskningsstatus

Da jeg begynte arbeidet med avhandlingen, gjorde jeg søk i databaser som Academic Search Elite, Google Scholar, Idunn, Oria, Vid:Open og PubSync. Søkene ble gjennomført med de norske søkeordene relasjonell ledelse, mestring, trygghet, trivsel og medarbeider i ulike kombinasjoner. Videre ble søkene gjentatt med de engelske søkeordene High Quality Connections, empowerment, achievement, security og employees, og videre transformational leadership, mastering, well-being, coping, performance, safety og co-workers.

En artikkel publisert i Journal of Applied Social Psychology i februar 2019 av Badawy, Gazdag, Brouer og Treadway (2018) fremstår som svært relevant. Artikkelen publiseres på bakgrunn av en studie utført for å finne ut hvorvidt relasjon til leder har påvirkning på medarbeidernes opplevelse av å passe til jobben (job fit) og å passe inn i organisasjonen (organization fit).

Forfatterne argumenterer for at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har påvirkning på medarbeiderens oppfatning av hvorvidt de har de riktige ferdighetene for jobben og om de passer inn i organisasjonen som helhet. Dersom kvaliteten på relasjonen er

god, det vil si at medarbeideren har en opplevelse av å bli likt, respektert og vist tillit, kan det bidra til å bekrefte at medarbeideren er «på riktig sted». I tillegg argumenteres det for at kvaliteten på relasjonen, samt hvorvidt medarbeideren blir gitt ansvar og mulighet til å påvirke beslutninger, kan føre til en opplevelse av mestring, følelse av påvirkning og oppfatning om selvbestemmelse. Dette kan, i følge forfatterne, igjen påvirke prestasjonsnivået til medarbeideren.

Studiene bekrefter at leder spiller en stor rolle for hvorvidt medarbeideren opplever å være riktig person for jobben og for organisasjonen. Dårlig kvalitet på relasjonen til leder, karakterisert av blant annet lite eller ingen støtte, signaliserer til medarbeidere at de ikke passer inn i organisasjonen og at de ikke er riktige personer for jobben. Medarbeidere med tillitsfulle relasjoner til sin leder, opplever også at de har ferdighetene som behøves for å gjøre jobben, samt at de passer inn i organisasjonen (Badawy, Gazdag, Brouer, & Treadway, 2019).

Jeg vil hevde at opplevelsen av å være rett person for jobben og organisasjonen korresponderer med trivsel. Det er betydelig større sannsynlighet for å oppleve at en trives på jobben, dersom en i tillegg opplever å få bekreftelse på at man har ferdighetene som trengs for å utføre den, og at man passer inn i organisasjonen som helhet.

Jeg vil også trekke frem to masteravhandlinger av henholdsvis Rommetvedt (2018) og Brattgjerd (2016).

Rommetvedt (2018) benyttet seg av medarbeiderundersøkelsen utført ved selskapet Skangas AS som sekundærdata, og utførte en kvantitativ regresjonsanalyse for å finne ut hva som skaper jobbtilfredshet blant medarbeiderne. Medarbeiderundersøkelsen som ble brukt som rådata, ble utført i et samarbeid med Great Place to Work Institute Norway. Great Place to Work har sitt opphav i det som Rommetvedt (2018) refererer til som en omfattende undersøkelse på 1980-tallet, som avdekket at nøkkelen for å skape en god arbeidsplass ligger i evnen til å bygge sterke tillitsbånd, stolthet til jobben og fellesskap mellom medarbeiderne. Arbeidsmiljøundersøkelsen hos Skangas AS ble gjennomført ved at medarbeiderne svarte på utsagn ved å skalere dem som sant eller usant på en skala mellom 1 og 5. Faktorene som ble målt var henholdsvis kredibilitet, respekt, rettferdighet, stolthet og kameraderi. Etter å ha gjennomført sin regresjonsanalyse på rådata konkluderer Rommetvedt (2018) med at respekt og stolthet er det som har størst påvirkning på jobbtilfredshet (Rommetvedt, 2018).

Brattgjerd (2016) foretok en kvalitativ studie i forbindelse med sin masteravhandling, hvor hun søkte svar på hvordan ledere påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Hun gjennomførte

intervjuer med 12 informanter fra 3 barnehager og konkluderte med at leder har relevant påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Hun viser til at leders stil, atferd og trekk har betydelig effekt og at arbeidsmiljøet i hovedsak påvirkes av lederens evne til å gi medarbeiderne autonomi, ha fokus på kompetanseheving og gjennom å jobbe aktivt for å skape tilhørighet blant medarbeiderne (Brattgjerd, 2016).

Sverdrup (2014) argumenterer for at teori om den psykologiske kontrakten kan benyttes for i større grad å utforske hva som skjer i dyaden mellom leder og medarbeider. Den psykologiske kontrakten defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseu, 1989 i Sverdrup, 2014), og omhandler løfter, forventninger og forpliktelser. Et viktig element i definisjonen er at oppfatningen individet danner seg, er subjektiv. Flere faktorer spiller inn på hvordan disse oppfatningene dannes, blant annet ansettelsesprosess og sosialiseringsspraksiser i organisasjonen (bl.a Hassan Jafri, 2011 i Sverdrup, 2014). I tillegg spiller individets personlighet, rettferdighetsprinsipper og tidligere erfaringer en viktig rolle i dannelsen av oppfatninger (bl.a Bal og Kooij, 2011 i Sverdrup, 2014).

Sverdrup fremholder betydningen av LMX-teorien som en lovende teori som har bidratt til en endring fra et ensidig fokus på leder, til å fokusere på relasjonen mellom leder og medarbeider. Sverdrup argumenterer imidlertid for at psykologisk kontraktsteori må implementeres som en teori for å øke forståelsen for hva som faktisk utspiller seg i bytteforholdet mellom partene (Sverdrup, 2014).

I lys av studiene presentert over ser jeg at min studie vil kunne bidra med utfyllende forskning. Mitt fokus på relasjonen som fenomen, det teoretiske fokuset på hva medarbeideren har behov av fra lederen, og videre empirien som avdekker medarbeiderens opplevelser og behov, kan bidra til en økt forståelse for betydningen av leder-medarbeider relasjonen.

2.2 Begrepsavklaringer

Årsaken til at jeg har valgt å søke etter svar på hvordan ledere kan bidra til opplevelsen av trygghet, mestring og anerkjennelse handler om at det er disse begrepene, eller opplevelsene, som utkrystalliserer seg for meg når jeg sammenfatter egen og andres erfaring med teori om relasjonsorientert ledelse. Det handler om trygghet eller fravær av trygghet, mestringsopplevelser eller fravær av dette, samt viktigheten av opplevd anerkjennelse. Disse

tre står på mange måter samlet, og kanskje kan man ikke oppleve det ene uten det andre. Avhandlingen søker svar på hvordan leder kan bidra til opplevelsen av disse. Det vil da muligens fremkomme hvorvidt det er noen konkrete skillelinjer og hva som eventuelt må ligge i bunn.

Nå vil jeg gå videre med å avklare forståelsen av disse begrepene slik de ligger som utgangspunkt for denne avhandlingen.

2.2.1 Trygghet

I denne avhandlingen omtales trygghet som fraværet av usikkerhet. Dette kan beskrives som et positivt utfall av god tilknytning, som igjen er et begrep oftest benyttet når temaet er barns behov. Det å oppleve tilhørighet og tilknytning er imidlertid et kjernebehov i alle mennesker, uavhengig av alder (Stanghelle, 2017).

En opplevelse av trygghet i jobbsituasjonen kan omhandle fravær av usikkerhet omkring egen stilling og posisjon, men det kan også omhandle følelsen av å kunne være seg selv og ha en opplevelse av forutsigbarhet. De fleste av mine informanter i den kvalitative studien fortalte også at opplevelsen av trygghet i jobbsituasjonen hadde tett sammenheng med følelsen av å «ha noen i ryggen». At de hadde kollegaer og leder som støttet dem om noe skulle skje, om det var på jobben eller privat, eller om det var noe konkret, som en oppgave som skulle løses, eller andre typer belastninger som krevde støtte.

2.2.2 Mestring

Mestringsbegrepet kan ha ulike betydninger, men i denne avhandlingen definerer jeg mestring som noe en behersker, får til eller klarer å gjennomføre i tråd med egne og eventuelt omstendighetens forventinger (Bakken, 2012). Mestring kan dreie seg om å løse konkrete oppgaver hvor det er behov for en viss kompetanse, eller det kan omhandle mestring av følelser og stress.

En opplevelse av å mestre oppgavene på jobben, kan spille en avgjørende rolle for den indre motivasjonen (Aadland & Askeland, 2017). Opplevelsen av mestring sees gjerne i sammenheng med anerkjennelse, fordi den gode mestringsopplevelsen blir enda bedre når vi får bekreftelse fra andre.

2.2.3 Anerkjennelse

Begrepet, eller fenomenet, anerkjennelse er lite beskrevet eller utdypet i ledelseslitteraturen og når det nevnes er det ofte i et ytelsesperspektiv. I den grad det er beskrevet omhandler det

gjærne at en leder anerkjenner medarbeiderne for å øke deres prestasjon eller ytelseslyst (Espedal, 2017). Oppmerksomheten rundt anerkjennelse og ledelse har de siste årene vokst og nye disipliner er løftet frem. Positive Organizational Scholarship (POS), som blant annet Jane Dutton (2003) er bidragsyter til, er tilnærminger som ser på elementer som blant annet anerkjennelse, som livgivende til organisasjoner.

I det daglige forbindes gjerne anerkjennelse med det å respektere, rose og verdsette noen, altså det å skape en god følelse hos den andre. Det omhandler også å se og bekrefte. Jeg anerkjenner mine barns følelser ved å se dem, «nå ser jeg at du er sint», «nå er du sliten». Dette kan bidra til å identifisere, plassere og gyldiggjøre følelser, og dermed bekrefte både individet og følelsens eksistens. Anerkjennelse i praksis kan være å lytte aktivt, både innover og utover. Utover, ved å lytte etter hva som faktisk blir sagt, og innover ved å lytte etter hva det som sies vekker i oss av tanker og opplevelser (Kvåle, 2017).

I denne avhandlingen forstår jeg anerkjennelse som å bli godkjent som gyldig eller dyktig. Informantene mine forteller at de opplever seg anerkjent av sin leder når de får bekreftelse på at de gjør en god jobb, når de blir bedt om råd og blir tatt med i avgjørelser.

2.3 Fremveksten av relasjonsfokus i lederutøvelsen

Teorier om ledelse har i stor grad vektlagt hvordan ledere skal lede «folk», mens det egentlig handler om å lede høyst forskjellige individer (Sverdrup, 2014).

Fokuset på betydningen av relasjonen mellom medarbeider og leder har gradvis vokst frem i løpet av de siste 40 årene, sannsynligvis med sitt utspring i de velkjente Ohio – Michigan studiene (Arnulf, 2012). Studiene tok sikte på å identifisere lederatferd og gjennom feltarbeid ble 1800 ledere vurdert. Resultatene av disse undersøkelsene førte til at man fant grunn til å sette et skille mellom to typer lederatferder, oppgaveorientert lederadferd og person- eller relasjonsorientert lederadferd.

En oppgaveorientert leder kan fremholde viktigheten av gjennomføring innen tidsfrister, motiverer til økt ytelse og oppmuntrer gjerne til overtid for å prestere. Målet er å utføre oppgaven, best mulig på kortest mulig tid.

En person- eller relasjonsorientert leder tar gjerne mer hensyn til faktorer som samarbeid, likemannsarbeid, konflikthåndtering, anerkjennelse og selvutvikling. Målet er å gjennomføre oppgaven på best mulig måte, implisitt en måte som gir medarbeiderne en opplevelse av selvutvikling, anerkjennelse, kompetanseheving og stolthet (ibid).

Videre kan vi si at fremveksten av fokus på dyaden mellom leder og medarbeider har vokst i takt med samfunnsendringene i sin helhet, da vi ser at arbeidstakere stiller andre krav til faktorer i arbeidsmiljøet enn tidligere (Risan, 2012). Relasjonen til leder er en av disse faktorene. Vi tilbringer mye tid på jobb, og har mer og mer digital kontakt med omverdenen. Dette utfordrer lederen til å dekke mange menneskelige behov hos medarbeiderne. Det å bli sett og akseptert er dype menneskelige behov, og lederen er en viktig person i arbeidstakerens liv. Endringer skjer fort, og vi stiller andre krav til arbeidssted og leder nå enn vi gjorde for bare en generasjon siden. Flere får høyere utdanning, vi er mindre autoritetstro og utfordrer arbeidsgivere med hensyn til egenutvikling og karriere (Skivik, 2018) Spurkeland (2018) argumenterer for utviklingen av *relasjonell velferd*, i et samfunn som har nådd både teknisk og økonomisk velferd (Spurkeland, 2018).

2.4 Relasjonskvalitet

For å finne svar på hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeidernes trivsel er det viktig å vite hva som ligger til grunn for å kalle en relasjon for god eller mindre god. I det følgende vil jeg presentere teori om emosjonell intelligens og sosiale behov, før jeg går mer inngående inn på hva tillit er og hvorfor det er viktig. Videre presenteres teori om bytte og attribusjon. For å belyse bytte og attribusjon benytter jeg meg av teorier om Leader-Member-Exchange (LMX) og High Quality Connections (HQC).

Dette danner det teoretiske grunnlaget for presentasjonen av funn senere i avhandlingen.

2.4.1 Emosjonell intelligens og sosiale behov

Tradisjonelt har arbeidsplassen vært en arena hvor følelser skal holdes litt i bakgrunnen, et sted hvor man forventer at medarbeidere har kontroll og er saklige. De siste årene har det imidlertid vært en økende oppmerksomhet på følelser og da gjerne gjennom begrepet emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens betegner den sosiale kompetansen som ligger i evnen til å tolke og å være bevisst både egne og andres følelser i sosiale situasjoner (Colbjørnsen, 2004). Det å ha et språk om følelser er også en forutsetning for å gjenkjenne følelsene, og emosjonell intelligens blir derfor en slags parallell til begrepet intelligens som først og fremst omhandler vår intellektuelle kapasitet (Ekeland, 2017). Begrepet har fått mye oppmerksomhet, men det er mange delte meninger om betydningen av begrepet. Noen mener det er helt elementært, mens andre mener at det ikke er tilstrekkelig empirisk fundamentert at emosjonell intelligens faktisk eksisterer (Føllesdal, 2016).

Emosjonell intelligens har altså av noen blitt fremholdt som et viktig ledertrekk. Colbjørnsen (2004) viser til at det langt på vei er lederens emosjonelle intelligens som er bestemmende for det emosjonelle klimaet i leder-medarbeider relasjonen. Han vektlegger lederens rolle og ansvar for relasjonen til medarbeiderne. Det emosjonelle klimaet påvirkes av lederens evne til å forstå egne følelser, sammen med en vilje og evne til å reflektere over effekten disse har for utøvelsen av lederskap. Videre fremheves viktigheten av lederens evne til å vise empati og evne til å gjenkjenne og forstå følelsesmessige reaksjoner og stemninger hos andre, altså være oppmerksom og sensitiv nok til å innse og forstå hva som foregår.

I tillegg trekker han frem evnen til å håndtere disse stemningene på en trygg og rasjonell måte, fordi man har opparbeidet seg tillit hos medarbeiderne. Totalen av dette er noen av forutsetningene som demonstrerer lederens emosjonelle intelligens.

Emosjonell intelligens kan øke både lederens og medarbeiderens opplevelse av velvære, samt kapasiteten til å håndtere stressende situasjoner (Colbjørnsen, 2004).

Følelser fungerer som et slags barometer som vi justerer oss selv og omgivelsene etter. De betegner fysiologiske aktiveringer og kan også omtales som emosjoner eller affekter (Ekeland, 2017). Eksempler på følelser kan være glede, sympati, medfølelse, sorg, avsky, sinne, frustrasjon eller engasjement. De mer fint sammensatte følelsene er de som går under betegnelsen emosjoner, mens affekter gjerne er sterke og tydelige reaksjoner som sinne, opphisselse eller angst (Jansen, 2016).

Eksempler på sosiale behov kan være inkludering og tilhørighet. Teorier om sosiale behov i en arbeidslivskontekst omhandler gjerne medarbeiderens emosjonelle velvære ved lederens evne til å imøtekomme deres behov. Dette kan være at lederen evner å se dem slik de ønsker å bli sett, bidrar til en følelse av å høre til, yter omsorg og tilbyr sosial kontakt. Lederen må bry seg om hvordan andre har det og få medarbeiderne til å føle at de blir tatt imot og er velkomne (Colbjørnsen, 2004).

I henholdt til Colbjørnsen (2004) blir utøvelsen av lederskap mer effektivt jo mer lederen evner å vise anerkjennelse, respekt og tillit, er oppmerksom, høflig og ser medarbeidere som individer. I tillegg trekkes det frem som positivt at lederen kjenner til og bryr seg om detaljer hos medarbeideren og dennes familie. At lederen er tålmodig og hjelpsom i møte med krav og forventninger, viser støtte og sympati når medarbeideren er ansent og urolig, samt viser vilje til å hjelpe til med eventuelle personlige problemer er også elementer som trekkes frem (Colbjørnsen, 2004).

Dette er eksempler på lederatferd som kan øke medarbeiderens selvtillit, gi trygghet og stresstoleranse. I tillegg kan den øke medarbeiderens tillit til lederen og dermed skape vilje til økt prestasjon.

2.4.2 Tillit

Som nevnt trekkes det frem at lederskapet blir mer effektivt når lederen evner å vise blant annet tillit. Men hva er tillit og hvordan kan ledere legge til rette for å tjene seg opp tillit hos sine medarbeidere? Arnulf (2012) hevder at tillit er selve limet i alle former for menneskelig fellesskap, at det tar lang tid å utvikle og kort tid å rive ned (Arnulf, 2012).

Spurkeland (2005) går litt lenger og omtaler tillit som bærebjelken i alle relasjoner. Videre fremholder han at tillit alltid er i bevegelse, at den trenger pleie og oppmerksomhet og at den kan tjenes opp ved å vise integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2005). Det er tillit som gjør at vi kan stole på hverandre, fordi det er utviklet en gjensidig lojalitet, en slags overbevisning om at den andre har gode intensjoner ovenfor oss og vil søke å ivareta våre interesser. Noen definisjoner tar utgangspunkt i at tillit både er et relasjonelt og attribuert fenomen, i den forstand at tillit er en egenskap som en person tilskriver en annen og ikke noe en person bare har (Kirkhaug, 2013). Tillitsfullhet er et trekk eller en atferd som kan være enten medfødt eller tillært, og karakteriseres ved at en person tillegger en annen person godhet. Tillitsfullhet kan være positivt for relasjonsbygging fordi initiativet til kontakt gjøres med lav grad av mistenksomhet, høy grad av imøtekommenhet og generelt gode intensjoner.

Tillit til leder er i stor grad betinget av hvorvidt leder evner å demonstrere omtanke for sine medarbeidere, har en åpen kommunikasjon, delegerer ansvar og kontroll, er konsistent og har integritet (Kirkhaug, 2013). Omtanke er et uttrykk for generell opptatthet av den andres ve og vel. Ledere kan vise omtanke blant annet ved å vise hensyn og innlevelse for medarbeiderens interesser og behov. At leder evner å kommunisere åpent og nøyaktig om det som rører seg i organisasjonen eller ledergruppa, er tillitsskapende. Gjennom en slik gjennomsluttet kommunikasjon, hvor minst mulig holdes tilbake viser lederen tillit til medarbeiderne ved en forventning om at de evner å behandle informasjonen de blir gitt på en ansvarlig måte.

Delegering av ansvar og kontroll er et sentralt tillitsskapende element fordi det i praksis viser at lederen stoler på sine medarbeidere. Konsistens i form av at leder gjennomgående fremviser en atferd som er logisk tilpasset situasjonen er forutsigbart og pålitelig, noe som også bidrar som et tillitsskapende element mellom leder og medarbeider. Som et femte element trekkes integritet inn som tillitsskapende. Atferdsmessig integritet omhandler en persons evne til å være tro mot seg selv, altså at livet leves i tråd med overbevisning og tro.

Videre handler integritet om måten en person håndterer motgang på, for eksempel gjennom å holde fast ved holdninger selv om disse kan innebære tap, eller er ærlig i sin informasjon om en handling til tross for risikoen om å bli hånet. Å fremvise integritet blir det motsatte av «å snu kappen etter vinden», og kan også karakteriseres av at det er samsvar mellom ord og handling.

Nordhaug (2002) fremholder tillit som spesielt viktig i en tid hvor stadig flere grenser viskes ut. Disiplin i arbeidslivet er byttet ut med tillit, og det utfordrer ledere til å vektlegge partnerskap med sine medarbeidere (Nordhaug, 2002).

2.4.3 Bytte og attribusjon

Colbjørnsen (2004) fremholder at relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkes av lederens evne til ivaretagelse av bytteforholdet i den sosiale interaksjonen, samt at lederen er bevisst hvilken effekt det kan ha å fokusere på den enkeltes sterke eller svake sider. LMX-teorien fokuserer på relasjonskvaliteten i dyaden mellom leder og medarbeider, og omhandler bytteforholdet dem i mellom – ikke med transaksjonsfokus som i at lederen krever og medarbeideren gir og får belønning og retur, men i form av gjensidig tillit og respekt. Studier (bl.a Gerstner og Day, 1997 og Conway og Huffcut, 1997, referert til i Martinsen, 2012) viser til at kvaliteten på relasjon mellom leder og medarbeider har en betydning for medarbeiderens tilfredshet med jobbsituasjon og effektivitet.

Enhver leder har medarbeidere hen liker bedre, kommer tettere innpå eller favoriserer, enten dette skjer subtilt eller tydelig (Arnulf, 2012).

I LMX-forskningen har man operert med betegnelse inn- og utgrupper, for å tydeliggjøre disse skillene. Inngruppa betegner de medarbeiderne som lederen liker. Det er vanlig at de som tilhører inngruppa også liker lederen tilbake, da vi gjerne liker dem som liker oss. I inngruppa utvikles det dermed større grad av tillit og åpenhet. Medarbeidere som tilhører inngruppa blir gjerne lyttet mer til, fordi lederen er interessert i deres råd og tilbakemeldinger. De kan oppleve å ha større påvirkning på avgjørelser som blir tatt fordi lederen er interessert i deres meninger og tilliten de vises kan føre til at de mestrer og vokser i sin rolle som medarbeider. Lederen er ofte også mer fornøyd med det medlemmene i inngruppa presterer. De får derfor automatisk også oftere og bedre tilbakemelding. Dette kan igjen føre til at de presterer bedre eller i det minste opprettholder prestasjonsnivået (Colbjørnsen, 2004).

LMX-teorien kaller gruppen medarbeidere som lederen har svakere tilknytning til for utgruppa. Årsaken til den reduserte tilknytningen kan for eksempel skyldes medarbeidernes utseende eller egenskaper (Yukl, 2009 i Risan, 2012). Dette har innvirkning på tilliten mellom medarbeidere og ledere, noe som igjen påvirker hvorvidt disse blir spurt til råds og inkludert i beslutningsprosesser. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at medarbeiderne i utgruppa opplever mindre mestring, nettopp fordi de blir vist mindre tillit. De får mindre konkrete positive tilbakemeldinger, noe som kan føre til mindre lyst til å strekke seg for å prestere mer eller bedre (Colbjørnsen, 2004).

Negative bidrag fra noen i inngruppa blir gjerne bortforklart med uflaks eller noe som har skjedd på bakgrunn av uheldige omstendigheter, i likhet med at positive prestasjoner fra utgruppa blir sett på som flaks eller heldige omstendigheter (Colbjørnsen, 2004).

LMX har et individuelt fokus, inkluderer ulikheter hos både leder og medarbeider, og ser på dyaden som en gjensidig prosess (Arnulf, 2012).

Det er viktig å understreke at det er enighet om at denne plasseringen av medarbeidere i inn- eller utgrupper ikke nødvendigvis er bevisst fra lederens side (Risan 2012). Det kan skyldes ubevisste prosesser, noe som igjen poengterer viktigheten av å kontinuerlig arbeide med bevisstheten i forhold til egen forforståelse og hvordan vi kan tendere å knytte negative følelser eller hendelser til egenskaper hos den andre (Ekeland, 2017).

Den mest utviklede formen for LMX-ledelse er den som har utviklet så høy grad av tillit og gjensidig forståelse at det kan gis maksimal frihet.

Kirkhaug (2013) formidler at nyere tilnærminger til LMX-teorien er ytterligere opptatt av å analysere kommunikasjonsprosesser, og viser til Graen og Uhl-Bien som argumenterer for viktigheten av fokus på det relasjonelle aspektet ved lederskap (Kirkhaug, 2013). Jeg vil i det følgende presentere begrepet High Quality Connections som viderefører LMX sitt fokus på dyaden mellom leder og medarbeider, og konkretiserer kvalitetsfaktorer i den sosiale interaksjonen.

2.4.4 High Quality Connections

Begrepet High Quality Connections (HQC) beskriver positive interaksjoner mellom mennesker som gir positive erfaringer både subjektivt og strukturelt (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2011).

Det refereres altså ikke til relasjoner, men til *connections* eller oversatt til norsk som

interaksjoner. Mens relasjoner refererer til pågående langvarig kontakt mellom to personer (Reis, 2011 i Stephens, Heaphy & Dutton, 2011), omtales HQC mer som øyeblikkene i interaksjoner som over tid kan bli til relasjoner, men som også er viktige i seg selv (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2011).

De positive effektene i HQC skal bli lagt merke til og oppleves av begge partene for å kunne klassifiseres som en interaksjon av høy kvalitet. Disse kan igjen gi langvarige effekter for både dem selv og organisasjonen (Dutton & Heaphy, 2003).

I sterk kontrast kan Low Quality Connections (LQC) føre til store følelsesmessige og psykologiske tap for medarbeidere i organisasjonen, noe som åpenbart vil kunne gå ut over organisasjonens samlede trivsel og produksjon.

2.4.5 Karakteristikker for HQC

Det er tre karakteristikker ved relasjonen som skal være tilstede for å kunne betegne det som en HCQ. Det første er at den har en styrke som gir den økt emosjonell tåleevne, det andre er at den har en fleksibilitet som gjør at båndet i relasjonen fungerer i varierende omstendigheter og den tredje karakteristikken omhandler relasjonens åpenhet for realisering av den andres idéer og hvorvidt man lar seg påvirke av hverandre. Den emosjonelle tåleevnen innebærer at man tåler hverandres negative og positive emosjoner, uten at disse blir altoppslukende og tar for mye energi.

Fleksibiliteten bidrar til en resiliens mot konflikter og en evne til gjenoppretting av relasjonen ved utfordringer. Den siste karakteristikken som omhandler åpenhet, kan tolkes til å omhandle evnen til å involvere hverandre i arbeidsprosesser.

Dutton og Heaphy (2003) viser videre at det foreligger tre subjektive likhetstrekk mellom individer som opplever HQCs. Det første trekket er at man kan legge merke til at individene opplever en følelse av vitalitet, ved at de har større muligheter til å kjenne på positiv oppmuntring og energi. Det andre er at individene kjenner på en opplevelse av anerkjennelse, fordi det er kjent for dem at den andre liker en og er fornøyd. Og det tredje trekket omhandler individets subjektive opplevelse av likeverd. Dette inkluderer en delt sårbarhet som følge av at man har empati for hverandre.

Alle disse komponentene er viktige barometre for vurdering av kvaliteten i koblingen mellom mennesker (Dutton & Heaphy, 2003).

2.4.6 High Quality Connections i fire ulike perspektiv

Dutton og Heaphy (2003) ser på HQC i fire ulike teoretiske perspektiv; *utveksling, identitet, vekst og kunnskap*. I det første perspektivet utveksling, argumenteres det for at HQC fører til at individer opplever seg selv som ressurser med kunnskaper som er nyttige og verdifulle for andre. Man kan anta at det å oppleve seg selv som en ressurs fører til økt engasjement som følge av økt trygghet på egen kompetanse.

Det andre perspektivet ser på HQC i et identitetsperspektiv. Våre jobb-identiteter, og selvet generelt, skapes og utvikles i interaksjon med andre og gjennom HQC gis vi bedre forutsetninger for å bli kongruente individer med rom for å utforske både oss selv og andre. Dette kan igjen føre til at vi forstår oss selv bedre i møte med andre, og dermed blir tryggere og mer tydelige i vår (jobb-)identitet gjennom at vi ser vår egen verdi (Dutton & Heaphy, 2003).

I vekst og kunnskapsperspektivet argumenterer man for at positive interaksjoner med andre er fundamentalt vesentlig for å oppleve personlig vekst, men også for påfyll og bearbeidelse av kunnskap. Psykologisk vekst forekommer i gjensidig empatiske interaksjoner hvor begge parter bidrar med autentiske tanker, følelser og tilbakemeldinger. Gjennom denne prosessen kan partene oppleve gjensidig felles myndiggjøring som kan karakteriseres som en følelse av engasjement, at en har kunnskap som den andre kan nyttiggjøre seg av og at en er verdifull. I et læringsperspektiv kan man se på HQC som selve transaksjonsmetoden av kunnskap, hvordan kunnskap går mellom individene i interaksjonen. Er kvaliteten på interaksjonen god og de involverte opplever seg trygge, anerkjent og verdifulle for den andre, er det godt grunnlag for å ta imot og bearbeide den mottatte kunnskapen. Kvaliteten på interaksjonen er også avgjørende når det kommer til muligheten for å skape ny kunnskap sammen, sannsynligvis av samme årsaker som nevnt over, men også fordi empati og myndiggjøring ovenfor hverandre kan tilrettelegge for et mer fruktbart og fleksibelt samarbeid gjennom felles forståelse og mot til å utfordre.

Fokus på kvaliteten i interaksjonene kan tilføre en ny og økt kunnskap om hvordan medarbeidere har det på jobben, både med tanke på psykisk og fysisk helse, i tillegg til forståelse for hvordan organisasjoner fungerer.

Hvis organisasjoner klarer å skape gode grunnlag for fremveksten av HQC vil medarbeidere være i stand til å bli mer ekte og autentiske, engasjere hverandre mer og bedre, være mer sårbare med hensyn til læring og derfor ta til seg ny kunnskap, sette mer pris på å gi anerkjennelse og være i stand til å ta imot anerkjennelse når den blir presentert for en selv. Det kan også føre til en høyere tåleevne hvor man presterer mer, selv i motstand, men også i

form av at en tåler konflikter bedre og gjenvinner balansen raskere ved tilbakefall (Dutton & Heaphy, 2003).

2.5 Oppsummering relasjonskvalitet

Hittil i kapittelet har jeg beskrevet hva som kan utgjøre kvalitetsprinsipper i relasjonen mellom leder og medarbeider. Først presenterte jeg begrepet emosjonell intelligens, som betegner den sosiale kompetansen som ligger i evnen til å tolke og å være bevisst både egne og andres følelser i sosiale situasjoner. Dette har blitt fremholdt som et viktig ledertrekk, fordi det langt på vei er lederens emosjonelle intelligens som er bestemmende for det emosjonelle klimaet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre presenterte jeg eksempler på sosiale behov, hvordan leder kan bidra til å dekke disse og hva dette kan resultere i, før jeg gikk videre og utdypet hva som ligger i tillitsbegrepet og hvordan ledere kan opptre for å skape tillit hos sine medarbeidere. Deretter formidlet jeg kunnskap om bytte og attribusjonsteori og LMX. LMX-teori fokuserer på kvaliteten i dyaden mellom leder og medarbeider og opererer med betegnelser som inn- og utgruppe i sin vurdering av tillitsforholdet dem i mellom. Deretter ble begrepet High Quality Connection (HQC) lansert, et begrep som tar for seg hvordan positive sosiale interaksjoner kommer til uttrykk. Her har vi sett på karakteristikken som skal ligge til grunn for å kalle det en HQC og hvilke likhetstrekk man kan se hos individer som opplever sosiale interaksjoner av høy kvalitet. Til slutt har vi sett på hvordan HQC kan komme til uttrykk i ulike teoretiske perspektiv som utveksling, identitet, kunnskap og vekst.

2.6 Lederatferd i relasjonen

For å finne svar på hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeiderens trivsel vil jeg i det følgende presentere hvordan jeg forstår relasjonsorientert ledelse, og hvordan dette kan komme til uttrykk i lederatferden. Videre skal jeg gjennomgå viktigheten av refleksjon, og presentere hvordan man kan utvikle evnen til å reflektere over egen atferd i møte med andre. Mot slutten av temakapittelet vil Bass og Avolio (1994) sin fullspektrum-modell over lederatferd kort bli presentert.

2.6.1 Relasjonell ledelse

Relasjonsorientert og støttende ledelse fører til at lederskapet blir mer effektivt, ved at lederen viser anerkjennelse og respekt, er oppmerksom, høflig og ser medarbeideren som et individ. I

tillegg trekkes det frem som viktig at lederen bryr seg om og husker detaljer om medarbeiderens familie, viser sympati og støtte når medarbeideren er urolig, uttrykker tillit til gjennomføringsevne og viser vilje til å hjelpe til med eventuelle personlige problemer (Colbjørnsen, 2004).

Som Skivik (2018) skriver, vil mennesket aldri bli digitalt, og i en verden av digitalisering vil det ekte analoge møtet mellom mennesker være viktigere enn noensinne (Skivik, 2018).

Relasjonelt lederskap bidrar til at organisasjonen når sine mål ved at det personlige samspillet mellom leder og medarbeider skaper positive følelser. Det har vært økende fokus på viktigheten av positive emosjoner hos medarbeidere, da man har sett sammenhenger mellom dette og medarbeidernes motivasjon til å prestere. Mens glede, godt humør og entusiasme kan skape pågangsmot, effektivitet og kreativitet, kan irritasjon, ensomhet og nedstemthet stjele energi (Colbjørnsen, 2004).

Spurkeland (2012, hentet fra 2018) hevder at relasjonell ledelse forutsetter at lederen innehar relasjonskompetanse, og definerer selv begrepet på følgende måte:

«[...]ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2012, i Spurkeland, 2018, s 25). Han begrunner viktigheten av relasjonskompetanse med at vi lever i en demokratisk kultur, og at ledere derfor må tilegne seg respekt og autoritet gjennom relasjon og ikke posisjon.

Han fremholder også, i likhet med Colbjørnsen (2004), viktigheten av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider. Tillit er i konstant bevegelse i dyaden og avhenger av en rekke faktorer som integritet, kompetanse, forutsigbarhet, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2005). I tillegg fremhever Spurkeland moral som en viktig faktor for økt tillit.

Den relasjonelle kompetansen

Skivik formidler at den relasjonelle kompetansen består av tre forhold. For det første må en ha en forståelse av seg selv som leder og hvilke psykologiske reaksjonsmønstre som preger utøvelsen av lederskapet. For det andre er det av stor betydning med kunnskap om hvordan man blir oppfattet av andre. Til slutt er det behov for kunnskap om de menneskene man skal lede (Skivik, 2018).

Relasjonspyramiden

Lederens relasjonelle kompetanse kan utvikles gjennom å fokusere på det Skivik omtaler som relasjonspyramiden. Dette fremstilles som en dynamisk prosess med tre nivåer (Skivik, 2018). Det første, nederste nivået omfatter handlingskompetansen. Dette er det lederen faktisk gjør,

og som gjerne viser om hen er en effektiv leder eller ikke. På det andre nivået finner vi refleksjonskompetansen. Dette kan være lederens evne til å stoppe og tenke etter, før, under og etter en handling. Øverst i pyramiden finner vi evnen til å forske i egen praksis. Med det menes en økt refleksjon omkring hvordan lederegenskapene virker inn på samspillet med medarbeiderne, ved å se på seg selv i møte med deres behov og reaksjonsmønster. Det er også av stor betydning å gjøre seg kjent med ens egne hvite flekker, altså det som er ukjent for deg, men kjent for andre.

Totalt sett vil en økt kunnskap om dette øke mulighetene for å nå organisasjonens mål, da det gir lederen et større handlingsrepertoar. (Skivik, 2018).

Disse tre knyttes sammen ved at den første grunnleggende handlingskompetansen både er læringsarenaen og kompetansen som skal utvikles, mens relasjonskompetansen er verktøyet for å utvikle handlingskompetansen. Det øverste nivået hever den totale kompetansen ut over den daglige erfaringslæringen (ibid).

Tre former for refleksjon

Vi kan skille mellom tre former for refleksjon. Den *teoretiske, den affektive og den konseptuelle refleksjonen* (Skivik, 2018).

Teoretisk refleksjon er når vi blir oppmerksom på hvilke faglige og psykologiske hypoteser som ligger til grunn for vår egen forståelse av ledelse og samspill med andre. Vi kan få nye alternative virkelighetsoppfatninger som gjør at vi utvider evnen vår til å forstå hva som skjer, og dermed flere handlingsalternativer.

Den affektive refleksjonen handler om vår kontakt med oss selv, våre egne følelser knyttet til hvordan vi tenker, erkjenner eller agerer i gitte situasjoner eller ovenfor visse personer. For å kunne arbeide med og utvikle evnen til affektiv refleksjon er det en forutsetning at man har evnen til å se, føle og erkjenne (ibid).

Konseptuell refleksjon er den rammen lederen forstår, bedømmer og vurderer seg selv og andre ut ifra. Om rammen er snever, kan den føre til selvoppfyllende profetier, altså at medarbeideren oppfører seg slik lederen forventer at den skal gjøre vice versa. Lederens grunnleggende holdninger og verdisyn omfattes også av den konseptuelle refleksjonen.

2.6.2 Fullspektrummodellen

Som navnet sier er dette en teori som er utviklet for å kunne vurdere hele, eller i det minste et større, spekter av lederatferder i møte med medarbeidere. Her trekkes også holdningslogikken inn som et viktig element, og modellen inkluderer perspektiv på både kunnskap, følelser,

læring og holdninger (Berg, 2008). Holdningsbegrepet refererer til jobbrelaterte holdninger som oppfatninger, meninger og verdier knyttet til arbeidsutførelsen og til mer selvreflekterende holdninger som selvfølelse, vilje, motivasjon og subjektiv mestringstro (Lai, 2004).

Avolio og Bass kom med det som ble den mest anerkjente flerdimensjonale teorien, en teori som hevder at ledere kan velge mellom fem former for adferd (Bass & Avolio, 1994).

Laissez-faire ledelse er også kjent som «la-det-skure-ledelse». Ledere med denne strategien er gjerne passive, fraværende og unnvikende. De kan oppleves uklare i forhold til hva de forventer av sine ansatte og kan unnvike fra å måtte ta beslutninger. Laissez faire-ledelse er på mange måter det motsatte av transformasjonsledelse da det foregår en slags «ikke-transaksjon».

Passiv ledelse. Lederen med denne lederatferden delegerer ut oppgaver og agerer kun ved avvik, altså når ting ikke går som planlagt. Dette kan fungere greit så lenge medarbeiderne er flinke og gjennomfører oppgavene på en god måte (Berg, 2008, s. 81)

Aktiv ledelse. Her legger lederen opp til en tydelig standard med klare mål og har forventning til at medarbeiderne jobber mot dette. Implisitt tilrettelegger lederen for at avvik ikke skal forekomme, gjerne med belønningsmekanismer som underbygger viktigheten av fylle forventningene (ibid.)

Transaksjonsledelse. Lederens grunnsyn er at ledelse består av bytteprosesser hvor lederen vil hjelpe medarbeiderne med å nå sine mål mot at medarbeiderne hjelper lederen.

Egeninteressen er sentral i transaksjonsledelse, og tanken som ligger til grunn er at alle til syvende og sist er mest opptatt av å oppnå mest mulig fordeler for sin egen del. Filosofien bak transaksjonsledelse kan uttrykkes slik: følg mine spilleregler så skal du få det du ønsker (underforstått: få belønning som er av verdi for deg) eller fortell meg hva du ønsker så skal jeg skaffe deg det (mot at du ivaretar mine behov). Transaksjonsledelse kan utvikle seg til manipulativ adferd ved gjennomgående bruk av straff og belønning, men kan også fremstå positiv i den forstand at lederen alltid er på jakt etter vinn-vinn-situasjoner for både seg selv, medarbeider og organisasjon (Berg, 2008, s. 82).

Transformasjonsledelse. Transformasjonslederen kjennetegnes ved sitt fokus på å motivere hver enkelt ansatt og å implementere i dem at man sammen arbeider mot et felles mål.

Lederen er opptatt av å investere i langsiktige prosesser mot økt kompetanse og er opptatt av verdier og etikk. Transformasjonslederen kan benytte flere virkemidler, blant annet det å gå foran som en rollemodell som er genuint opptatt av hver enkelt medarbeider, inspirere, motivere og gi intellektuell stimulans (ibid.)

Transformasjonsledelse genererer en kollektiv handling som gir myndighet til deltakere i

prosessen, fordi det gir energi, håp og optimisme. I sin essens er transformasjonsledelse en lederatferd som fasiliterer redefinerings av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål (Hetland, 2004)

2.7 Oppsummering lederatferd

Relasjonsorientert ledelse fremholder en støttende, anerkjennende og respektfull fremtoning hvor lederen er høflig og ser den enkelte medarbeider som et individ (Colbjørnsen, 2004). Jeg har pekt på viktigheten av at lederen kontinuerlig arbeider med å opptjene tillit hos sine medarbeidere, blant annet gjennom forutsigbarhet, kompetanse, integritet, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2005). Videre har jeg vist til viktigheten av at leder reflekterer over hvordan hen virker inn på andre med sin væremåte, og lærer av dette.

Jeg har pekt på at den relasjonelle kompetansen kan læres og øves på, og relasjonspyramiden har blitt fremvist som en metode for dette. For å underbygge viktigheten av refleksjon valgte jeg å presentere Skivik (2018) sine tre former for refleksjon, den teoretiske, affektive og konseptuelle refleksjonen. Til slutt presenterte jeg kort Bass og Avolio (1994) sin fullspektrum-modell for lederatferd.

Den overnevnte teorien er relevant for å vurdere, forstå og fortolke studiens empiri slik den blir fremvist senere i avhandlingen.

3.0 Metode

Metoden er en strategi for å finne frem til svaret på problemstillingen. I mitt tilfelle ønsker jeg å studere betydningen av relasjonen mellom medarbeider og leder, fra medarbeiderens perspektiv.

Jeg ønsker å studere det mellommenneskelige fenomenet relasjon mellom leder og medarbeider, og har valgt å fokusere på medarbeiderens opplevelse av denne. Målet er å få innsikt i medarbeiderens opplevelse av hvordan relasjon til leder påvirker deres (jobb)trivsel og hvordan leder kan bidra til deres opplevelse av trygghet, mestring og anerkjennelse.

Problemstillingen for avhandlingen er formulert på følgende måte:

Hvilken betydning har relasjon til leder for medarbeiderens trivsel?

3.1 Metode for datainnsamling

Vi skiller mellom kvantitative metoder og kvalitative metoder for kunnskapsinnhenting, og må som forskere ta stilling til hvilken metode som er best egnet til å innhente de opplysningene som kreves for å gi svar på problemstillingen.

Enkelt forklart gjør de kvantitative metodene det mulig å beskrive og presentere funn og fenomener ved hjelp av tall. Det er systematiske metoder som former informasjonen til målbare enheter som kan presenteres ved hjelp av prosenter eller gjennomsnitt (Dalland, 2007). Den kvantitative forskeren har også mer avstand til det som undersøkes, da man gjerne benytter spørreskjema eller strukturert observasjon (Thagaard, 2018).

Kvalitative metoder benyttes når målet er å få en forståelse av sosiale fenomen, meninger eller opplevelser som ikke så lett kan måles med tall. I kvalitativ forskning har forskeren gjerne mindre avstand til det som undersøkes. Eksempler på kvalitative metoder er intervju, deltakende observasjon eller analyse av visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2018). Uansett hvilken type data som undersøkes, er den kvalitative forskeren opptatt av å få en forståelse av prosessene og de sosiale fenomenene som undersøkes.

Jeg kunne valgt en kvantitativ utforming på kunnskapsinnhenting, og laget et spørreskjema med påstander og skalering som svaralternativ. På denne måten kunne jeg nådd ut til flere og det hadde åpnet muligheter for sammenligning mellom større grupper medarbeidere. Jeg kunne for eksempel sett på hvorvidt det er en forskjell på oppfatningen av relasjonskvaliteten blant ansatte i ideell og offentlig sektor, noe som fremstår svært interessant.

Likevel falt valget på en kvalitativ tilnærming til feltet, da jeg ønsket å møte medarbeidere og høre deres historier. Jeg ønsket å innhente personlige, subjektive fortellinger om opplevelsen av relasjon til nærmeste leder, og hvilken betydning denne relasjonen hadde for deres trivsel og opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse.

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå informanten, og få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden. Det er en samtale som har en viss struktur og hensikt, og går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med mine informanter. Dette fordi jeg ønsket å innhente beskrivelser fra deres livsverden og de fenomenene jeg ønsket å undersøke hvordan de opplevde (ibid). Jeg utformet en intervjuguide som inneholder spørsmål om temaet jeg var interessert i, og det var satt av god tid til refleksjon og oppfølgingsspørsmål. Mer utdypende beskrivelser av denne prosessen vil bli presentert litt senere i kapittelet.

3.2 Utvalg av informanter

Da det har vært ønskelig å fokusere på medarbeiderens opplevelse, snarere enn lederens, var kriteriene for utvelgelse av informanter utelukkende at den enkelte måtte være i et arbeidsforhold og ha en leder over seg. I tillegg hadde jeg noen konformitetskriterier i utvelgelsen, som at det måtte være personer i min utvidede bekjentskapskrets som jeg hadde god anledning til å møte og gjennomføre intervjuer med i planlagte smutthull i hverdagens kalender bestående av jobb, barnehagehenting, familieaktiviteter og leggerutiner. Noen av informantene var derfor naboer i samme boligområdet, som gjorde det enklere å gjøre avtaler på kveldstid når ungene var i seng, eller litt perifere kollegaer som gjerne jobbet i samme organisasjon eller innen samme fagområdet, men ikke på samme arbeidssted.

Jeg har ikke hatt informanter fra eget arbeidssted, og jeg har heller ikke hatt informanter som har hatt et arbeidssted eller en leder jeg kjente til. Jeg ønsket i størst mulig grad å møte informanten og dennes informasjon på en objektiv måte. Det hadde vært vanskelig dersom jeg kjente til arbeidsstedet (eller lederen) og hadde en tydelig formening om stedet eller egen erfaring derfra.

Jeg laget en liste på forhånd med ti navn, og selekterte ut de seks kandidatene jeg helst ville ha, og satte de gjenværende fire opp i prioritert rekkefølge. Ønsket var å ende opp med 6-8 intervjuer, og jeg gjennomførte totalt 6. Jeg kunne muligens prioritert å gjennomføre flere intervjuer, men valgte å avslutte etter seks intervjuer på bakgrunn av tidsmessige årsaker for

gjennomføring av studien. I tillegg opplevde jeg også å ha tilstrekkelig med materiale etter å ha gjennomført en times intervjuer med 6 relativt ulike informanter.

3.3 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Utformingen av intervjuguiden ble gjort tidlig i prosessen, grunnet lang søknadsbehandling hos Norsk Senter for forskningsdata (NSD), hvor intervjuguiden skal vedlegges.

Førsteutkastet til intervjuguiden inneholdt 15 spørsmål. Disse spørsmålene ble noe justert etter at testintervjuer ble gjennomført. Underveis i gjennomføringen av intervjuene endret jeg også noen av formuleringene på spørsmålene, og noen ganger rekkefølgen de ble stilt i. Dette fordi jeg så at noen av spørsmålene ble for diffuse og at jeg derfor fikk for få konkrete svar. Etter at jeg hadde gjennomført intervju nummer to, fikk jeg også tilbakemelding fra informanten om at hen hadde opplevd kun å snakke om det positive. Det kom frem at hen savnet flere konkrete spørsmål som gikk på negative forhold. Jeg endret da intervjuguiden ved å legge inn flere faste oppfølgingsspørsmål, i form av «hva er negativt med dette» og «hva er positivt med dette». Dette var en veldig konkret og nyttig tilbakemelding, som var svært hensiktsmessig i innhenting av relevant informasjon om opplevelser og erfaringer. Jeg opplevde også tilfeller der informanten pratet godt om ett tema og det ble viktig å stille flere utdypende spørsmål om dette, fremfor å gå videre i intervjuguiden og stille spørsmål om et annet tema.

Intervjuene ble avtalt over telefon, gjennom sms eller per e-post, og alle fikk tydelig tilbud om å få oversendt intervjuguiden på forhånd. Ingen ønsket dette. Det er mulig man takker nei til et sånt tilbud, fordi det da skapes en forestilling om at jeg forventer at de møter mer forberedt til intervjuet, og at det legger mer ansvar over på dem? Da alle takket nei til dette tilbudet fikk jeg ikke vurdert hvorvidt det utgjorde en nevneverdig forskjell. For min del opplevde jeg det som positivt at de ikke hadde lest gjennom spørsmålene på forhånd, da det kan tenkes at responsen på spørsmålene da ble mer spontane og autentiske.

Rent strukturelt var mitt ønske at intervjuene skulle gjennomføres der det var mest hensiktsmessig for informanten. Jeg uttrykte at jeg var fleksibel på både møtested og tidspunkt. Jeg var også opptatt av å tilrettelegge for at møtet skulle foregå et sted der informanten kjente seg komfortabel og i stand til å snakke fritt om temaet uten så mange forstyrrelser. Som et resultat av dette ble alle intervjuene gjennomført hjemme hos den enkelte ved at jeg kom hjem til dem.

Før intervjuene startet fikk informantene standardinformasjon om at de til enhver tid kunne trekke samtykket sitt og dermed trekke seg fra hele studien. Samtykkeerklæring ble signert og intervjuet startet. Selv om jeg hadde med meg en intervjuguide, ønsket jeg å legge vekt på fleksibiliteten ved å ha et semi-strukturert intervju gjennom å følge tråder i samtalen. Som helhet ville jeg tilrettelegge for at ikke informantene kjente behov for å rose/male sin beskrivelse av relasjon til leder og dennes betydning for deres trivsel og opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse.

Det ble gjort lydopptak av intervjuene på diktafon, og jeg transkriberte alle intervjuene i sin helhet.

3.4 Metoder for analyse

Hvert intervju ble transkribert samme dag eller dagen etter. I forbindelse med transkriberingen skrev jeg også ned noen refleksjoner om hvordan jeg hadde opplevd intervjuet. Dette omhandlet hvordan jeg opplevde at stemningen var, om samtalen fløt greit, eller om det var noen frustrasjoner. Dette opplevde jeg som nyttig, fordi jeg fikk det ut og ned på papiret og dermed kunne legge det litt bort og ta det frem igjen ved behov.

Hensikten med analysen er å bygge bro mellom rådata, som i mitt tilfelle er den transkriberte teksten, og resultater, ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet (Malterud, 2013). Etersom min problemstilling omhandler medarbeideres opplevelser av relasjon valgte jeg å benytte meg av analysemetoden *systematisk tekstkondensering*. Denne metoden er forankret i Giorgis fenomenologiske analyse og er videre modifisert av Malterud (2013). Metoden egner seg godt for denne studien, da formålet er å utvikle kunnskap om mine informanternes erfaringer og livsverden innen et bestemt felt (ibid).

Systematisk tekstkondensering dreier seg i stor grad om å ta materialet fra hverandre og sette det sammen igjen. Dette gjøres gjennom en prosess som har fire faser.

1. Helhetsinntrykk – bli kjent med materialet
2. Finne meningsbærende enheter
3. Kondensering av tekst
4. Sammenfatning av tekst

Jeg skal videre presentere det grunnleggende i hver prosessdel.

3.4.1 Helhetsinntrykk av teksten

Jeg leste gjennom den transkriberte teksten fra hvert enkelt intervju og noterte meg hva som «kom til meg» i teksten. Dette gjorde jeg før jeg vasket transkripsjonen, i den forstand at jeg tok bort lydord som «eh», «hmmm» og lignede. Jeg valgte å beholde de stedene hvor jeg hadde notert meg at informanten lo eller gråt. I løpet av denne prosessen valgte jeg også i noen tilfeller å utelate store deler tekst, som jeg vurderte som ikke relevante for det videre analysearbeidet.

Dette arbeidet reduserte hvert enkelt intervju med noen sider.

I dette trinnet av prosessen var det viktig at jeg kontinuerlig var bevisst min egen forforståelse og at jeg ikke lot meg farge av teoretiske referanserammer (Malterud, 2013). Jeg merket meg at jeg noen ganger automatisk lette i transkripsjonen etter svarene jeg forventet å finne, og da var det på tide å ta en pause.

Det var til stor hjelp for meg at denne prosessen kom relativt kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Fordi jeg på en måte «hørte» informantens stemme klart og tydelig ved gjennomlesningen, kunne jeg kjenne intervjusituasjonen mer på kroppen enn om det hadde gått lang tid mellom intervju og analyseprosess. Etter gjennomlesning, både før og etter vask av transkripsjonen, hadde jeg funnet flere ord eller setningsdeler fra hvert intervju som jeg etterpå satte sammen til tema.

Det var først på dette tidspunktet det gikk opp for meg hvor hensiktsmessig det var at jeg hadde valgt å begynne på denne prosessen før jeg hadde valgt konkret hva jeg skulle vektlegge i avhandlingens teorikapittel. På dette stadiet i analysearbeidet utkrystalliserte det seg nemlig mer konkret hva som var viktig å vektlegge for å gjøre avhandlingen mer helhetlig.

3.4.2 Finne meningsbærende enheter

Da jeg hadde lest gjennom de transkriberte tekstene først én gang før og én gang etter vasking av teksten og notert til meg ord og uttrykk, satt jeg igjen med et ark med over 60 ord. Disse ordene begynte jeg å samle i kategorier. Dette ble en utfordrende prosess som tok mer tid enn jeg i utgangspunktet hadde forventet. Jeg ble forvirret og frustrert, fordi jeg opplevde at jeg lette etter noe annet enn det informantene egentlig hadde sagt. Flere ganger måtte jeg stoppe opp og kjenne etter hva jeg følte, legge det bort og se én gang til. På dette tidspunktet gikk jeg tilbake til intervjuguiden, for å tenke gjennom hva jeg egentlig hadde spurt informantene om.

I tillegg hentet jeg frem problemstillingen min og hadde den foran meg. Hva var det egentlig jeg lurte på? Og hva kunne det informantene hadde fortalt meg gi meg svaret på?

Malterud (2013) fremhever at det er et godt tegn på kreativ analyse at temaene ikke sammenfaller for mye med hovedtemaene i intervjuguiden. Dette ble utfordrende for meg, fordi jeg opplevde nærmest å lete etter noe annet enn det de hadde fortalt meg.

Jeg endte opp med å bruke problemstillingen som et konkret analyseverktøy, i den forstand at jeg først gikk gjennom teksten på jakt etter hva informantene hadde sagt som kunne fortelle noe om deres oppfatning og opplevelse av relasjon til nærmeste leder. Da var det ikke utelukkende de uttalte ordene, men også en fortolkningsprosess. Hva sier egentlig informanten om de tema jeg søker kunnskap om? Jeg benyttet meg av et vanlig word-dokument hvor jeg satte den transkriberte teksten i en boks, og overførte til en sidestilt boks setninger som jeg tolket som meningsbærende for tema. Dette gjorde jeg videre med «hva påvirker opplevelsen av mestring», «hva påvirker opplevelsen av trygghet» og «hva påvirker opplevelsen av anerkjennelse». Gjennom intervjuet søker jeg å forstå betydningen av sentrale tema i informantens livsverden, og jeg registrerer og fortolker det som blir sagt og måten det sies på (Kvale & Brinkmann, 2009).

Dermed ble det også i denne prosessen nyttig at jeg hadde intervjuene så friskt i minnet, samt at jeg hadde gjort meg noen notater i etterkant av hvert intervju.

Dette var min form for koding, og ga meg først fire og senere fem, dokumenter med det jeg tolket som meningsbærende enheter. Kodearbeidet skal identifisere og klassifisere alle meningsbærende enheter i materialet, skriver Malterud (2013), og det var nettopp det denne prosessen gjorde. Det var likevel ikke slik at den første delen av dette trinnet, hvor jeg samlet ord fra teksten, var unyttig. Tvert i mot hjalp det meg utelukkende til å bli kjent med både teksten og meg selv i møte med den, og jeg brukte ordene som en hjelp til å hente ut hva som ga mening i teksten knyttet opp mot temaene.

Da jeg senere i prosessen med avhandlingen tok inn trivsel som en faktor, gjorde jeg samme prosess på nytt, på jakt etter meningsbærende enheter som fortalte meg noe om trivsel.

3.4.3 Kondensering og sammenfatning av tekst

I denne delen av prosessen skal kunnskapen som ble etablert i det forrige analysetrinnet systematisk hentes ut og kondenseres (Malterud, 2013). Det vil si at man lager konstruerte sammenfatninger for hvert tema, som en tekst bestående av manges sitater. Kondensatet skal gjens fortelle og sammenfatte de meningsbærende enhetene (ibid).

Jeg fortsatte å bruke word-dokumentene referert til over, og trakk ut setningsbiter som forklarte noe om det jeg var ute etter. Dette førte tilslutt til at jeg kunne sette sammen flere

tekstbiter til å utgjøre små fortellinger innenfor hvert tema, henholdsvis relasjonsbeskrivelser, opplevelse av trygghet, anerkjennelse og mestring. Senere i prosessen inkluderte jeg også trivsel som et tema jeg ville vite mer om, og da ble samme prosessen gjentatt for å kondensere meningsbærende enheter om trivsel. Ved gjennomarbeiding av råmaterialet hadde jeg både word-dokumentene med meningsbærende enheter omkring temaene og kondenserte historier om temaene, i tillegg til de vaskede og uvaskede transkripsjonene å benytte meg av som studiemateriale.

3.5 Metoderefleksjon

I det følgende vil jeg formidle hvordan jeg forholder meg til refleksivitet, reliabilitet, validitet og forskningsetikk.

3.5.1 Refleksivitet (forforståelse)

Den kvalitative forskningstradisjonen støtter seg til teorier fra sosial konstruksjonisme og postmodernisme, der forskeren er en aktiv deltaker i kunnskapsutviklingen (Malterud, 2013). Som aktiv deltaker påvirker jeg og former prosessen gjennom min egen forforståelse. Studiens validitet avhenger av at jeg innehar evnen til å være bevisst denne prosessen og at jeg kontinuerlig reflekterer over hvilken påvirkning mine oppfatninger har på prosessen. Jeg vil trekke frem noen sentrale refleksjoner jeg har gjort meg i denne prosessen.

En av årsakene til at jeg ønsket å gjøre denne studien omhandler at jeg har sett hvor mye jobbsituasjon og lederrelasjon har å si for mange av menneskene rundt meg, både privat og profesjonelt. Personlig har jeg også hatt gode og mindre gode ledere, altså ledere som har fått meg til å føle meg bra, og ledere som har fått meg til å føle meg mindre bra, eller dårlig. Jeg hadde egne tanker om mine egne opplevelser, og ønsket å undersøke hvorvidt mine egne erfaringer var gyldige.

Jeg har også noen oppfatninger av hva som er gode lederegenskaper og hva som er mindre gode, og hva de kan gjøre med medarbeidere på godt og vondt. Dette har muligens farget intervjusituasjonen i noen grad, da jeg kan ha stilt ledende spørsmål når jeg ikke har tålt tausheten lenge nok. Jeg vil likevel si at jeg har greid å holde en avstand mellom meg selv og mitt, og det som informantene har fortalt meg. Mye av årsaken til det kan være at jeg har lang erfaring med å gjennomføre samtaler med personer om nære vanskelige tema.

Gjennom yrkeserfaringen min som sosionom har jeg ofte hatt prosessorienterte individualsamtaler med personer over tid. Jeg er vant til å arbeide med refleksjon, både over mine egne tanker og handlinger, men også fortolke verbale og non-verbale uttrykk hos den andre og vurdere samspillet mellom oss. Det at jeg er vant til å ha slike samtaler, eller vanskelige samtaler, gjør at jeg kanskje ikke greier å nullstille meg helt i forkant. Kanskje har jeg blitt så vant til å gjøre det på en måte, at det ikke faller meg inn å gjøre det på en annen måte, og se andre alternativer (Malterud, 2013).

3.5.2 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet omhandler datamaterialet og forskningsresultatets troverdighet eller pålitelighet, og ses ofte i sammenheng med hvorvidt en annen forsker ville kommet frem til samme resultat ved bruk av samme metode og samme utvalg (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har vært ærlig og åpen om hvilken metode jeg har brukt for å innhente informanter og hvordan jeg har gjennomgått analyseprosessen. Det er vanskelig å kopiere kvalitativ forskning, og det er mer opp til forskeren selv å argumentere for studiens reliabilitet gjennom å være åpen og ærlig om metoder og fremgangsmåter som har ført til svarene (Thagaard, 2018). Det er altså stor sannsynlighet for at en annen forsker ville fått andre svar, til tross for bruk av samme informantutvalg.

At jeg har benyttet meg av et semistrukturert intervju ved innhenting av informasjonen, har ført til at intervjuene ble dynamiske og at de ga rom for individuelle føringer på mange av temaene. Det ble flere steder naturlig med ulike oppfølgingsspørsmål, og noen ganger ble det nødvendig å følge en tråd som bar oss rimelig langt bort fra den opprinnelige intervjuguiden. Noen snakket mye, mens andre snakket lite og krevde noe annet av meg som intervjuer. I semistrukturerte intervjuopplegg er det mye plass til å snakke mellom linjene, og dette skapes i rommet mellom meg som intervjuer og informanten. Min fremtoning og adferd, sammen med min måte å stille oppfølgingsspørsmål og min evne til å tåle stillhet, kan bidra til å forme svarene.

Gjennom utvalgsriteriene har jeg bidratt til at undersøkelsen ikke er påvirket av at jeg har kjennskap til informantens arbeidssted eller leder. Dette var svært viktig for studiens validitet. Likevel har jeg valgt personer jeg hadde en viss kjennskap til fra før, noe som kan ha påvirket intervjuprosessen.

3.5.3 Validitet (gyldighet)

Validitet omhandler resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data, og vi skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2018). Det som undersøkes må ha relevans for problemstillingen (Dalland, 2007)

Intern validitet handler om hvorvidt jeg har lagt til rette for å studere det jeg har sagt at jeg vil studere, gjennom riktige kartleggingsmetoder. Jeg har ønsket å studere medarbeideres opplevelse av relasjon til nærmeste leder, og valgt et semistrukturert intervjuopplegg for å innhente denne informasjonen. På denne måten har jeg fått inn et datamateriale som har beskrevet erfaringer og opplevelser som jeg igjen har analysert og fortolket gjennom systematisk tekstkondensering. Systematisk tekstkondensering er en fenomenologisk analysemetode som tar sikte på å utvikle kunnskap om informantenes livsverden og erfaring innenfor et bestemt felt (Malterud, 2013).

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt studien er overførbar til andre kontekster eller lignende sammenhenger (ibid). Jeg har undersøkt medarbeideres relasjon til nærmeste leder, hos et relativt lite utvalg av informanter. Utvalgets størrelse gjør i seg selv at studien er lite generaliserbar, i tillegg til at det som studeres kun er medarbeiderens perspektiv på en dyade bestående av en annen person. Likevel ser vi i analysen at noen av funnene kan være allmenngyldige. Studien bekrefter forventede svar som at anerkjennelse og en opplevelse av mestring er viktig for trivsel på jobb, og det er også likhetstrekk i hvordan ledere tilrettelegger for disse opplevelsene. Det er derfor grunn til å forvente at deler av studien likevel er overførbar til andre lignende sammenhenger, da det er sannsynlig at man vil finne lignende svar hos andre og flere respondenter.

3.5.4 Forskningsetiske refleksjoner

Som forsker har jeg ansvar for å følge etiske retningslinjer ved å vise redelighet og nøyaktighet i hvordan forskningsresultatene er innhentet og presentert (Thagaard, 2018). Jeg har videre ansvar for å presentere tidligere forskning og teori med god henvisning til kildene som er brukt, samt ansvar for å ivareta konfidensialiteten til informanter av studien og eventuelle tredjeparter (ibid).

De forskningsetiske prinsippene er overordnet all forskning. Disse omhandler utøvelse av respekt for alle involverte, en streben etter at forskningen har gode konsekvenser, rettfærdig utførelse og plikt til å følge anerkjente normer og opptre ansvarlig, åpent og ærlig (etikkom.no, 2016).

Videre følger fire allmenne forskningsetiske retningslinjer som jeg videre skal presentere hvordan jeg har forholdt meg til.

Utgangspunktet for ethvert forskningsarbeid er prinsippet om at deltakere har gitt informert samtykke, noe som også innebærer at de har fått informasjon om at de kan trekke seg fra studien (Thagaard, 2018). I starten av prosjektet og i forbindelse med søknaden om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble det utformet et informasjonsskriv som jeg hadde til hensikt å sende som en forespørsel til personer jeg ønsket som informanter i studien. Informasjonsskrivet hadde følgende overskrifter: bakgrunn og formål, hva innebærer deltakelse, hva skjer med informasjonen fra deg og tidsperspektiv. I tillegg var veileders kontaktinformasjon presentert.

Dette skrivet ble imidlertid aldri benyttet, da jeg endte med å kontakte personer i eget utvidet nettverk med en litt mer uformell forespørsel.

En samtykkeerklæring ble utformet i god tid før første intervju. Samtykkeerklæringen inneholdt også informasjon om studiens bakgrunn og formål (vedlegg 1). Dette ble presentert for informanten i forkant av hvert intervju, enten ved at hen leste gjennom selv eller at jeg leste det høyt opp. Her ble det informert om retten til å trekke seg som informant, og det ble satt en frist for når en eventuell tilbakekallelse av samtykke kunne skje, nemlig innen 31. mars. Det ble satt en frist for å unngå at jeg skulle havne i en situasjon hvor jeg plutselig ikke kunne levere avhandlingen likevel, da jeg hadde mål om å ferdigstille innen 1. april.

Prinsippet om konfidensialitet omhandler at innsamlet informasjon om personlige opplysninger skal være aidentifisert og en eventuell publisering og formidling skal være anonymisert (Thagaard, 2018). Dette omhandler både informantene og eventuelle tredjepersoner. I min studie har jeg undersøkt informantenes relasjon til nærmeste leder, noe som involverer tredjepersoner som ikke har gitt eget samtykke. Jeg har ikke hatt konkret kjennskap til informantens arbeidssted eller leder i noen av tilfellene. I enkelte tilfeller har jeg kjennskap til navnet på informantens arbeidssted, men jeg har ikke vært der selv eller møtt lederen. Det ble også i starten av hvert intervju gitt informasjon om at arbeidssted og navn på leder ikke skulle nevnes, og at dersom det ble nevnt, ville dette anonymiseres. Dette skjedde ikke i noen av intervjuprosessene. Ved to tilfeller gjenfortalte informanten en opplevelse hvor det ble snakket i tredjeperson. Da ble navnet til informanten nevnt i intervjuet og ble dermed tatt opp på diktafonen. Dette ble imidlertid ikke transkribert ved noen av tilfellene, med noe annet enn X. Ved gjengivelse av sitater i avhandlingen er det heller ikke benyttet

kjønnspronomen i sitatene. I stedet har jeg gjennomgående benyttet meg av den kjønnsnøytrale benevnelsen «hen» alle steder det refereres til personer som ikke har gitt samtykke. I all hovedsak gjelder dette omtale av informantens leder.

Diktafonen har blitt oppbevart på et trygt sted på mitt eget hjemmekontor, og ikke blitt fraktet rundt i unødvendig grad, for å redusere faren for at den skulle bli stjålet eller forlagt på noen måte. De signerte samtykkene har blitt oppbevart i en perm på mitt hjemmekontor frem til innlevering av avhandlingen i mai 2019. I etterkant av innlevering vil de bli makulert.

Et tredje grunnprinsipp i all etisk forskning er prinsippet om at forskeren har ansvar for å unngå negative konsekvenser for informanten og eventuelle tredjepersoner (Thagaard, 2018). Jeg har hatt kjennskap til informantene mine i forkant av undersøkelsen, og jeg vil ha videre relasjon med samtlige i etterkant. Personlig nærhet stiller sterkere krav til meg som forsker, da jeg må være ekstra fintfølende i forhold til hvor langt jeg bør gå i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Spesielt i det ene intervjuet som var veldig følelsesladet ble det viktig å gi rom for avslutning, samt forsikre meg om at informanten var sikker på at hen ønsket å gå videre med sine fortellinger. Jeg måtte forsikre meg om at hen ønsket å fortsette, og at hen var klar over muligheten for at hen kanskje kom til å angre seg etterpå. Dette ble tydeliggjort og informanten ønsket å fortelle. Det ble til og med understreket at det ble opplevd som «godt å få det ut». Temaet for studien, relasjon til nærmeste leder, og spørsmålene som ble stilt i intervjuene, er for mange følsomt. Det var desto viktigere å reflektere, vurdere og være oppmerksom på ivaretagelsen av informanten slik at denne ikke gikk over egne grenser i sin formidling.

Studien ble i forkant av intervjuene meldt til NSD og godkjent derfra, se vedlegg 3.

4.0 Resultater og drøftinger

I følgende kapittel skal jeg presentere og drøfte funnene fra studien. Datamaterialet er innhentet gjennom seks semistrukturerte dybdeintervjuer (vedlegg 2) med respondenter med av ulik bakgrunn. Ved utvelgelse var eneste kriteriet at de var i en ansattsituasjon med en leder over seg.

Datamaterialet etter intervjuene inneholder mange ulike historier og refleksjoner rundt temaet relasjon til leder og opplevelse av trivsel, trygghet, mestring og anerkjennelse.

Blant de seks informantene var det et bredt spekter av personligheter, ulike livssituasjoner og selvfølgelig behov. I tillegg var de ansatt i ulike stillinger hos svært ulike arbeidsgivere. Det var likevel noen klare fellestrekk når materialet ble brutt ned og tematisert.

Som vedlagte intervjuguide viser, spurte jeg informantene om prestasjon og prestasjonsnivå. Etterhvert som analyseprosessen skred frem ble jeg oppmerksom på at store deler av materialet handlet om anerkjennelse, selv om det ikke var et av hovedtemaene i intervjuene. Dette førte til en endring av problemstilling og forskningsspørsmål, og dermed også en endring i videre analysearbeid.

Problemstillingen er som følger: Hvilken betydning har relasjon til leder for medarbeiderens trivsel?

For å belyse problemstillingen ytterligere har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av trygghet?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse?

Dette kapittelet presenterer funn og drøfting fortløpende tema for tema, med blikket festet på problemstillingen.

I første temakapittel presenterer jeg noen av funnene fra studien vedrørende relasjon til leder, kvaliteten på denne og hva studien forteller oss om medarbeidernes trivsel.

I andre temakapittel presenterer jeg på studiens funn om lederens atferd. Avslutningsvis presenteres funnene som omhandler hvordan leder kan bidra til å gi medarbeiderne en opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse.

4.1 Samspill og kvalitet i relasjonen

Informantene i denne studien omfatter et bredt spekter av personligheter, med ulike livssituasjoner og ulike personlige preferanser hva angår deres behov som søkes tilfredsstilt hos leder. Utvalget er for lite til å generalisere i stor grad, men gir rom for å løfte frem noen likheter og ulikheter i relasjonskvalitet, og å peke på hvordan samspillet mellom medarbeider og leder kommer til uttrykk.

4.1.1 Tillit

Colbjørnsen (2004) peker på at alt lederskap bygger på en relasjon mellom leder og medarbeider og fremhever viktigheten av at lederen ser medarbeideren som et individ med et liv utenom jobben, viser tillit, sympati og er høflig og oppmerksom (Colbjørnsen, 2004). Denne studien viser at tillit er en særlig viktig faktor for opplevelse av kvalitet i relasjon til leder. Informantene fremhever det som viktig at de kan ha tillit til leder og at leder har tillit til dem.

Blant annet trekkes viktigheten av at medarbeideren kan ha tillit til at lederen har oversikt over oppgaver og ressurser, noe også Colbjørnsen (2004) konkretiserer teoretisk når han argumenterer for at lederskapets fundament er administrasjon, kultur og relasjon.

«Jeg tenker kanskje å presisere det som er litt grunnleggende her er at det må ligge i bunnen den tilliten til at hen har den oversikten.»

Hen er god til å liksom se ovenfra på en måte, og det gjør at jeg respekterer hen godt ... god til å sette ting i perspektiv av og til. Hen er veldig administrativt dyktig, hen er veldig strukturert person da, hen strukturerer oss andre også, hjelper oss å strukturere oss bedre. Det gjør at jeg respekterer hen som leder.

Ja, men så er det jo vanskelig å si hva som er relasjon da, og hva som er hen som leder. Det blander seg litt inn i hverandre.

Videre formidler studien at det oppleves viktig for medarbeiderne at lederen viser tillit ved å gi ansvar og oppgaver til dem, og videre har tillit til deres avgjørelser. En informant trakk frem viktigheten av at lederen skulle ha tillit og tiltro til at medarbeideren alltid sto på og jobbet hardt for organisasjonens beste, en annen trakk frem viktigheten av at lederen var tydelig på at lojaliteten var hos medarbeiderne og ikke hos ledelsen over.

Det er viktig for meg at jeg vet at hen vet at jeg gjør mitt beste alltid. Og at hen forteller det også at hen tror det, eller at hen ser det. Og det er også viktig for meg at jeg har en leder som jeg ser yter sitt beste og jobber utrolig hardt. Hen er den som jobber hardest av oss alle.

Begrepet tillit kan forstås som en underliggende psykologisk betingelse som kan forårsake eller resultere i ulike typer atferd (Kirkhaug, 2013, s. 180). Og Spurkeland (2005) hevder at tillit er i konstant bevegelse i dyaden og avhenger av flere faktorer. Han fremholder at tillit er noe som kan opptjenes gjennom faktorer som integritet, kompetanse, forutsigbarhet, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2005).

Denne studien viser at en leder som fremstår som trygg på hva som blir sagt hvor, samt deler litt av sine private tanker og private liv for medarbeiderne, fremstår som tillitsvekkende.

«Hen har god kontroll på hva hen sier hvor og hva som hører til her og der.»

Lojalitet ble bemerket som viktig for tillit i den forstand at lederen var tydelig på at lojaliteten lå hos medarbeiderne og ikke hos ledelsen. Dette viste ledere gjennom å aktivt jobbe for medarbeidernes beste inn i ledergruppen, og gå i mot forslag som hen mente ikke ville være positive. Det at lederen var tydelig på dette for sine medarbeidere, ble opplevd som tillitsvekkende.

«Den første sjefen, hen var en av oss, og så var hen vår representant inn i ledermøte. Mens nå opplever jeg at enhetslederen er ledermøtets representant inn i posten. Altså hvor ligger lojaliteten hen?»

4.1.2 Rom for følelser og ulikheter

Flere av informantene trakk frem viktigheten av å kunne komme på jobb til tross for en dårlig dag. Det at man kunne be om fem minutter hos lederen og bli tatt imot på en god måte.

[...] som skjønner at livet ikke alltid er på topp og at man kan komme på jobb med en dårlig dag, og at det er greit. Man blir ikke nervøs av å komme på jobb når man ikke har en god dag. Fordi at det også er en anerkjennelse av lederen [...]

Det at livet består av mer enn jobben og at jobb- og privatlivet henger sammen og påvirker hverandre, var viktig for flere av informantene å understreke. Viktigheten av at også lederen forsto og anerkjente det, ble også løftet frem. Colbjørnsen (2004) viser til teorier om sosiale behov og at det i en arbeidslivskontekst gjerne handler om hvordan lederen evner å imøtekomme medarbeidernes behov på en måte som fører til emosjonelt velvære (Colbjørnsen, 2004). Hva som fører til emosjonelt velvære er varierende, og ulike medarbeidere vil ha ulike behov.

Jeg har ingen problemer med å gå til lederen min om jeg har noe jeg må gå til hen for, men det er det veldig sjelden at det er. Hen oppsøker ikke meg for noe, for å spør meg om jeg har det bra liksom.

Jeg tror hen stoler på at om hvis det var noe så ville jeg kommet.

Denne informanthistorien forteller om en lederrelasjon som nærmest var fraværende for tilbakemeldinger, men medarbeideren formidlet likevel at hun hadde stor tillit til lederen og høy trivsel. Informanten trodde heller ikke at relasjonen med lederen var viktig i særlig grad.

«Jeg vet ikke egentlig, om det har så mye betydning. Nei jeg tror egentlig ikke det.

Nei jeg tror egentlig ikke at det er så avgjørende. Jeg klarer meg fint liksom, uten hen.»

Informanten forteller at hun i svært liten grad får tilbakemeldinger fra leder, men tilføyer at dette heller ikke er noe hun savner. Det at hun arbeider relativt tett med kunder og samarbeidspartnere kan føre til at dialogen og tilbakemeldingen fra dem, nøytraliserer behovet for tilbakemelding fra leder (Thompson, 2009). På den ene siden kan lederen i informanthistorien referert til over, anses som å være en fraværende leder. Dette på bakgrunn av manglende involvering og tilbakemelding til medarbeideren. Men så kan man også tenke seg at lederen er dyktig på å lese medarbeiderens behov og personlige preferanser, og unngår særlig involvering nettopp fordi erfaringen tilsier at det er det denne medarbeideren ønsker og profiterer mest på.

Dette understreker viktigheten av at en leder må være orientert mot medarbeiderne, samt være orientert mot oppgaven som skal løses.

Det var også eksempler i studien om relasjoner som ikke opplevdes som gode for medarbeideren. Dette var relasjoner hvor det ikke var rom for følelser og hvor det var lav tillit mellom leder og medarbeider. I disse historiene fant jeg ingen av faktorene som refereres til

som nødvendige faktorer for å kunne omtale noe som en HQC. Det var verken en opplevelse av delt likeverd og empati, eller en opplevelse av anerkjennelse eller vitalitet som følge av positiv oppmuntring og energi (Dutton & Heaphy, 2003). Herunder er historier om ikke å bli lyttet til, om å starte en setning for så å oppleve at lederen overtar og begynner å snakke om seg selv. En informant sier at hun har forsøkt å formidle til leder hvorfor hun har vært sykemeldt, men er usikker på om lederen i det hele tatt har fått det med seg. En annen historie omhandler en leder som kjeftet på medarbeideren foran kollegaer før lederen løp inn på kontoret og smalt igjen døra. Disse informantene bar preg av relasjonene til lederne sine, i den forstand at de mistet engasjement for jobben, følte lite mestring og vurderte å søke på andre stillinger.

4.1.3 Åpen dør

Flere av informantene bruker begrepet «åpen dør», enten som en beskrivelse av lederens atferd, eller relasjonen dem imellom. Én forteller at lederen ofte formidler setningen i plenum foran medarbeiderne, at døren alltid er åpen og at de bare må komme om det er noe. Hun sier at hun stoler på at det er slik, selv om hun sjelden har benyttet seg av denne døren i løpet av de tolv årene hun har jobbet for bedriften. En annen forteller om en leder som hadde åpen dør for at både ansatte og brukerne av tjenesten skulle kunne komme innom, og for at lederen selv ønsket å få meg seg mer av hva som rørte seg på utsiden. Informanten opplevde at dette bidro til en gjennomsiktighet hos lederen, samt at det viste engasjement.

Det ble også fortalt om ledere som smalt med dørene ved uenighet, og om hvor ubehagelig det var. De samme dørene var det også ubehagelig å være bak, for inne på det kontoret sammen med lederen kunne man oppleve det informanten refererte til som manipulasjon. At lederen formidler at døren er åpen, og at medarbeiderne når som helst kan komme, kan også sees som en ansvarsfraskrivelse. Dette ved at lederen legger ansvaret over på medarbeideren for å ta kontakt, når det på mange måter virker rimelig at det er en lederoppgave å ta initiativ til samtale med medarbeideren. En medarbeider forteller at hun aldri kommer til å gå inn den døra, fordi hun er redd for hvordan samtalen skal utarte seg.

4.1.4 Inn- eller utgruppe?

Hvis man benytter seg av prinsippene i LMX i vurderingen av historiene om relasjon til leder som mine informanter har formidlet, finner vi noe variasjon. Gjensidig tillit i dyaden mellom leder og medarbeider er en av de viktigste faktorene for høy LMX-score, noe flere av

informantene forteller om. De som forteller at de har liten eller ingen tillit til leder, opplever også lite mestring og strever med å opprettholde engasjementet for jobben som skal utføres. Om de er plassert ei en inn- eller ut gruppe av leder kan vi for eksempel vurdere i forhold til hvorvidt informanten kan bekrefte eller avkrefte om de blir spurt til råds, om lederen er interessert i deres mening om ting. Dette kan være til tross for at medarbeideren opplever liten tillit i relasjonen. Funnene fra denne studien viser at de som opplever liten tillit i relasjonen til leder, heller ikke blir spurt om råd.

Informantene som forteller om et tillitsfullt forhold til leder, forteller at de også blir tatt med og inkludert i beslutningsprosesser, lederen er lydhør for deres meninger om forhold på arbeidsplassen og delegerer oppgaver til medarbeiderne.

4.1.5 Relasjon av høy – eller lav kvalitet?

Som tidligere nevnt omfatter begrepet High Quality Connection noen prinsipper eller faktorer som gir rom for å vurdere relasjonskvaliteten i dyaden mellom leder og medarbeider. Det første prinsippet som må ligge til grunn er at relasjonen har en styrke som gir en form for emosjonell tåleevne, det andre er at den har en fleksibilitet som gjør at båndet i relasjonen fungerer under varierende omstendigheter, altså at relasjonen tåler en viss motstand, og det tredje prinsippet omhandler relasjonens åpenhet for den andres tanker og idéer (Dutton & Heaphy, 2003).

Flere av informantenes historier om relasjonen til sin nærmeste leder, omfatter disse prinsippene. Flere av lederne som beskrives har en emosjonell tåleevne og tåler medarbeiderens emosjoner. En leder tok medarbeideren til side tidlig dagen etter at de hadde hatt en åpenlys diskusjon, som informanten selv opplevde som krangling, på et møte foran flere andre fra personalet. Lederen tok medarbeideren til side og åpnet hele samtalen med å takke for at medarbeideren hadde vært så åpen.

Og da kommer hen og tar meg med inn på kontoret og sier at hen hadde tenkt på det etterpå og at hen satte veldig pris på at jeg var så ærlig med hen, at jeg var så tydelig. Så det var det liksom den måten hen valgte å gå inn i dette igjen på da. Og så fikk vi snakka litt mer om de tingene.

Det førte til at informantens følelser av både skam, flauhet og sinne la seg litt, og de kunne ta samtalen på nytt. Samme historien vitner også om at relasjonen tåler en viss motstand, altså at det er fleksibilitet i relasjonen. Det skal mer til for å ødelegge denne relasjonen enn en krangel

på personalmøtet. Den siste karakteristikken, eller prinsippet, handler om åpenhet og evne til å gå inn i hverandres prosesser og å være åpen for hverandre tanker og idéer. Den samme lederen som referert til her, blir også av informanten beskrevet som veldig lydhør, lyttende og bevisst på å inkludere de ansatte i beslutningsprosesser.

Så jeg tenker at man får jo mye tillit på min jobb. Man får jo bidra.

Man blir hørt. Vi tar jo veldig mye avgjørelser i plenum på min jobb. Vi har møter hver onsdag hvor vi tar avgjørelser. Min leder kan godt si at til slutt så blir det mitt ansvar om vi skal gjøre det sånn. Men hen er aldri opptatt av å trumfe noe eller gi noe veto. Vi lager mye beslutninger i fellesskap da.

Andre informanthistorier vitner om at noen eller ingen av disse faktorene ikke er til stede. En leder som i utgangspunktet ble beskrevet som utrygg og dårlig fungerende, og som ikke hadde tillit hos de ansatte, blomstret plutselig opp når en medarbeider gikk gjennom en spesielt vanskelig tid. Da ble lederen veldig operativ og bisto med støttesamtaler og struktur, helt til medarbeideren kom over den vanskelige tiden og klarte å fungere igjen. Da lukket lederen døra og gikk tilbake i «gammelt mønster». Det gjorde medarbeideren svært forvirret, selv om hun fremdeles fremholder at det var ekstremt viktig og riktig av lederen å bistå på den måten.

Da kom hen frem og jeg tror jeg aldri har opplevd maken til støtte. Og at hen bare ordner ting liksom. Og det kjentes utrolig godt. Veldig rart. Men det å plutselig bare organisere arbeidshverdagen slik at jeg fikk rom rundt det, det gjorde hen helt uten at jeg ba om det. Jeg tenkte ikke tanken en gang. Så hen fulgte meg opp med en del samtaler som kjentes som viktige og nyttige der og da. Og da klarte jeg også å være mer sårbar ovenfor hen. Men så fort jeg kom mer til hektene igjen og kjente at livet utenfor jobb kom seg mer på beina, så lukka hen døra igjen.

Dette kan fungere som et eksempel hvor prinsippene for HQC ikke er fullverdig tilstede. Lederen utviser i utgangspunktet ikke emosjonell tåleevne gjennom å tåle medarbeiderens emosjoner i lang tid, før det plutselig skjer noe dramatisk og lederen griper inn. Det er liten fleksibilitet som bidrar til resiliens mot konflikter, da det allerede er en pågående konflikt fra før medarbeideren opplever vanskeligheter som utløser behov for støtte. Og det er heller ingen særlig åpenhet for hverandres idéer og et ønske om å involvere hverandre i arbeidsprosesser. Her kan man undre seg over at lederen ikke greide å benytte seg av situasjonen til å bygge opp relasjonen som i utgangspunktet var såpass dårlig og lite tillitsfull,

men i stedet lukket døra igjen når medarbeideren var «kommet seg på beina». På den ene siden kan det tenkes at informanten har rett i sin vurdering når hun mener at det handlet om at lederen opplevde henne som en trussel, og at det bidro til at hen greide å hjelpe henne når hun hadde det såpass dårlig, men trakk seg unna igjen etterpå. En annen mulighet kan være at denne lederen fikk vist seg selv fra sin beste side i denne situasjonen, og at hen etterpå måtte tilbake til administrative lederoppgaver som tok kreftene fra det relasjonelle engasjementet.

4.1.6 Trivsel

Samtlige informanter som opplevde å ha en god relasjon til lederen sin, trivdes også i jobbsituasjonen. Noen uttalte at relasjon til leder ikke var så viktig for dem, men oppga likevel at de hadde tillit til lederen og at de hadde en god relasjon. De som oppga at relasjonen til leder opplevdes som dårlig, fortalte også at de mistrives i jobbsituasjonen og skisserte en tydelig årsakssammenheng mellom mistriksel og lederrelasjon.

Om man trives på jobben eller ikke avhenger av mange ting, blant annet lederrelasjon, opplevelse av tilhørighet med kollegaer, humor, en følelse av å få brukt og utviklet kompetansen sin og at man er i en flytzone med hensyn til krav og forventninger. Sosial støtte, og da også fra leder, har positiv effekt på følelsen av velvære på jobben, og kan også bidra til å redusere eventuelle negative belastninger i arbeidsmiljøet eller oppgaveutføringen (Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud, & Aasnæss, 2008). Tilbakemeldinger på hvordan jobben blir utført kan bidra til personlig utvikling, læring og økt prestasjon i tillegg til økt sikkerhet. Anerkjennelse kan også forebygge utbrenthet ved at det fører til økt motivasjon og engasjement.

Det at alle informantene som trivdes i jobben også oppga å ha gode relasjoner til lederen sin, sier noe om viktigheten denne relasjonen har for velvære i jobbsituasjonen. Den informanten som oppga å ha det hun opplevde som en dårlig relasjon til leder, oppga også å ikke trives på jobb. Dette til tross for at hun formidlet en følelse av samhold blant kollegaer, og at hun hadde fine folk rundt seg på jobb. I noen tilfeller vil andre gode relasjoner kunne veie opp for svak relasjon til leder, fordi kollegaer og systemene rundt kan virke som erstattere for lederfunksjonen (Thompson, 2009). I tilfellet i mitt utvalg var ikke det tilstrekkelig.

Foruten lederrelasjon, viser studien at årsakene til trivsel på jobb er faktorer som fleksibilitet, mulighet til å ta egne avgjørelser og autonomi over egen tid, opplevelse av anerkjennelse og samhold blant kollegaer. Muligheter for personlig og faglig vekst og variasjon i arbeid ble også trukket frem.

Materialet fra denne studien indikerer at disse andre årsaksfaktorene for trivsel på jobb mister sin verdi om relasjonen til leder ikke oppleves som god.

4.1.7 Oppsummering samspill og kvalitet i relasjonen

Nå har jeg presentert noen av funnene fra studien som er relevante for å gi beskrivelser av hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeiderens trivsel.

Jeg har vist til at samtlige informanter trekker frem tillit til leder som en særlig viktig faktor for god relasjonskvalitet, og da spesielt tillit til at leder har oversikten over oppgaver og tillit til at leder er lojal til sine medarbeidere. Videre har jeg pekt på funnene som formidler at medarbeidere opplever at det er viktig å kunne komme på jobb selv om man har en dårlig dag, og at lederen skjønner og anerkjenner at jobben og livet utenfor jobben ikke er upåvirket i av hverandre. Jeg har også vist til at det fremholdes som viktig å ha en åpen dialog med leder om det som rører seg i den enkelte.

Herunder har jeg også beskrevet at det er mulig å ha tillit til leder og trives på arbeidsplassen til tross for fravær av tilbakemeldinger fra leder. Materialet mitt antyder at dette kan fungere i de tilfellene de personlige preferansene ligger til rette for det, altså at medarbeideren selv ikke opplever et behov for tilbakemeldinger fra leder.

Videre har jeg presentert eksempler på relasjoner som oppleves vanskelige, blant annet fordi lederen ikke lytter eller viser omsorg for medarbeideren.

Jeg har vist til hvordan «en åpen dør» brukes som en beskrivelse av både lederatferd og relasjon til leder, og at dette kan innbefatte både positive og negative opplevelser. Det negative som trekkes frem er ansvarsfraskrivelsen noen opplever i dette, ved at ansvaret for å ta initiativ til den vanskelige samtalen legges til medarbeideren.

Når prinsippene for LMX ble benyttet fant jeg noe variasjon i lederrelasjonene i utvalget. De som opplever liten tillit til leder blir heller ikke spurt om råd, og opplever mindre mestring og engasjement. De som har høy tillit til leder, opplever at de blir gitt ansvar, at lederen er lydhør til deres meninger og at de blir inkludert i beslutningsprosesser. Dette kan indikere at det forekommer bevisst eller ubevisst plassering av medarbeidere i både inn- og utgruppe.

Jeg har også sett på hvorvidt prinsippene for HQC er tilstede i noen av relasjonsbeskrivelsene til informantene, og kommet med noen eksempler på dette.

Til slutt har jeg pekt på sammenhengen mellom jobbtrivsel og relasjon til leder, og vist til at det samsvarer i alle tilfellene. Alle som trivdes på jobb hadde også det de oppga som en god relasjon til leder. De som oppga at de ikke trivdes på jobb, oppga å ha dårlig relasjon til leder.

4.2 Lederens atferd og mulighet for påvirkning

I dette temakapittelet vil jeg gjennomgå lederens atferd og se på hvordan informantene formidler at denne påvirker deres opplevelse av trivsel på jobb.

Videre følger jeg opp med tre underkapitler som søker svar på forskningsspørsmålene: Hvordan kan leder påvirke medarbeiderens opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse?

4.2.1 Lederatferd i studien

Denne studien viser flere former for lederatferd. Dersom vi benytter av oss tidligere nevnte fullspektrummodell fra Bass og Avolio (1994) kan vi spesielt se tendenser til laissez-faire-ledelse, passiv ledelse og transformasjonsledelse.

Tendenser til laissez-faire fremkommer i informantenes beskrivelser av ledere som er fraværende, ikke tar kontakt med medarbeiderne i særlig grad, men som formidler at de forventer at medarbeiderne tar kontakt dersom det er behov. Herunder finnes også beskrivelser av ledere som ikke agerer til tross for at medarbeideren gir utallige tilbakemeldinger om for høyt arbeidspress og uoversiktlige oppgaver, og som heller trekker seg tilbake og unngår kontakt med medarbeiderne. Dette er en form for passiv ikke-ledelse som kan være skadelig for avdelingen i form av blant annet økonomiske resultater, trivsel eller sykefravær (Arnulf, 2012, s. 64).

Studien viser også flere tilfeller av lederatferd som preges av prinsipper for transformasjonsledelse. Herunder finnes ledere som oppleves som genuint opptatt av å motivere og anerkjenne hver enkelt ansatt, og ledere som har fokus på verdier som tillit, åpenhet og raushet. Transformasjonslederen kjennetegnes gjerne ved sin evne til å utvikle tillit, lojalitet og respekt og dermed øke motivasjonen til medarbeiderne (Busch, 2012). Studien bekrefter at tillit er den viktigste bærebjelken i relasjonen mellom leder og medarbeider, og funnene viser at når tilliten ikke er til stede, mister de andre komponentene verdi. Dette blir formidlet ytterligere i funnene om hva leder kan gjøre for å bidra til en opplevelse av trygghet, mestring og anerkjennelse.

Studien finner ingen klare tegn til utøvd transaksjonsledelse og aktiv ledelse, slik det isolert sett blir beskrevet i Bass og Avolios fullspektrum-modell. Dette betyr ikke at ikke elementer av disse også er til stede i lederatferden utvist for mine informanter. Ytterligere refleksjon omkring dette gis ikke mer plass i denne avhandlingen, da det ikke vurderes å være betydelig relevant for svar på problemstillingen.

I henhold til relasjonell ledelse slik det er beskrevet i kapittel 2, kan vi finne flere forhold som tilsier at lederatferden i studien bærer preg av å ha en relasjonsorientering. Studien formidler at ledere i stor grad lytter og anerkjenner sine medarbeidere, at de vektlegger åpen dialog og involvering i beslutningsprosesser. Videre viser studien at lederne i stor grad utviser tillit og har tillit hos sine medarbeidere. Medarbeiderne formidler høy trivsel på jobb i de tilfellene hvor tillit til lederen er til stede. I de tilfellene tilliten ikke er til stede formidler også informantene at de ikke trives på jobb, ikke opplever relasjonen til leder som god, og at de vurderer å skifte jobb.

4.2.2 Hvordan kan lederen bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?

Informantene forteller om mestring som noe de opplever når de løser oppgaver på en måte de selv er fornøyd med. Når de i tillegg får bekreftelse eller anerkjennelse for at de har gjort det bra, vokser på en måte verdien av mestringsopplevelsen. Lederen kan altså både gi oppgaver ut fra utviklingsnivå hos medarbeideren, og gi ros når de utføres innen forventningene. Lederen kan også bidra til struktur i jobbhverdagen, slik at medarbeideren evner å få gjort oppgavene på en bedre måte. Dette blir en måte å gi rom for mestring på.

Jeg opplever at jeg mestrer jobben min fordi jeg får anerkjennelse for det jeg gjør. Jeg får mye støtte og hjelp til å rydde i arbeidshverdagen. Og så får jeg veldig mye positive tilbakemeldinger for det jeg gjør utenfor posten.

En leder kan også gi rom for opplevelse av mestring, ved å formidle at det er lov å gjøre feil. Ved å legge lista litt lavere og være raus med mulighetene for å prøve. Dette trekker også informantene frem.

At vi har en felles tanke eller verdi av at vi lærer av våre feil. At det er rom for å gjøre feil. At det ikke er så farlig. Min leder hjelper meg å finne løsninger. Jeg kjenner absolutt på en opplevelse av at jeg mestrer jobben min.

At lederen heier frem initiativ og gir medarbeiderne plass til å tenke og utfolde seg, trekkes frem som mestringsfremkallende. En informant trakk frem at lederen ga henne plass til å holde presentasjoner som lederen selv i noens øyne kanskje burde holdt. Det ga medarbeideren en følelse av bekreftelse på at lederen syns hun var flink og mestret jobben sin godt. Opplevelsen av mestring er et grunnleggende behov som søkes tilfredsstilt gjennom

jobben, og lederen har en unik posisjon i sin rolle for å tilrettelegge for mestringsmuligheter (Dysvik, 2017 i Farbrot, 2018).

Det at hen gir meg den plassen bidrar til en følelse av at jeg mestrer jobben min. Det at hen bekrefter meg og sier sånne ting som at «du har jo stålkontroll».

Når vi skal holde presentasjoner ute vil hen at jeg skal holde dem, selv om det kanskje hadde vært naturlig at hen som seksjonssjef gjorde det. Hen gir meg kred rett og slett, og sier at der skal du stå fordi du er best på dette.

En annen ting informantene trekker frem er den åpne dialogen med leder om ting som rører seg i dem. Det kan være ting de lurte på om de gjør godt nok på jobb, eller som i det ene tilfellet, at de opplever det som utfordrende å unngå å ta med jobben hjem. Da er det viktig at leder søker tillit hos medarbeiderne slik at det er rom for å snakke om disse tingene. Studien viser at medarbeidere med gode tillitsfulle relasjoner til sin leder, kan oppsøke denne for å «hente bekræftelse» på at de gjør en god jobb, i tider hvor det oppleves vanskelig å se dette selv. Gjennom dialog kan man se om det er mulig å gjøre noe sammen for å lette eventuelle vanskeligheter for medarbeideren.

«Jeg tenker at jeg stort sett mestrer jobben min. Det jeg ikke mestrer så godt er å la være å ta med jobben hjem. Men det kan jeg snakke med min leder om.»

Denne studien viser også eksempler på hvordan lederen bevisst eller ubevisst fratruk medarbeiderne muligheter for mestring. Det kan være at lederen er for kritisk, noe som kan hemme initiativ og engasjement, eller er for uforutsigbar og utydelig i sin kommunikasjon, noe som kan føre til utrygghet. Manglende bistand til strukturering av arbeidsoppgaver kan også føre til overbelastning for medarbeidere. Overbelastningen kan videre gi en opplevelse av å mislykkes fordi man havner «bakpå» og ikke klarer gjennomføre oppgaver i henhold til egne eller andres forventninger. Når medarbeiderne ikke blir møtt på sine uttalte eller uuttalte behov, kan dette hemme mange faktorer for mestring og trivsel.

Jeg hadde trengt noen som sa at vet du hva, nå gjør vi sånn. Men det må være noen som vet hvor skoen trykker, og det gjør ikke hen.

Det ble ikke fjerna noen oppgaver da jeg ble delvis sykemeldt, så da blir det jo bare mindre tid til å gjøre jobben. Og det går en stund, for jeg er ganske god til å gjøre mye

på en gang. Men plutselig går det ikke lenger. Jeg hadde definitivt hatt nytte av litt hjelp til avgrensning.

4.2.3 Oppsummering

Nå har jeg vist frem noen av studiens funn som peker på hvordan medarbeidere opplever mestring og hvordan ledere kan tilrettelegge for dette. Jeg har formidlet at mestring er en følelse som kan komme av at man løser oppgaver på en måte som samsvarer med egne forventninger, og at en anerkjennelse fra leder bidrar til at denne mestringsfølelsen øker i verdi. Videre har jeg vist eksempler på hvordan ledere kan tilrettelegge for mestring gjennom hjelpe medarbeiderne og strukturere arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene, samt at ledere kan gi rom for mestring ved å skape en kultur hvor det ikke er farlig å gjøre feil. Til slutt har jeg vist til funn som formidler at ledere kan bidra til å frata medarbeidere muligheter for mestring ved ikke å tilrettelegge for at arbeidsoppgaver kan løses på en måte som samsvarer med medarbeidernes forventninger.

4.2.4 Hvordan kan lederen påvirke medarbeiderens opplevelse av trygghet?

Informantene i denne studien trekker frem blant annet humor, omsorg, skryt og at en vet noe privat om lederen som faktorer som er trygghetsskapende. Det at lederen er opptatt av medarbeidernes sikkerhet og rettigheter, er forutsigbar i sin fremtoning og kommuniserer tydelig fremheves også som viktig.

Videre poengteres det som trygghetsskapende at lederen bidrar til en kultur på arbeidsplassen hvor man kan snakke om ting som er vanskelig og hvor det er lov å gjøre feil.

Jeg kjenner meg trygg på jobb ved at jeg kan gjøre som jeg vil. Jeg trenger ikke være redd for å ta avgjørelser. Jeg har støtten da, uansett. Det er ikke farlig å gjøre feil. Jeg opplever at jeg har et spillerom. Jeg går ikke rundt og er redd, sånn shit nå gjorde jeg sånn, nå kommer jeg til å få kjeft. Vi driver ikke med hemmelighold for leder. Hen passer på oss og stiller spørsmål, men har tillit til oss. Det gjør at spørsmålene oppleves som omsorg mer enn kontroll.

At det å bli vist den tilliten det er å kunne ta avgjørelser selv innen et avgrenset område fører til økt trygghet, er også noe som bekreftes av Dutton og Heaphy (2003) når de skriver at det å

oppleve seg som en ressurs bidrar til trygghet på egen kompetanse og gir økt engasjement. At medarbeiderens mening blir anerkjent i form av at man har en viss påvirkning på avgjørelser som blir tatt, trekkes også frem som en viktig forutsetning for trygghet. Dette gir medarbeideren kontroll på egen arbeidshverdag, ved at det reduserer uforutsigbarhet. Muligheten til å påvirke beslutninger assosieres også med økt motivasjon, økt produktivitet og lavere risiko for helseproblemer (Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud, & Aasnæss, 2008). Videre viser studien at lederens åpenhet omkring egne tanker eller private liv er viktig for en opplevelse av trygghet. Det trekkes frem at lederen ikke må være en «lukket bok» eller en «skikkelse man ikke får taket på». Dette sees på som en måte både å vise og å få tillit, noe som er det grunnleggende i en fungerende relasjon.

Og så er hen en ganske åpen person. Ikke superprivat, men hen kan være litt privat og åpen med hva hen tenker på. Det tror jeg bidrar til trygghet. Hen er liksom ikke en sånn skikkelse man ikke får taket på. Hen holder en passe distanse, men hen er liksom ikke en lukka bok. Man skal kunne være ærlig med leder. Vi behøver ikke være venner, men det skal likevel være allright å bare snakke på den døra. Så det er viktig med den tryggheten. Det er kjempeessensielt. Det må være en relasjon med tillit i begge retninger.

Skal man skape og opprettholde en relasjon med tillit i begge retninger er det vesentlig å dele litt av sitt privatliv (Risan, 2012). Dette uttrykker tillit og dermed kan man få tillit i retur. Samtidig formidler mange av informantene også at det er viktig med et reflektert forhold til hvor mye og hva man deler.

Eksempler på hvordan lederen påvirker medarbeiderne til å kjenne på utrygghet fremkommer også i studien. Dette kan være lederens manglende oversikt og kontroll, lite initiativ til å ta ansvar for dårlig kommunikasjon i relasjonen og, ikke minst, trekkes det frem som lite trygghetsskapende at ledere snakker ned andre kollegaer eller ledere i tosomhet med medarbeideren.

4.2.5 Oppsummering

Oppsummert viser denne studien at omsorg og tillit fra leder kan bidra til en opplevelse av trygghet. At lederen viser omsorg for medarbeiderne, blant annet ved å være opptatt av rettigheter og sikkerhet, er forutsigbar, samt bidrar til en kultur på arbeidsplassen hvor det er

rom for å gjøre feil, trekkes frem som viktig. Videre fremheves det at tillit er viktig for en opplevelse av trygghet og at tilliten vises gjennom at man blir gitt muligheten til å påvirke avgjørelser og ha ansvar for gjennomføring av oppgaver, samt at lederen deler litt av sine personlige tanker og private liv med medarbeiderne. Til slutt har det fremkommet at lederen kan bidra til en opplevelse av utrygghet gjennom å, blant annet, snakke ned andre kollegaer eller ledelse i tosomhet med medarbeideren.

4.2.6 Hvordan kan leder påvirke medarbeidernes opplevelse av anerkjennelse?

Denne studien viser at medarbeidere opplever anerkjennelse fra leder blant annet gjennom å bli involvert i avgjørelser, at lederen lytter til dem og tar dem alvorlig når de kommer med ting, og at lederen har tiltro og tillit til dem. Noen informanter formidler at det oppleves anerkjennende når leder nærmer seg medarbeideren, enten gjennom å ha kontakt i sosiale medier eller at tanker om, og muligens kritikk av, andre medarbeidere og arbeidsgiver deles i tosomhet. Andre informanter tydeliggjorde at det samme opplevdes ubehagelig, og at det gjorde det utrygt fordi det visket ut noen skillelinjer som informantene mente burde være der. Det trekkes også frem at det er viktig at anerkjennelsen «oppleves ekte», og det formidles historier om ledere som sier anerkjennende ord som medarbeideren ikke tror på.

Det føles som hen leiter litt ekstra fordi hen tenker at jeg trenger det litt ekstra. Hver eneste dag får jeg komplimenter for hva jeg har på meg. Det virker som hen griper litt etter halmstråene da. Jeg tror hen prøver, men det er et format hen ikke får helt til. Det blir ikke naturlig. Hen sier ofte at jeg er kjempeflink. Hen sier de riktige ordenene, men så blir det bare luft bak dem. De kjennes ikke ... andre kan si de samme ordene og da tar jeg dem til meg.

Spurkeland (2005) hevder at tillit er selve bærebjelken for en fungerende relasjon, og at tillit dermed må være tilstede for at den andre har gode hensikter med sine handlinger (Spurkeland, 2005). Informantene i studien som ikke hadde tillit til sin leder, oppfattet heller ikke lederens anerkjennelse som gyldig. De trodde ikke på lederen når positive ord ble sagt. Dette kan også henge sammen med at lederen ikke var kongruent i sin fremtoning, altså at det ikke var samsvar mellom ordene som ble sagt og kroppsspråket. Spurkeland (2005) fremhever også kongruens som en viktig faktor for opptjening av tillit i relasjonen.

Mange informanter trekker frem at anerkjennelse er viktig i seg selv, men at den anerkjennelsen som kommer fra leder teller litt mer enn den som kommer fra kollegaer og

samarbeidspartnere. Dette underbygger makt-ubalansen i relasjonen mellom leder og medarbeider. Ledere har, i kraft av sin stilling, muligheten til å påvirke blant annet arbeidsoppgaver, lønn og karriere, og står derfor i en særstilling ovenfor medarbeideren (Horverak, 2005). Dette kan forklare hvorfor så mange oppgir at anerkjennelse fra leder betyr mer. Noen forklarer også at anerkjennelse fra leder betyr mer fordi lederen har oversikten over alt som skjer i organisasjonen, og de tolker derfor anerkjennelsen fra leder som en bekreftelse på at de produserer like bra eller bedre enn resten av personalgruppen. Dette bidrar til å gi en følelse av å være på riktig spor, at man gjør noe riktig.

Andre trekker imidlertid frem at anerkjennelse veier tyngst i de tilfellene man får det fra noen som har mer eller bedre kompetanse og er mer kunnskapsrike enn en selv. I mange tilfeller er ikke dette nødvendigvis lederen.

Studien viser at lederen kan bidra til en opplevelse av anerkjennelse hos medarbeiderne gjennom å involvere dem i beslutningsprosesser og gi ansvar.

«At hen stoler på meg, at vi involverer hverandre. Hen spør meg om råd, ser mitt potensial og ser hva jeg kan utvikle meg videre på. Lytter og tar alvorlig alt jeg sier»

«At lederen min har tiltro til meg, stoler på og har tillit til mine avgjørelser. Jeg opplever anerkjennelse når jeg får være med og lede, og når lederen min ser meg og hva jeg gjør.»

«Det at jeg blir sett og anerkjent for det jeg har å bidra med og hjelper meg å forbedre det som nødvendigvis ikke er så bra»

Mange trekker frem at anerkjennelse bidrar til økt motivasjon og engasjement for jobben og oppgavene som skal utføres, noe som samsvarer med argumentasjonen til Dutton og Heaphy (2003). De fremholder at opplevd anerkjennelse kan skyldes at det er tydelig kjent at den andre parten i den sosiale interaksjonen liker og er fornøyd med en. Dette er et av tre likhetstrekk for blant personer som opplever HQC. Videre argumenteres det med at personer som opplever seg som ressurser med kunnskaper som er av betydning for andre, kan oppleve økt engasjement og større trygghet på egen kompetanse.

Studien viser at positive tilbakemeldinger og det å bli skrytt av foran andre er svært verdifullt for opplevelsen av anerkjennelse, og dermed også for motivasjon og engasjement. En informant forteller om at en tidligere leder alltid er tydelig stolt og snakker henne frem når de møtes. Den samme lederen støttet medarbeideren veldig på faglige initiativ den gangen de

jobbet sammen, og informanten beskriver at det at den tidligere lederen fortsatt viser så tydelig stolthet bidrar til at hun får lyst til å fortsette utviklingen av det faglige arbeidet.

Det gjorde jo for eksempel at den ressursgruppa som jeg fikk lov til å starte fra den første lederen hvor hen bare heia meg frem, og hen er fortsatt stolt over at jeg gjør det. Når jeg treffer hen i gangene, hen kommenterer det stadig vekk. Og hvis hen introduserer meg for noen så sier hen sånn «hun XX er litt min hun. Det var jeg som fant henne» og det gjør jo at jeg har lyst til å fortsette.

4.2.7 Oppsummering

Studien har funnet at ledere kan bidra til en opplevelse av anerkjennelse hos medarbeidere ved å involvere dem og ta dem på alvor. I tillegg er tillit fremhevet som viktig for å oppleve seg anerkjent. Mine informanter trekker frem viktigheten av at leder involverer dem i avgjørelser, spør dem om råd, gir ansvar og uttrykker tillit og tiltro til dem, og at dette bidrar til en opplevelse av at leder anerkjenner dem. At leder lytter og tar alvorlig det de har å komme med trekkes også frem. Studien viser variasjon med tanke på hvorvidt det oppleves anerkjennende at leder nærmer seg dem privat. Noen opplever det som anerkjennende at leder snakker fortrolig med dem om ledelsen eller andre medarbeidere, mens andre oppgir at det skaper en følelse av utrygghet.

Det har blitt fremhevet at det er viktig at anerkjennelsen oppleves ekte, og at grunnlaget for det er gjensidig tillit. Vi har tilslutt vist at anerkjennelse bidrar til økt motivasjon og engasjement for jobben, og at skryt fra lederen foran andre fremheves som ekstra verdifullt.

4.3 Oppsummering funn og drøfting

Dette kapittelet har vist frem og drøftet funn som er relevante for avhandlingens problemstilling. Det første temakapittelet hadde overskriften *samspill og kvalitet i relasjonen*, og viste eksempler på hvordan relasjon mellom leder og medarbeider ble beskrevet av informantene. Her ble blant annet viktigheten av tillit i relasjonen trukket frem som avgjørende, og at dette kan fremvises gjennom at leder delegerer oppgaver og ansvar, ved at leder deler litt av sitt privatliv og er tydelig lojal mot sine medarbeidere.

Videre ble det løftet frem som viktig å ha en åpen dialog, og at leder anerkjenner det faktum at jobb og privatliv påvirkes av hverandre. Begrepet, eller formuleringen, *åpen dør* har blitt brukt av flere for å beskrive atferd og relasjon. En leder som formidler at døren er åpen kan

signalisere gjennomsiktighet, engasjement og være inviterende. I noen tilfeller kan dette også oppfattes som ansvarsfraskrivende, ved at leder legger ansvaret på medarbeideren for å ta den vanskelige eller viktige samtalen.

Jeg har vist til at det i utvalget var noe variasjon i henhold til bevisst eller ubevisst plassering i det LMX-forskningen viser til som inn- og utgrupper. Dermed var det likeledes variasjon når prinsippene for High Quality Connections ble lagt til grunn for å vurdere hvorvidt leder-medarbeiderrelasjonen var av høy eller lav kvalitet. Jeg har kommet med eksempler på dette, og vist til at medarbeidere opplever å bli inkludert i beslutningsprosesser og gitt ansvar i de tilfellene hvor tillit tydelig forekommer i relasjonen. Dette forekom ikke i de tilfellene hvor medarbeiderne ikke opplevde relasjonen som god.

Det andre temakapittelet hadde overskriften *lederens atferd og mulighet for påvirkning* og viste til at lederatferdene beskrevet i studien samsvarte mest med det som Avolio og Bass (1994) refererer til som Laissez Faire ledelse, passiv ledelse og transformasjonsledelse. Det ble ikke gitt særlig mye plass til refleksjon rundt dette, da det i mindre grad er direkte relevant for å gi svar på problemstillingen.

Hvordan leder kan bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring, trygghet og anerkjennelse ble gjennomgått som tre underkapitler, med påfølgende oppsummering.

Leder kan tilrettelegge for medarbeiderens opplevelse av mestring blant annet ved å gi oppgaver og ansvar ut fra medarbeiderens utviklingsnivå, samt bidra til strukturering og tilrettelegge for at gjennomføringen kan skje i på en måte som er innenfor medarbeider og omstendighetenes forventning. Videre viser studien at ledere kan tilrettelegge for opplevelsen av mestring gjennom å bidra til en kultur hvor det er lov å prøve og feile, ved å applaudere initiativ, og å gi anerkjennende tilbakemeldinger.

Leder kan bidra til å gi medarbeideren en opplevelse av trygghet blant annet ved å være opptatt av rettigheter og sikkerhet, være tydelig i sin kommunikasjon og ha en forutsigbar fremtoning. Videre viser studien eksempler på at det oppleves som trygghetsskapende at leder viser en reflektert åpenhet ved å dele litt av hvem hen er. For eksempel gjennom å dele personlige tanker eller fortelle noe om sitt privatliv. At lederen er gjennomsiktig, og ikke fremstår som en som har en skjult agenda, men kommuniserer åpent om ting som skjer i organisasjonen, bidrar til trygghet. I tillegg trekkes det frem som trygghetsskapende at leder er tydelig lojal mot sine medarbeidere og aktivt bidrar til å gi medarbeiderne en opplevelse av å være en ressurs.

Leder kan tilrettelegge for medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse ved blant annet å involvere i beslutningsprosesser, lytte til den enkelte og ha tiltro til medarbeideren. Det fremstår som grunnleggende viktig at det må være en tillitsfull relasjon for at anerkjennelsen skal fremstå som gyldig for mottakeren.

Farbrot (2018) refererer til Dysvik (2017) når han skriver at medarbeidere må få tilfredsstillende behovet for autonomi, mestring og sosial tilhørighet på jobben. Han fremholder at dette er noe ledere kan støtte opp gjennom å gi gode tilbakemeldinger, rose initiativ, våge å ha tillit til medarbeiderne og å fokusere på å utvikle gode relasjoner. Resultatene fra denne studien samstemmer med dette.

5.0 Oppsummering og konklusjon

Jeg vil i følgende kapittel kort oppsummere avhandlingens teoretiske grunnlag og metode, før jeg avslutter med å svare på problemstilling og forskningsspørsmål i en avsluttende konklusjon. En forklaringsmodell for å underbygge konklusjonen inkluderes i avslutningen, sammen med noen avsluttende betraktninger og forslag til videre forskning.

5.1 Oppsummering

Denne avhandlingens tema har vært relasjonen mellom leder og medarbeider, sett fra medarbeiderens perspektiv, og hvilken betydning denne har for medarbeiderens trivsel. Bakgrunnen for tema er at jeg har en oppfatning av at å trives på jobb er elementært for generell livskvalitet. Vi tilbringer mye av vår våkne tid på jobben, og i perioder av livet er jobben og hjemmet de to eksklusive arenaene for personlig vekst og mestring. Dette tydeliggjør viktigheten av jobbtrivsel. I tillegg fremkommer det at vi presterer bedre og mer når vi trives og har mindre fravær, noe som burde gjøre trivsel til en samfunnsøkonomisk målsetning.

5.1.1 Teoretisk grunnlag – kort oppsummering

Gjennom det teoretiske grunnlaget ble viktigheten av emosjonell intelligens og lederens rolle når det kommer til å dekke sosiale behov hos sine medarbeidere, formidlet. Det emosjonelle klimaet påvirkes av lederens evne til å forstå egne følelser, sammen med en vilje og evne til å reflektere over effekten disse har for utøvelsen av lederskap (Colbjørnsen, 2004).

Det ble også vist til at utøvelsen av lederskap blir mer effektivt jo mer lederen evner å vise anerkjennelse, respekt og tillit, er oppmerksom, høflig og ser medarbeidere som individer. Videre ble det blant annet formidlet at tillit til leder i stor grad er betinget av hvorvidt leder evner å demonstrere omtanke for sine medarbeidere, åpen kommunikasjon, delegering av ansvar og kontroll, konsistens og integritet (Kirkhaug, 2013).

Leader-Member-Exchange (LMX) og High Quality Connection (HQC) ble presentert som teorier som utforsker det som skjer i bytteforholdet mellom partene i dyaden, før jeg videre presenterte relasjonell ledelse og hvordan man som leder kan utvikle den relasjonelle kompetansen. Viktigheten av refleksjon, herunder teoretisk, affektiv og konseptuell refleksjon ble redegjort for, før jeg til slutt kort presenterte Bass og Avolios (1964) sin fullspektrummodell for lederatferd.

5.1.2 Metode – kort oppsummering

For å innhente det empiriske grunnlaget for denne studien har jeg benyttet meg av en kvalitativ tilnærming til feltet, og gjennomført 6 semistrukturerte dybdeintervjuer. Eneste kriteriet ved utvelgelse av informanter var at de skulle være i et ansattforhold med en leder over seg. Alle informantene arbeidet tilnærmet fulltid hos svært ulike arbeidsgivere, og var også ulike med hensyn til uttalte lederbehov og livssituasjon. Råmaterialet ble analysert ved systematisk tekstkondensering, en metode som er forankret i Giorgis fenomenologiske analyse og videre modifisert av Malterud (2013).

5.1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for denne avhandlingen står som følger:

Hvilken betydning har relasjon til leder for medarbeiderens opplevelse av trivsel?

Følgende forskningsspørsmål er tatt med i studien:

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av trygghet?

Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse?

5.2 Konklusjon

Jeg vil i de følgende avsnittene svare på avhandlingens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål.

5.2.1 Hvilken betydning har relasjon til leder på medarbeiderens trivsel?

Samtlige informanter, bortsett fra én, var tydelige på at relasjon til leder var viktig for deres jobbtrivsel. Den ene informanten som mente at relasjon til leder ikke var viktig, oppga at hun likevel hadde tillit til leder og en trygghet på at lederen var der om hun skulle trenge hen. Denne informanten hadde jobbet ved bedriften i lang tid, og formidlet at hun hadde erfaring med at lederen var til å stole på og mente alvor når hen uttalte at døren var åpen for medarbeiderne.

En av de andre informantene oppga også at relasjon til leder var svært viktig for jobbtrivsel, men formidlet videre at hun hadde liten eller ingen tillit til leder. Denne informanten oppgav å trives dårlig på jobb og søkte på andre stillinger.

Utover dette oppga alle de andre informantene i studien at de i all hovedsak hadde gode relasjoner med og tillit til sin leder og at de trivdes på jobben.

Relasjonen til leder og kvaliteten på denne har i følge denne studien stor påvirkning på medarbeidernes trivsel. Som en av informantene uttalte: «man legger ikke merke til hvor mye det betyr før man ikke har det lenger». Denne informanten hadde over lang tid hatt en leder hun var fornøyd med, hadde tillit til og hvor hun opplevde at de samarbeidet godt. Så fikk hun en ny leder og ting ble vanskelig.

Basert på utvalget i denne studien finner jeg grunn til å konkludere med at relasjon til leder er avgjørende for medarbeideres trivsel på jobb.

5.2.2 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av mestring?

Mestringsbegrepet kan ha ulike betydninger. Som utgangspunkt for denne studien ble mestring definert som noe man behersker, får til eller klarer å gjennomføre i tråd med egne og eventuelt omstendighetens forventninger (Bakken, 2012). Mestring kan også dreie seg om å løse konkrete oppgaver hvor det er behov for en viss kompetanse, eller det kan omhandle mestring av følelser og stress.

Denne studien har funnet at opplevelsen av mestring kan forekomme til tross for lav tillit og dårlig fungerende relasjon til leder. Dette når medarbeidere evner å prestere innenfor egne forventninger og ikke selv opplever å ha et behov for tilbakemeldinger fra leder.

Likevel viser funnene at leder har en suveren mulighet for å tilrettelegge for mestring blant annet gjennom å delegerer ansvar og oppgaver ut fra medarbeiderens utviklingsnivå. I tillegg trekkes det frem at leder kan bidra til opplevelser av mestring gjennom å skape en kultur hvor det er lov å prøve og feile, samt bistå med å strukturere arbeidsoppgaver ved behov. En informant trakk frem betydningen av å kunne gå til leder og «hente bekreftelse» på at hun i utgangspunktet var kompetent når hun sto i utfordrende situasjoner på jobben. Denne informanten opplevde dette som mestringsfremkallende.

5.2.3 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av trygghet?

Studien viser at trygghet kan oppleves uavhengig av relasjon til leder, når den omhandler sikkerhet og rettigheter som et HMS-anliggende. Trygghet slik det ble forstått som utgangspunkt for denne avhandlingen var imidlertid fravær av usikkerhet omkring egen rolle, en opplevelse av å kunne være seg selv og å «ha noen i ryggen». Studien viser at leder kan bidra til en opplevelse av trygghet gjennom forutsigbarhet og tydelig kommunikasjon, samt tilrettelegge for en kultur hvor det er lov å gjøre feil. Åpenhet i form av å være transparent og

ikke fremstå som at det er noe i organisasjonen som trengs å skjules, kan bidra til trygghet, i tillegg til at lederen deler litt av sitt private liv. En av informantene beskriver det som positivt at lederen ikke fremstår som «en skikkelse man ikke får taket på», og at det oppleves som trygt å vite litt om lederens privatliv samt at lederen deler noen private tanker.

I tillegg har tydelig lojalitet til medarbeiderne blitt trukket frem som trygghetsskapende, samt at leder bekrefter medarbeiderens kompetanse.

5.2.4 Hvordan kan leder bidra til medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse?

Anerkjennelse i praksis kan være å lytte aktivt, både innover og utover. Utover, ved å lytte etter hva som faktisk blir sagt, og innover ved å lytte etter hva det som sies vekker i oss av tanker og opplevelser (Kvåle, 2017). I denne avhandlingen var utgangspunktet at anerkjennelse er å bli godkjent som gyldig eller dyktig.

Studien viser at leder kan bidra til en opplevelse av anerkjennelse hos sine medarbeidere ved å involvere dem i beslutninger, og lytte til deres meninger og oppfatninger. At leder har tiltro til deres avgjørelser fremholdes også som svært viktig. Videre har det fremkommet stor variasjon i forhold til hvorvidt det oppleves anerkjennende når leder nærmer seg medarbeider privat. Noen informanter har formidlet at de har opplevd det som anerkjennende at leder har snakket med dem i tosomhet om arbeidsgiver eller andre kollegaer, eller tatt initiativ til kontakt i sosiale medier. Andre har vært tydelige på at det samme skaper utrygghet, fordi de opplever at lederen går over noen grenser som de mener burde være der. Dette understreker ulikheten i personlige preferanser, og tydeliggjør viktigheten av at leder er sensitiv og oppmerksom (Colbjørnsen, 2004).

5.2.5 Betydningen av tillit

Viktigheten av tillit har gjennomsyret både det teoretiske grunnlaget og studiens funn. Tillit er omtalt som limet i alle former for menneskelig fellesskap (Arnulf, 2012) og som den emosjonelle bærebjelken i en relasjon (Spurkeland, 2018). Studiens funn bekrefter dette.

Samtlige informanter som oppga at de hadde tillit til sin leder, oppga også at de trivdes på jobben. Isolert sett er ikke det i seg selv nok til å bekrefte viktigheten av tillit.

Ytterligere funn fra denne studien viser imidlertid at tillit utkonkurrerer relasjonell atferd i de tilfellene hvor medarbeideren har en opplevelse av at lederen er atferdsmessig konsistent, og oppfattes som pålitelig og forutsigbar. Medarbeidere kan ha tillit til sin leder til tross for at de nesten aldri har kontakt, og tilliten kan skyldes en erfaring av at lederen er pålitelig.

Kirkhaug (2013) formidler at tidligere forskning har avdekket at tillit til leder avhenger av lederens evne til å demonstrere en atferd preget av omtanke, åpen og tydelig kommunikasjon, delegering av ansvar og kontroll, en atferd tilpasset situasjonen og integritet (Kirkhaug, 2013).

Sammen med tillit, fremstår anerkjennelse som den andre hovedpilaren i denne studien.

«Anerkjennelse er viktig punktum», sa en av mine informanter, og trakk frem at anerkjennelse er en slags gyldiggjøring av at en er god nok sånn som man er, men at lederen samtidig har tro på at du er i stand til å gjøre mer, bare i kraft av å være deg selv.

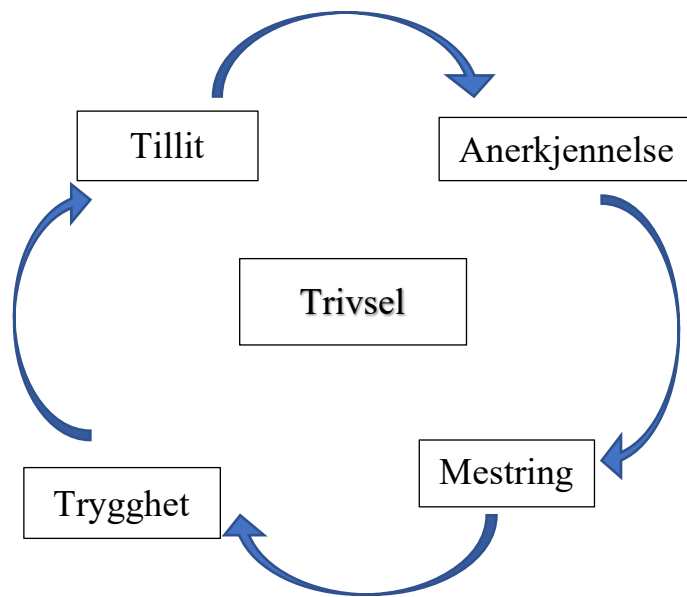
Anerkjennelsen er imidlertid ikke verdt noe om det ikke ligger en tillit i bunn når anerkjennelsen utøves. Disse to begrepene synes å henge sammen og være gjensidig avhengige av hverandre.

Likeledes affiseres også opplevelsen av mestring av tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. Dette fordi det er grunn til å anta at selve mestringsopplevelsen blir sterkere og mer gyldig om man blir anerkjent av leder for det man har mestret.

Opplevelsen av trygghet kan også forekomme uavhengig av hvorvidt lederrelasjonen er av høy kvalitet. Dette når opplevelsen av trygghet tilskrives faktorer som rettigheter og sikkerhet. En opplevelse av trygghet i form av emosjonell eller sosial støtte fra leder synes, i følge denne studien, å bli påvirket av tillitsnivået mellom leder og medarbeider.

Til slutt vil jeg argumentere for at alt dreier seg om tillit. Jeg har blitt tillitsfrelst. For meg fremstår LMX som tillit, HQC fremstår som tillit, og ikke minst psykologiske kontrakter, som vi var inne på i presentasjonen av forskningsstatus. Dette underbygges av Dirks og Ferris (Dirks og Ferris, 2002, i Kirkhaug, 2013) som har funnet så sterke og positive korrelasjoner mellom tillit og LMX at det antydes å være samme konsept. De viser også til at tillit og psykologiske kontrakter er nært forbundet, da disse kontraktene er basert på en persons tro på gjensidige forpliktelser mellom seg selv og en annen part.

Hvorvidt man trives på jobben eller ikke avhenger av hvorvidt det er tillitsfulle relasjoner mellom leder og medarbeider, og av graden av tillit i organisasjonen forøvrig. Uten tillit vil anerkjennelse ikke fremstå som gyldig og anerkjennelsen behøves for å øke mestringsfølelsen som er et grunnleggende behov. For å oppleve trygghet må man våge å søke mestring gjennom å stole på egen kompetanse og få bekreftelse for at man er en ressurs.



5.2.6 Avsluttende betraktninger og forslag til videre forskning

Det har vært givende å undersøke hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeiderens trivsel på jobb, og jeg har lært mye gjennom denne studien. Jeg hadde i forkant av studien en oppfatning av at tillit var av betydning, men at det skulle vise seg å være så avgjørende på bortimot alle faktorer var et overraskende og interessant funn. Dette vil nok bidra til å forme meg ytterligere som leder, da jeg vil søke å opprettholde fokuset på tillit i relasjonene mellom meg og mine medarbeidere.

Det vil være interessant å følge forskning knyttet til hva som skjer i tillitsforholdet i dyaden mellom leder og medarbeider. Hva bidrar til økt tillit, hva bidrar til reduksjon i tillit og, ikke minst, hvordan kan tillit gjenopprettes etter å ha blitt skadet?

Som nevnt innledningsvis hadde det vært interessant å gjennomføre denne studien med en kvantitativ tilnærming, og benyttet spørreskjema med Likert-skala for å innhente materiale om hvilken betydning relasjon til leder har for trivsel på jobb. Da hadde vi kunnet nå ut til et bredere utvalg og hatt muligheten til å undersøke hvorvidt det er ulikheter mellom ulike bransjer, eksempelvis ideell og privat sektor. En annen faktor som det hadde vært interessant å kartlegge er hvorvidt relasjon til leder blir mindre betydningsfull i de tilfellene hvor lederen ikke er lokalisert i nærheten av medarbeider.

Jeg avslutter nå. Men jeg vil ta med meg funnene fra denne studien og det teoretiske grunnlaget jeg har absorbert, inn i mitt virke. Mitt håp er at dette skal fungere som et bidrag til å sette fokus på viktigheten av at ledere innehar kunnskap om det som skjer i relasjonen mellom dem selv og medarbeidere. At ledere blir ytterligere bevisst ansvaret for å kontinuerlig søke å utvikle sin refleksjon omkring hvem de er og blir i møte med menneskene rundt seg, se viktigheten av emosjonell intelligens og ikke minst hvor grunnleggende tillit er for medarbeidernes trivsel.

Referanser

- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget .
- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Brouer, R. L., & Treadway, D. C. (2019, Februar). The role of leader relationship quality in the development of employee fit perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, ss. 86-98.
- Bakken, B. (2012, Desember 19). *Idebanken.org*. Hentet Mars 2019 fra <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/mestring-skaper-arbeidsglede>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Thousand Oaks.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse; verktøy og virkemidler 3. utg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brattgjerd, H. M. (2016). *Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale miljø?* Hentet april 2019 fra brage.bibsys.no: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2411670/Brattgjerd_Haldis_Martine.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap; AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Dalland, O. (2007). *Metode -og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High Quality Connections . I J. E. Dutton, E. D. Heaphy, & K. S. Cameron, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (ss. 236-278). The United States: Berrett-Koehler Publishers.
- Eiken, T., Tynes, T., Grimsrud, T., Sterud, T., & Aasnæss, S. (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø, delrapport*. Oslo: Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse ved Statens Arbiedsmiljøinstitutt.
- Ekeland, T. J. (2017). *Konflikt og konfliktforståelse - for helse og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Espedal, G. (2017). "Tøff love". I E. Aadland, & H. Askeland, *Verdibevisst ledelse* (ss. 286-300). Oslo: Cappelen Damm AS.
- etikkom.no*. (2016, 5 31). Hentet Mai 2019 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 20-27.
- Føllesdal, H. (2016, Februar 29). Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, vol 53, nummer 3, ss. 192-199. Hentet fra psykologtidsskrift.no.
- Glasø, L. (2008, Mars 1). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nummer 3, ss. 240-248.
- Hetland, H. (2004, 1). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma; Econas tidsskrift for ledelse og økonomi*.
- Horverak, J. G. (2005, 5). Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Jansen, J. (2016, Desember 7). www.snl.no. Hentet fra <https://snl.no/følelse>
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvåle, G. B. (2017). Veiledning - en vei til lederes verdibevissthet? I E. Aadland, & H. Askeland, *Verdibevisst ledelse* (ss. 303-321). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling*. Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2012). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. (red.), *Perspektiver på ledelse* (ss. 88-116). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nordhaug, O. (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Risan, H. (2012, 2). Dyadisk lederskap. *Magma - Econas tidsskrift for psykologi og ledelse*.
- Rommetvedt, H. (2018). *Tilfreds på jobben? En studie av forklaringsfaktorer og undersøkelsesopplegg*. Hentet april 2019 fra brage.bibsys.no:
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2568484/Rommetvedt_Halvar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Skivik, H. M. (2018). *Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stanghelle, C. E. (2017, Oktober 23). *Læringsmiljøsentret Universitetet Stavanger*. Hentet Mars 2019 fra <https://laringsmiljosenteret.uis.no/barnehage/omsorg-lek-og-laring/de-yngste-barna/trygghet-en-forutsetning-for-livsmestring-og-utvikling-article120762-22555.html>

- Stephens, J., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2011). High Quality Connections. I K. Cameron, & G. Spreitzer, *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Sverdrup, T. E. (2014, Mai). Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 64-71. Hentet Januar 2019 fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt2>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse; en innføring i kvalitative metoder*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Thompson, G. (2009). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 121-146). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg 1

Samtykke til deltakelse i studie

Mitt navn er Malise Berg og jeg er masterstudent ved VID vitenskapelige høyskole (tidligere Diakonhjemmet) sitt ledelsesprogram.

Jeg skriver nå en masteravhandling hvor temaet er relasjonen mellom leder og medarbeider. I denne forbindelse ønske jeg å gjennomføre inntil 10 semistrukturerte intervjuer med personer som er i en ansattssituasjon hvor de har en leder over seg.

Ved undertegnelse bekrefter du at du har fått informasjon om:

- Bakgrunnen for studien
- At det brukes lydopptak i intervjuet, og at disse transkriberes, anonymiseres og lagres trygt
- At navn og arbeidssted ikke trenger å nevnes, og at dersom de nevnes vil bli anonymisert
- Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og ingen enkeltnavn eller arbeidssted skal være sporbart
- At studien er meldt til, og har blitt godkjent hos NSD-Norsk senter for forskningsdata
- At du når som helst, under intervjuet eller i frem til og med 31.3.2019 kan trekke deg og be om at intervjumaterialet ikke brukes
- At alle lydopptak og alt transkribert materiale slettes ved innlevering av avhandlingen, senest høsten 2019

Og du samtykker til at:

- Du kan kontaktes i etterkant av intervjuet dersom noe oppleves uklart og det er behov for oppfølgingsspørsmål – du kan da velge å takke nei/si at det ikke passer
- Vi gjennomfører et intervju som blir tatt opp på diktafon, med en varighet på inntil 1,5 time.

Har du spørsmål i ettertid er det bare å kontakte meg på telefon 91 79 32 47.

Tusen takk for at du deltar!

Hilsen Malise Berg

Jeg har fått nødvendig informasjon og samtykker til deltakelse i studien.

Dato:  _____

Sted:  _____

Underskrift:  _____

Vedlegg 2

Intervjuguide

Innledning

- Kort om tema og problemstilling
- Spørsmål omkring lydopptak, lagring og sletting av lydfiler og datamateriale
- Informantenes rett til å avbryte intervjuet
- Signering av samtykkeerklæring
- Innhenting av informasjon av alder og kjønn
- Noen spørsmål

Ansattsituasjon

- Kan du fortelle kort om din jobbsituasjon?
- Har du nært samarbeid med andre medarbeidere? Er din nærmeste leder plassert fysisk nær deg på arbeidsplassen?
- Trives du i jobben din?
- Hva er det som gjør at du trives/ikke trives?

Hva er en god leder for deg?

Relasjon

- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og din leder?
- Hva er negativt og hva er positivt?
- Er en god relasjon til leder viktig for deg?
- Har du det du vil beskrive som en god relasjon til din nærmeste leder?
- Hvis ja, hva er det som gjør at du vil beskrive den som god?
- Hvis nei, hva er det som gjør at du vil beskrive den som mindre god/dårlig?
- Hvordan merker du at du har en god relasjon til din nærmeste leder?

Trygghet

- Kjenner du deg trygg eller utrygg når du er på jobb?
- Hvorfor? Hvordan føles det? Kan du beskrive?
- Hvordan bidrar lederen din til at du kjenner det sånn?

Mestring

- Kjenner du på en opplevelse av at du mestrer jobben din?
- Hvordan bidrar din leder til at du kjenner det sånn?

Prestasjon

- Hvordan vil du vurdere prestasjonsnivået ditt på jobben?
- Presterer du mindre enn du må, akkurat passe, eller mer enn du må?
- Hvorfor er det sånn?
- Hvordan bidrar din leder til at det er sånn?

Annet

- Har du opplevd brudd i/skade på relasjonen mellom deg og din nærmeste leder?
 - (Hva skjedde?)
 - Hvis ja, ble denne helbredet og eventuelt hvordan?
 - Har du opplevd og over tid ha en dårlig relasjon til nærmeste leder?
 - Hvis ja, hva var årsaken til dette?
-
- Er det noe mer du vil fortelle som du tenker er relevant for tema?

Spørsmål til vurdering:

Har relasjonen din til leder direkte eller indirekte innvirkning på andre forhold?

Vedlegg 3

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteravhandling i Verdibevisst ledelse

Referansennummer

118452

Registrert

31.01.2019 av Malise Berg - malise2@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / VID Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Leif Martin Stapnes, leif.stapnes@vid.no, tlf: 22451811

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Malise Berg, malise2@hotmail.com, tlf: 91793247

Prosjektperiode

01.01.2019 - 04.11.2019

Status

13.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

13.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD, den 13.02.19. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

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

endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 04.11.19. NSD har lagt til grunn at det ikke innhentes opplysninger om identifiserbare tredjepersoner (f.eks. navn og arbeidsplass til leder).

LOVLIG GRUNNLAG

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare status for behandlingen av opplysningene.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: spesialrådgiver Kjersti Haugstvedt
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)