

Lederskapets grunnmur

Leder-medarbeider-relasjoner på grunnlag av tillit,
anerkjennelse og respekt?

Mads Bigum Johansen

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse: MAVERD-599

Antall ord: 26264

17. mai 2021

© Mads Bigum Johansen

2021

Lederskapets grunnmur: Leder-medarbeider-relasjoner på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt? – *Hvilken betydning har tillit, anerkjennelse og respekt i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?*

Mads Bigum Johansen

<https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/browse>

Sammendrag

Overordnet tema for denne oppgaven er leder-medarbeider-relasjonen. Studiens formål er å generere ny eller supplerende kunnskap om hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker den individuelle opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet, parallelt med å belyse hva en optimal leder-medarbeider-relasjon består av, og hvordan den opprettes. Hensikten er å bevege seg dypere inn i relasjon som fenomen for å kartlegge typiske trekk ved gode leder-medarbeider-relasjoner, hvordan de oppstår, og hvilken betydning disse relasjonene har for medarbeidere i Oslos offentlige tannhelsetjeneste i henhold til trivsel, motivasjon og lederskapet. Som forskningskandidater for undersøkelsen ble to tannleger i førstelinjetjenesten og deres to klinikkjefer, utvalgt. Problemstillingen er: *Hvilken betydning har tillit, anerkjennelse og respekt i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?*

Som teoretisk rammeverk har jeg brukt lederteorier som LMX, Spurkelands (2017; 2018; 2020) relasjonskompetanse, Dachler og Hosking (1995) og Uhl-Biens (2004) relasjonsteorier, samt Duttons (2003) *high quality connections* og Honneths (1995) *anerkjennelsesteori*. I tillegg har jeg supplert med relevant forskning og pensumlitteratur.

Denne undersøkelsen er en kvalitativ studie basert på forskningsintervjuer av de fire informantene. Analysearbeidet ble gjennomført ved bruk av tematisk fenomenologisk tilnæringsmetode. Fem hovedtemaer ble identifisert: *tillit og nærhet, anerkjennelse og aksept, respekt og hensyn, motivasjon, samt trivsel og velvære*. Disse danner et overordnet rammeverk for inndeling i ytterligere undertemaer. Sentrale funn i denne studien dreier seg om betydningen av tillit, anerkjennelse og respekt for medarbeidernes opplevelse av leder-medarbeider-relasjonens kvalitet. Videre belyses hvordan disse forholdene virker inn på medarbeidernes opplevelse av tilfredshet, velvære, helse, drivkraft, mindre fravær og motivasjon i arbeidshverdagen. Samtidig utpekes grunnleggende trekk ved gode leder-medarbeider-relasjoner og hvordan de oppstår. Her viser det seg at tillit, anerkjennelse og respekt står i et sentralt samspill. Først tillit, blant annet på bakgrunn av at de ansatte blir sett, trodd, lyttet til og ivaretatt. Videre etterfulgt av anerkjennelse basert på eksempelvis toleranse, aksept, støtte og bekreftelse. Til slutt respekt, som blant annet innebærer grensesetting, forventings- og rolleavklaring, og ivaretagelse av mangfold. **Nøkkelord:** *Relasjonell ledelse, relasjonskompetanse, tillit, anerkjennelse, respekt, motivasjon og trivsel.*

Summary

The overriding topic of this thesis, is the relationship between manager and employee. The purpose of this study is to generate new or supplementary knowledge about how this relationship affects the individual experience of psychosocial factors, in parallel of seeking what a good quality-based manager-employee relationship consists of, and how it's created. The purpose is to move deeper into the relationship as a phenomenon, and then clarify typical features of quality-based manager-employee relationships, how they emerge, and which significance this makes in accordance to employee's experience of well-being, motivation and leadership. In this study, two dentists and their two clinic managers, were selected as research candidates. The thesis question is: *What significance does trust, recognition and respect have in the relationship between manager and employee, regarding employees' subjective experience of everyday work?*

As a theoretical framework, I have used leader theories such as LMX, Spurkeland's (2017; 2018; 2020) relational competence, Honneth's (1995) recognition theory, Dachler and Hosking (1995) and Uhl-Biens (2004) relational theories, as well as Dutton's (2003) «high quality connections ». In addition, I have supplemented with relevant articles and syllabus literature.

This survey is a qualitative study based on research interviews. The work of analysis was carried out by using a thematic phenomenological approach. Five main themes were identified: *Trust and proximity, recognition and acceptance, respect and consideration, motivation, as well as well-being*. These form a framework for division into further sub-themes. Key findings in this study revolves around the importance of trust, recognition and respect for employees' experience of quality-based manager-employee relationships. Further the study shows how these conditions affect the experience of satisfaction, well-being, health, efficiency, less absenteeism and motivation in everyday work. It turns out that trust, recognition and respect as part of foundational features in quality-based manager-employee relationships, are in a central interaction with one another. First, trust on the basis that the employees feel seen, believed, listened to, and taken care of. Followed by recognition based on tolerance, acceptance, support and confirmation. Finally, respect, which includes setting boundaries, clarifying expectations and roles, and adheres diversity. **Key words:** *Relational leadership, trust, recognition, respect, motivation, well-being*.

Forord

Full stilling som leder parallelt med masterstudium, har vært en krevende kombinasjon. Det er derfor med lettelse og glede, at jeg nå befinner meg ved veis ende av dette forskningsprosjektet. Ikke minst, fikk den pågående covid-situasjonen i samfunnet satt sitt preg på både undervisning, veiledning og ekstra belastning på arbeidsplassen, i løpet av året 2020 og 2021. Til tross for det, anser jeg meg selv som særdeles privilegert, som har fått anledning til å fordype meg i dette spennende temaet. Det oppleves både nærliggende, og høyst relevant for min arbeidshverdag. Samtidig har jeg fått anledning til å møte flotte mennesker, som har bidratt med nyttige innspill underveis. I den anledning, er det derfor flere jeg ønsker å takke.

Først, tusen hjertelig takk til informantene mine. Takk for at dere satte av tid, og delte deres erfaringer og refleksjoner. Takk til Per Øyvind Bastøe og resten av veiledningsgruppen, for faglige innspill og diskusjoner. Hjertelig takk til min arbeidsgiver Oslo kommune tannhelsetjenesten, som har tilrettelagt for denne muligheten.

En stor takk til min veileder Stephen Sirris, som har vært særdeles behjelpelig, og bidratt med utallige nyttige råd og tilbakemeldinger underveis.

Jeg ønsker også takke min nærmeste familie, for all støtte og oppmuntring. En liten ekstra takk til min kjære Kristin Austenaa, som har stått ved min side, og holdt ut med mine humørsvingninger og perioder med krisemaksimering. Til slutt, en takk til min gode venn Snorre Holtan Løken, som har bidratt med flere nyttige innspill, stressmestring i form av løpeturer, og enkelte hyggelige opplevelser i en ellers fullpakket timeplan.

Oslo 16.04.2021

Mads Bigum Johansen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Faglig begrunnelse for temavalg	1
1.3 Kontekstualisering	2
1.4 Formål og problemstilling	2
1.5 Disposisjon	3
2 Teori og tidligere forskning	4
2.1 Leder-medarbeider-relasjonens betydning for ledelse	4
2.1.1 LMX som grunnlag for påvirkning	5
2.1.2 Ulike påvirkningsområder	6
2.1.3 Konsekvenser av relasjonelt fokus (motivasjon og trivsel?).....	7
2.2 Relasjonskompetanse	9
2.3 Tillit og aksept	10
2.4 Anerkjennelse i fokus	12
2.5 Respekt-basert ledelse	15
2.6 Kvalitetstilknytning (på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?)	15
2.7 Oppsummering	17
3 Metode og forskningsdesign	18
3.1 Valg av metode og design	18
3.1.1 Vitenskapelig tilnærming	19
3.1.2 Vitenskapelig utgangspunkt	19
3.2 Valg av metode for datainnsamling	20
3.3 Informantutvalget	21
3.3.1 Rekruttering av informanter	23
3.4 Forskningsintervjuene	24
3.4.1 Intervjuguiden.....	26
3.4.2 Pilotintervju	27

3.4.3 Gjennomføring i praksis	27
3.4.4 Transkripsjonen	28
3.5 Analysen	29
3.5.1 Første trinn: Overblikk	29
3.5.2 Andre trinn: Meningsbærende enheter	29
3.5.3 Tredje trinn: Kondensering.....	30
3.5.4 Fjerde trinn: Rekontekstualisering.....	33
3.6 Metoderefleksjon	33
3.6.1 Forforståelse og kjennskap til egen virksomhet	33
3.6.2 Reliabilitet og validitet	34
3.6.3 Forskning og etikk	36
4. Forskningsfunn og diskusjoner	38
4.1 Tillit og nærhet	39
4.1.1 Se, lytte til og ha tro på sine medarbeidere.....	39
4.1.2 Ivareta sine ansatte.....	42
4.1.3 Drøfting av funnene i 4.1	44
4.2 Anerkjennelse og aksept	47
4.2.1 Formidle toleranse, og akseptere ulikheter.....	47
4.2.2 Støtte, ved å bekrefte og korrigere.....	49
4.2.3 Drøfting av funnene i 4.2.....	51
4.3 Respekt og hensyn	53
4.3.1 Grensesetting og rolleavklaring.....	53
4.3.2 Ivareta mangfold, og skape «rom»	55
4.3.3 Drøfting av funnene i 4.3.....	56
4.4 Motivasjon.....	58
4.4.1 Vilje og drivkraft	59
4.4.2 Motiverende tillit og anerkjennelse	60
4.4.3 Drøfting av funnene i 4.4.....	62
4.5 Trivsel og velvære.....	64
4.5.1 Tilfredshet i arbeidslivet	64
4.5.2 Relasjon som opphav til trygghet	65
4.5.3 Drøfting av funnene i 4.5.....	66
5 Sammenfattende drøfting og refleksjon	68

6 Konklusjon og utblikk.....	71
6.1 Hovedfunn med konklusjon	72
6.2 Forslag til videre forskning	73
Vedlegg 1	77
Vedlegg 2	80
Vedlegg 3	83
Vedlegg 4	85

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av min yrkeskarriere, som både arbeidstager og senere som arbeidsgiver, har jeg vært særlig interessert i den relasjonelle delen av ledelse. Kanskje fordi jeg tidlig i arbeidslivet ervervet en oppfatning og opplevelse av «god relasjon» til leder, ved siden av aktiv relasjonsbygging, som en form for grunnmur i velfungerende ledelse og godt arbeidsmiljø. Samtidig har jeg stilt meg spørrende til hva en god relasjon mellom leder og medarbeider egentlig er? Hvordan ser en slik relasjon optimalt sett ut, og hva skal til for å opprette dette? Er det for eksempel sunt med en viss grad av emosjonell og eventuelt fysisk distanse, eller kan en opplevelse av nærhet i denne relasjon være fordelaktig, for både leder og medarbeider? Jeg er samtidig nysgjerrig på hvilke direkte og indirekte effekter et godt samspill mellom leder og medarbeider kan medføre, i henhold til eksempelvis trivsel, motivasjon og følgelig effektivitet og produksjon på arbeidsplassen. Gjennom mitt masterløp i verdibasert ledelse, har jeg fått innsikt i kunnskap og litteratur som underbygger betydningen av relasjonsbygging, som en essensiell del av ledelse. Uhl-Bien (2004) omtaler «relasjonell ledelse» som en sosial påvirkende prosess, hvor det utvikles, koordineres og forandres nye verdier, egenskaper, atferd, perspektiver og ideer. Dette perspektivet begrenser ikke ledelse til å omhandle hierarkiske posisjoner. I stedet anses ledelse som en del av relasjonell dynamikk, gjennom hele organisasjonen.

Riktignok har jeg erfart at relasjonsorientert ledelse er utfordrende, og ikke minst tidkrevende å gjennomføre i praksis. Det kan oppleves diffust og lite målbart. Bruk av tid med hverandre, kan raskt forveksles med «kaffepauser», «syklubb» og latskap. Da blir det dessverre enkelt å nedprioritere slikt arbeid i en travel hverdag, hvor krav til oppgaveorienterte gjøremål må prioriteres.

1.2 Faglig begrunnelse for temavalg

På bakgrunn av disse erfaringene, ønsker jeg å rette mitt prosjekt inn imot denne grunnleggende delen av ledelse, nemlig relasjoner og relasjonsbygging. Aubert (2020) definerer ordet relasjon slik: «Relasjon betyr forhold, forbindelse, (årsaks)sammenheng eller samhörighet». Derimot er relasjonsbegrepet i sosial kontekst definert ut ifra ulike perspektiver, som jeg vil komme tilbake til senere i teorikapittelet. Jeg ønsker med det å belyse en tematikk som jeg opplever som viktig å fremheve, og vil ta utgangspunkt i noen av spørsmålene jeg stiller ovenfor, i utformingen av

problemstillingen. Mer konkret ønsker jeg å se nærmere på hva en god leder-medarbeider-relasjon er, hvordan man oppretter dette, og hvilken betydning den har for eksempelvis motivasjon og trivsel for medarbeiderne. Både motivasjon og trivsel fremstår som grunnleggende forutsetninger for effektivitet og kvalitet i tjenesten (Jacobsen og Torsvik 2013; Kuvaas og Dysvik 2016).

Undersøkelsen vil gjennomføres blant medarbeidere og førstelinjeledere, i Oslos offentlige tannhelsetjeneste. Fordi virksomhetens tjeneste i praksis utføres av dem, anser jeg det som naturlig å rette undersøkelsen min inn mot deres perspektiver og refleksjoner omkring relasjon til en overordnet, og betydningen av det.

1.3 Kontekstualisering

Det kan være hensiktsmessig å kort skissere noe omkring tannhelsetjenestens oppbygging og struktur, for å sette undersøkelsen i en kontekst. Tannhelsetjenesten er en offentlig politisk styrt avdeling, underordnet Helseetaten i Oslo kommune. Tjenesten består per i dag av 17 tannklinikker med ulik størrelse, fordelt i bydelene, og ledes overordnet av en avdelingsdirektør/fylkestannlege. Den største klinikken (der jeg selv er ansatt som tannklinikksjef) består av 15 behandlingsrom med 24-28 ansatte. Hierarkisk sett leder direktøren to overtannleger, og en liten avdeling for kompetanse, innovasjon og utvikling. Videre leder overtannlegene hvert sitt distrikt (nord-vest og syd-øst), og utøver rollen som nærmeste leder for klinikksjefene innad i distriktet. Hver tannklinikk er riktignok i stor grad selvstyrte enheter, bestående av en tannklinikksjef med sine klinisk utøvende tannleger, tannhelsesekretærer og tannpleiere. Klinikksjefene har et særdeles bredt ansvarsområde innen personaloppfølging, saksbehandling, budsjett, rekruttering, samt klinisk utøvende arbeid og fagansvar.

1.4 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å generere ny eller supplerende kunnskap, på grunnlag av empiri, om hvordan leder-medarbeider-relasjonen preger medarbeidernes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Undersøkelsen blir et verktøy for å oppnå dette målet. Hensikten er å gå dypere inn i materien rundt relasjon som fenomen, og hvilken betydning relasjonen har for eksempelvis trivsel og motivasjon. Samtidig ønsker jeg å se på hvilke elementer som kjennetegner en god leder-medarbeider-relasjon, og hvordan man kan arbeide for å opprette dette.

Problemstillingen er:

Hvilken betydning har tillit, anerkjennelse og respekt i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?

Forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner, ifølge medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjenesten, en god leder-medarbeider-relasjon?
2. Hvordan kan disse mellomlederne og medarbeiderne skape gode relasjoner til hverandre, på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?
3. Hvilken betydning mener medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjeneste at gode leder-medarbeider-relasjoner basert på tillit, anerkjennelse og respekt, har for arbeidshverdagen?

1.5 Disposisjon

Innledningsvis har jeg presisert valg av tema, og studiens problemstilling med tilknyttede forskningsspørsmål vedrørende tematikken. I teorikapitlet vil jeg presentere relevant litteratur og forskning som omhandler relasjonsorientert ledelse, med hovedvekt på essensen i leder-medarbeider-relasjonen og effekten av den. Videre vil jeg beskrive og drøfte valg av metode, samt fremgangsmåte for datainnsamling, i metodekapitlet. Her presenteres en grundig gjengivelse av vitenskapelig utgangspunkt, innsamlingsmetoder og analysemetode, før kapitlet avsluttes med refleksjon omkring metodevalg. Refleksjonen dreier seg om forforståelse, validitet, reliabilitet og forskningsetiske aspekter. Det fjerde kapitlet dreier seg om å presentere og drøfte empirisk datamateriale, i lys av relevant teori og litteratur. Kapitlet er overordnet inndelt etter fem hovedtemaer; *tillit og nærhet, anerkjennelse og aksept, respekt og hensyn, motivasjon, samt trivsel og velvære*. For å tydeliggjøre sammenkoblingen mellom funn og drøfting, har jeg valgt å presentere dette i samme kapittel. For å oppnå oversikt og struktur, har jeg likevel separert dette inn i egne under-kapitler tilknyttet hvert hovedtema. Videre presenteres og oppsummeres noen sammenfattende refleksjoner, i et eget kapittel. Til slutt oppsummeres studien med en avsluttende konklusjon tilknyttet problemstillingen i konklusjonskapitlet, og det presenteres tre forslag til videre relevant forskning.

2 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg, på bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål, forsøke å gi en oversikt over relevant forskning som kan etablere en teoretisk plattform for undersøkelsen min. Tidlig i prosessen (oktober 2020) ble det utført litterære søk i Oria og google scholar, med relevante søkeord som eksempelvis: «relasjonsledelse», og «ledelse» kombinert med ord som «tillit», «anerkjennelse», «respekt» og «tannhelse». Søkene ble utført på norsk og engelsk. I tillegg ble det utført spesifikke forfattersøk, etter tips fra veileder (blant annet Jane Dutton, Mary Uhl-Bien, Axel Honneth og Jan Spurkeland). En rask etterkontroll av enkelte søk, ble utført i april 2021.

Etter hva som er meg bekjent, foreligger ingen tidligere studier av relasjonsledelse i den offentlige tannhelsetjenesten i Norge. På bakgrunn av litteratursøket, kombinert med litterær innsikt underveis i studieforløpet, har jeg likevel fått innblikk i relevante forskningsbidrag tilknyttet relasjonsorientert ledelse. Med unntak av LMX og Jan Spurkelands (2020) 14 dimensjoner omtalt som relasjonskompetanse, finnes få konkrete teoretiske modeller tilknyttet tematikken. Likevel er det enkelte sentrale begreper (tillit, anerkjennelse og respekt) som stadig utpeker seg i forskning omkring leder-medarbeider-relasjonen. På bakgrunn av dette og empiriske funn, ble begrepene koblet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. LMX og Spurkelands (2020) teori, sammen med begrepene/fenomenene tillit, anerkjennelse og respekt, blir kronologisk førende for innholdet i dette kapittelet.

2.1 Leder-medarbeider-relasjonens betydning for ledelse

Jacobsen og Torsvik (2013, s. 416) definerer ledelse slik: «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd». Det foreligger altså en forutsetning om at leder har påvirkningskraft på sine medarbeidere, i definisjonen av begrepet. Ledervitenskapen er forøvrig gjerne preget av forbildekultur med fokus på individuelle suksesshistorier og spesialiserte teorier (Colbjørnsen, 2004). Derfor kan det forekomme spesielle omstendigheter som ligger til grunn og medvirker til suksess, som eksempelvis marked, unike muligheter, organisasjonskultur og leders egenskaper (Colbjørnsen 2004). Med andre ord kan tilfeldigheter bli avgjørende for vellykket lederpraksis. På tross av definisjonen ovenfor, peker dette i retning av at leder har begrensede påvirkningsmuligheter på sine omgivelser.

2.1.1 LMX som grunnlag for påvirkning

I videreføringen av det som nevnes over, og tross diskusjon omkring graden av leders påvirkningsmuligheter, foreligger det litteratur som fremhever relasjonsorientert ledelse som en forutsetning og avgjørende for velfungerende ledelse. Eksempler på forfattere som fokuserer på relasjoner i sitt materiale er Spurkeland (2017; 2018; 2020), Colbjørnsen (2004), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Martinsen (2015). De to sistnevnte norske bidragene, omtaler den velkjente internasjonale teorien om ledelse preget av omtanke og såkalt *leader-member exchange* [LMX], utviklet av blant andre Graen (1989). Teorien baserer seg i praksis på at leder og medarbeider må opprette gode gjensidige relasjoner til hverandre for vellykket ledelse, ved å utveksle *tillit*, *respekt* og *lojalitet*. Fordi medarbeiderne er forskjellige, må leder opprette forskjellige relasjoner tilpasset hver enkelt. Teorien hevder at dette må forekomme ved å forhandle om rollefordeling, samt vektlegge og klargjøre ansvar, oppgaver, kompetanse, ferdigheter, utviklingsmuligheter, belønning og opptreden ovenfor hverandre. Tydelig kommunikasjon blir helt avgjørende for kvaliteten i relasjonen, og forfatterne påpeker at klarere rollefordelinger medfører mer velfungerende leder-medarbeider-relasjoner.

Fra et teoretisk ståsted er LMX et eksempel på et såkalt enhetsperspektiv innen ledelse, med hovedfokuset rettet mot relasjoner. Dette fordi retningen orienterer seg mot individenes egenskaper og atferd, og hvordan disse samspiller med hverandre. Ifølge Uhl-Bien (2004) og Dachler og Hosking (1995) tilfaller denne modellen en subjekt-objekt-forståelse av relasjonene. Relasjonen (objektet) befinner seg dermed i individets (subjektet/enhetens) sinn, og betraktes ut ifra individets perspektiver. Uhl-Bien (2004) beskriver relasjonsutvikling som en prosess med utgangspunkt i to individer som samspiller i interaksjon med hverandre. Dette kan forekomme i enkelttilfeller, eller ved at individene utveksler sekvenser (en serie med interaksjoner). Interaksjonene/samhandlingene kan være avhengig av ulike faktorer. For det første preges de av karaktertrekk som hvert enkelt individ bringer inn i relasjonen, i form av fysiske, personlige og psykologiske mønstre, som forutsetter individets unike tilnærminger til interpersonelle situasjoner. For det andre avhenger interaksjonene av individuelle forventninger til utveksling, som gjerne er utviklet på bakgrunn av tidligere erfaringer, bakgrunnsinformasjon om den andre og implisitte ledelsesteorier. Til slutt avhenger de av en evaluering og reaksjon på samspillet, både mens de foregår og i retrospekt.

Jacobsen og Thorsvik (2013) kategoriserer LMX under situasjonsbetinget ledelsesteori. Kort fortalt er dette knyttet opp mot teori omkring ulike lederstiler. De to overordnede kategoriene demokratisk/relasjonsorientert lederstil og autoritær/oppgaveorientert lederstil, står som utgangspunkt og i opposisjon til hverandre. Situasjonsbetinget ledelsesteori dreier seg om hvordan leder tilpasser sin lederstil på bakgrunn av situasjon. På den måten beveger lederen seg mellom ulike grader av støtte og styring kategorisert inn i begrepene deltakende-, delegerende, overtalende- og instruerende lederstil. Leder-medarbeider-relasjonen anses som det viktigste av tre sentrale situasjonsbetingelser, som antas å være av betydning for lederens påvirkningsmuligheter. Gjensidig aksept og godt samarbeidsmiljø skaper en gunstig situasjon for leder til å påvirke sine ansatte. Graen (1989), og Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer videre forskningsresultater som tilsier at velfungerende leder-medarbeider-relasjoner medfører at medarbeiderne erverver positive tanker omkring organisasjonen, arbeidsoppgaver og fremtiden i virksomheten. Samtidig presterer de ansatte i større grad for å nå organisasjonens mål, og blir gjerne værende i virksomheten.

LMX-teorien har riktignok sine begrensinger. Kritikken forankrer seg i at modellen anses dyadisk (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det vil si at relasjonen mellom leder og medarbeider er individuelt og eksklusivt tilpasset. Dersom noen «vinner leders gunst» i større grad enn andre kan det oppstå misunnelse og grupperinger i arbeidsmiljøet. Samtidig mangler modellen bidrag til hvordan gode leder-medarbeider-relasjoner utvikler seg over tid.

2.1.2 Ulike påvirkningsområder

I AFFs lederundersøkelser presenterer Colbjørnsen (2004) sin *helhetlige ledelsesmodell*. Modellen er delt inn i de tre dimensjonene administrasjon, relasjoner og kultur. Lederskapet sammen med såkalte andre faktorer, påvirker medarbeiderne via disse tre dimensjonene, til virksomhetens måloppnåelse. Forfatteren hevder i tråd med Spurkeland (2017), at ledere ofte velger å rette uforholdsmessig stort fokus mot administrasjon, fordi denne delen av ledelse er lettest å påvirke etter egen vilje. Colbjørnsen (2004) reflekterer samtidig rundt hvilken grad av påvirkningsmuligheter en leder har på sin organisasjon totalt sett. Spesielt på bakgrunn av kulturelle betingelser innad i virksomheten, som ofte kan være dypt forankret i personlige og felles normer. Forfatteren skriver at kulturen alene utgjør en sterk selvstendig drivkraft i bedriften, som både spiller sammen med og delvis på tross av systemet. Med det mener han at leder kan miste gjennomslagskraften sin, dersom vedkommende bryter med rotfestede

«kjøreregler». Derfor introduserer forfatteren begrepene *kulturelle arkitekter* og *kulturelle objekter* som to motpoler, i henhold til hvordan leder må forholde seg til organisasjonskulturen, som delvis utvikles i samspillet mellom medarbeiderne. Vedkommende kan altså innta rollen som kulturell arkitekt ved eksempelvis å belønne ønsket atferd, samt formidle og utforme visjoner, mål og verdier, eller rekruttere individer på grunnlag av verdier som samsvarer med organisasjonen (Colbjørnsen, 2004). Likevel må ledere delvis spille på lag med rotfestet organisasjonskultur, og blir derfor presset til å innta rollen som «kulturelle objekter». Det vil si at leder kun kan påvirke organisasjonen i tråd med kulturen. Sannsynligvis inneholder begge perspektivene elementer av sannhet og Colbjørnsen (2004) understreker at kommunikasjon og relasjonsbygging blir helt avgjørende for å «nå inn» til medarbeiderne, og endre kulturen.

2.1.3 Konsekvenser av relasjonelt fokus (motivasjon og trivsel?)

Ledelse med fokus på relasjoner handler om å ivareta sosiale behov som *tilhørighet, tillit, anerkjennelse og respekt* (Dutton, 2003). Ifølge Hertzberg (1966), Colbjørnsen (2004) og Kuvaas og Dysvik (2016) skapes *positive emosjoner* som en konsekvens av disse faktorene, som igjen har stor betydning for medarbeidernes *motivasjon*. Samtidig foreligger et skille mellom indre- (indre drivkrefter) og ytre motivasjon (ytre påvirkninger). Løvaas (2017) påpeker at den langt mer potente *indre motivasjonen*, gjerne er sterkt korrelert med opplevelse av *tillit, anerkjennelse og respekt*. Ivaretagelse av slike sosiale behov setter samtidig krav til spesielle ferdigheter hos leder i form av generell sosial intelligens, og høy grad av kanskje spesielt to av fem dimensjoner i den såkalte femfaktormodellen innen psykologien, nemlig menneskelighet (varm og sympatisk) og åpenhet (nysgjerrig og kreativ) (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Johnsen & Pallesen, 2016).

Medarbeidernes opplevelse av en god relasjon til leder er tilsynelatende svært viktig og viser seg mest avgjørende for om medarbeiderne opplever tilfredshet med sin leder (Meyer & Allen 1997; Colbjørnsen, 2004). Samtidig ser man klare sammenhenger mellom gode relasjoner til leder og graden av trivsel på arbeidsplassen, samt positive effekter på det psykososiale arbeidsmiljøet. Hertzberg (1966) knytter dette spesielt opp imot anerkjennelse. Med det som utgangspunkt er det kanskje ikke forunderlig at man har observert en tydelig sammenheng mellom god relasjonell ledelse og økt effektivitet i virksomheter.

For å illustrere et eksempel i nytteverdien av en god relasjonell plattform i lederskapet, ønsker jeg å trekke frem en refleksjon knyttet til det Aadland og Askeland (2017) påpeker vedrørende

den stadig pågående endringen av verdifokus i det offentlige apparatet. Fokus på tjenester og sosiale formål som brukerorientering, kvalitet, innovasjon og politisk lojalitet, vektlegges i dag mer enn verdier som eksempelvis likebehandling og karrieremuligheter for de ansatte. Dette er fokusområder jeg kjenner igjen fra min hverdag. Det foreligger krav om engasjement, redelighet, respekt, profesjonalitet, kvalitet og brukermedvirkning i møte med våre pasienter i tannhelsetjenesten. Det er hensiktsmessig at den sentrale ledelsen tydeliggjør forventinger, i henhold til verdier og ønsket praksis i virksomheten vår. Likevel frykter jeg at en slik tilnærming alene, neglisjerer det faktum at tjenesten fundamentalt sett består av menneskelige ressurser. Kanskje starter arbeidet for å etablere gode tjenester med større fokus på medarbeidernes menneskelige behov.

Dette fører oss tilbake til forskningen om relasjon som grunnlaget for vellykket lederskap. Colbjørnsen (2004) viser til leder-medarbeider-relasjonens potensiale for å «nå inn» til sine medarbeidere, og dermed påvirke dem ved å statuere eksempler og illustrere holdninger. Til sammenligning er det mindre hensiktsmessig å pålegge/påtvinge medarbeidere normative perspektiver. Verdier kan på den måten etablere opphav til konflikt (Ekeland, 2014). Det kan oppstå emosjonelle spenninger i en organisasjon dersom det utformes organisasjonsverdier, uten at det brukes tid på å «få med seg» medarbeiderne. Av den grunn understreker Colbjørnsen (2004) betydningen av at normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blir internalisert. I tråd med Colbjørnsen (2004) sine forestillinger om relasjon som nøkkelen til påvirkning, poengterer Zhu og Akhtar (2014) samt Werbel og Henriques (2009), hvordan tillitsbaserte leder-medarbeider-relasjoner oppstår på bakgrunn av tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill mellom partene. Dermed etableres en plattform for mulighet til påvirkning. Slik illustreres hvordan leder-medarbeider-relasjonen potensielt kan bli et redskap og en pådriver for implementering av verdier blant virksomhetens ansatte. For eksempel kan verdien *engasjement* etableres som en konsekvens av at leder skaper motivasjon blant medarbeidere, ved å rette fokus mot grunnleggende relasjonelle behov. Jamfør Løvaas (2017) sine holdepunkter ovenfor omkring motivasjon knyttet opp mot opplevelse av tillit, anerkjennelse og respekt. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) er opplevd selvbestemmelse (autonomi) blant medarbeiderne, den viktigste faktoren for å skape indre motivasjon og engasjement. En sentral forutsetning for autonomi, er tillit.

2.2 Relasjonskompetanse

Innledningsvis til boken *Relasjonskompetanse*, skriver Spurkeland (2020, s. 15) at Mor Teresa ga følgende utsagn i sitt foredrag om ledelse for en internasjonal forsamling: «Do you know your people? Do you love them?». Med disse enkle kjernespørsmålene legger forfatteren grunnlaget for det han anser som grunnmuren i vellykket ledelse, nemlig relasjonsbygging ved bruk av relasjonskompetanse.

Både Spurkeland (2020) og Horverak (2005) vektlegger betydningen av såkalt «myk ledelse». Det vil si at lederen er oppmerksom på medarbeidernes individuelle behov og kvaliteter. Horverak (2005) skriver også, i samsvar med Meyer og Allen (1997), Hertzberg (1966) og Colbjørnsen (2004), at det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider påvirker *følelser* og *sinnsstemninger* i virksomheten. Forfatteren presenterer på bakgrunn av dette klare sammenhenger mellom kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen og begreper som *motivasjon*, *arbeidsmiljø*, *samarbeidsvilje* og *kreativitet*. Lederens evne til å opprette og beherske nære relasjoner til sine medarbeidere, blir derfor et viktig bidrag for å oppnå høyere grad av trivsel og effektivitet i virksomheten.

Spurkeland (2020, s. 19) definerer begrepet relasjonskompetanse som: «Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker». Forfatteren presenterer teorien som et måleverktøy inndelt i 14 dimensjoner, og gjør dermed fenomenet trenbart. Dimensjonene kjennetegnes i fellestrekk av å formidle noe om leders evne til å etablere kontakt, samt å skape nærhet og personlige relasjoner i retning av vennskap. Følgelig med innebærende elementer av empati og sympati. Videre hevder forfatteren at det foreligger en sterk korrelasjon mellom leders relasjonskompetanse og resultatoppnåelse. Med andre ord vil kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen være avgjørende for resultatene i virksomheten, tilsvarende det Graen (1989), og Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer ovenfor. Emosjonell og moralsk aksept fra medarbeider til leder vil forsterke dette, og forfatteren hevder at kvinner skårer høyere på samtlige av de 14 dimensjonene enn menn. Han konkluderer derfor med at kvinner oppnår høyere grad av aksept blant sine medarbeidere. Dette gjenspeiler at kvinner kanskje har bedre forutsetninger for å mestre komplekse deler av ledelse, som krever emosjonell modenhet.

Spurkelands (2020) 14 dimensjoner for relasjonskompetanse presenteres som en hel bok. Derfor blir det ikke anledning til å redegjøre grundig for hver enkelt. Jeg kan forøvrig svært

kort nevne noen overordnede trekk. Første dimensjon betegnes som *menneskeinteresse* og omhandler blant annet positiv nysgjerrighet på andre mennesker, parallelt med evne til å engasjere seg *for* og *i* andre. Dette krever både sosial intelligens, og evne til å formilde følelser. Videre beveger forfatteren seg over i *tillit* som andre dimensjon. Tillit er et sentralt fenomen i relasjonsbyggingen, og forfatteren betegner det som relasjonens bærebjelke. Jeg vil belyse tillit nærmere i neste avsnitt. *Dialogferdigheter* på individ- og gruppenivå, parallelt med evne til å formidle *tilbakemeldinger*, kategoriseres som dimensjon 3, 4 og 5. Mens dialog på individnivå dreier seg om den gode samtalsens ulike kvaliteter og teknikker, handler dialog på gruppenivå mer om evnen til å lede samtalen i grupper. *Relasjonsbygging* inndelt i faser med aktiv nettverksbygging, som etablering-, test-, tillit- og vedlikeholdsfasen klassifiseres som 6. dimensjon. Som resterende kronologisk oppførte dimensjoner fra 7-14 innen leders relasjonskompetanse, har vi følgende: *Synlighet* (å tåle og bli sett, vurdert og bedømt), *utvikling/motivasjon* (coachende lederstil), *kreativitet* (evne til å se og bruke andres ferdigheter), *konflikthåndtering* (konfliktløsende ferdigheter), *emosjonell modenhet* (empatiske ferdigheter og emosjonell intelligens), *humor* (ferdigheter som medfører nærvær, helse og godt arbeidsmiljø), *prestasjonshjelp* (evnen til å bygge andres selvfølelse og gjøre dem gode) og *resultatorientering* (kontrollfunksjon, evne til å skape og levere). Sentralt innunder flere av dimensjonene ligger *respekt* som en grunnleggende forutsetning.

2.3 Tillit og aksept

Tett knyttet opp med det som presenteres ovenfor står begrepene tillit og aksept. Mennesker har et grunnleggende behov for å bli akseptert (Horverak, 2005). Vi trenger å oppleve anerkjennelse for den vi er og det vi står for. Slik sett er aksept tett koblet opp mot anerkjennelse og tillit. Tilbakemeldinger fra omgivelsene som bekrefter opplevelsen av å føle seg verdsatt, er essensielt og noe vi stadig søker. Omgivelsenes reaksjon på våre handlinger er med på å avgjøre følelsene vi etablerer rundt den handlingen vi foretok oss (Horverak, 2005). Dette er fordelaktig fordi vi kan bruke «feedback» for å kalibrere og innstille oss etter miljøet. Negativ atferd skaper negative reaksjoner fra omgivelsene, som igjen gir individet muligheten til å omstille seg på bakgrunn av den ubehagelige opplevelsen som gjerne oppstår i etterkant av handlingen. Motsatt vil positiv feedback være med på å fremme «korrekt» og akseptabel atferd. Det forekommer riktignok tilfeller hvor en handling på bakgrunn av gode intensjoner kan misoppfattes å skape negative reaksjoner. På den måten vil speiling fra omgivelsene være helt essensielt for utvikling av selvbilde, både på godt og vondt.

Aksept, anerkjennelse og tillit er avhengig av hverandre når det skal etableres gode relasjoner (Horverak, 2005). Man må oppleve gjensidig tillit til at foreligger et solid fundament i relasjonen, før man kan føle seg trygg på å være akseptert. Tillit er derfor en grunnmur for etablering av gode relasjoner, og leder står ansvarlig for å etablere tillitsforholdet til sine medarbeidere (Spurkeland, 2018; Fische, 1998). Fenomenet etablerer grunnlag for trygghet og forutsigbarhet i relasjonen og skaper en tro på at motparten har gode intensjoner med sine handlinger (Horverak, 2005; Spurkeland, 2020). Ifølge Spurkeland (2020), Høyer og Wood (2011) og Horverak (2005) er tillit en følelse som utvikler seg over tid, basert på ulike erfaringer og tolkninger av person og situasjon. Fenomenet er derfor av emosjonell karakter og vanskelig å måle. Høyer og Wood (2011) deler tilliten inn i tre dimensjoner for hvordan den bør forstås, hvilket jeg kommer tilbake til i drøftingen av kapittel 4.1.

Fordi fenomenet er dynamisk, krever kontinuerlig «pleie og næring» og oppleves individuelt, argumenterer Spurkeland (2020) for at tillit ikke alltid er et gjensidig forhold mellom to individer. Tilliten blir først god når begge parter opplever tilnærmet det samme. Forfatteren deler inn tillit i *integritet* (samsvar mellom ord og handling), *kompetanse* (mellommenneskelig og faglig kunnskap), *konsistens* (forutsigbarhet), *lojalitet* (støtte og stille opp) og *åpenhet* (ærlig opptreden). I tillegg hevder forfatteren at moral er en avgjørende faktor for etablering av tillit. På grunnlag av dette vil en leder kunne opparbeide tillit til sine medarbeidere gjennom trening på egen atferd, og Spurkeland (2020) hevder at leder er hjelpeløs i lederrollen uten.

Tillit oppstår i det første møte med andre (Spurkeland, 2020). Intuitivt vil man oppleve tillit eller mistillit som en reaksjon på «varme» eller «kulde» fra kroppsspråk og ord hos det mennesket man vurderer. På den måten vil vår egen atferd bli en respons på det vi opplever, slik at vi bygger tillit eller skaper distanse. Dialogens to hovedkarakterer i form av verbale og nonverbale signaler vil gi grunnlaget for en helhetlig emosjonell vurdering. Som et illustrerende eksempel i samsvar med dette, hevder Werbel og Henriques (2009), Zhu og Akhtar (2014) og Jørgensen (2020) at tillit mellom leder og medarbeider kan skapes og styrkes, på bakgrunn av at leder opptrer fysisk og psykisk tilgjengelig for sine ansatte. Tilgjengelig lederatferd kan styrke tilliten fordi leder indirekte formidler omsorg og interesse ovenfor sine medarbeidere, og utviser nysgjerrighet til hva som foregår på arbeidsplassen.

Med dette som bakgrunn kan vi forstå at fenomenet er helt essensielt i leder-medarbeiderrelasjonen. Vi merker raskt om vi blir akseptert, respektert og verdsatt av lederen vår og hvorvidt vi blir behandlet som fullverdige lagspillere, eller bare som et verktøy i produksjonen. Motsatt vil lederen også påvirkes i sin atferd, vilje og utøvende ledelse dersom vedkommende opplever mangel på tillit og aksept fra sine medarbeidere (Horverak, 2005). Det å føle seg sett og hørt er vesentlig for å skape *motivasjon*. Leder må derfor vise interesse ovenfor sine medarbeidere som mennesker og individer for å oppnå kontakt. Det som presenteres ovenfor er tett knyttet opp imot Jane Dutton sitt datamateriale omkring etablering av såkalt *high-quality connections* på arbeidsplassen, hvilket jeg vil komme tilbake til i kapittel 2.5.

2.4 Anerkjennelse i fokus

Den tyske professoren og filosofen Axel Honneth er kjent for sin anerkjennelsesteori i boken *The struggle for recognition*. Honneths (1995) ledende tanker er at anerkjennelse som fenomen dreier seg om et grunnleggende antropologisk behov hos individet, parallelt med å være en normativ forventning hos mennesker. Anerkjennelse er tilknyttet opprettelse, utvikling og vedlikehold/forbedring av (intersubjektive) relasjoner (Honneth, 1995). Teorien er flerdimensjonal i den forstand at den skiller mellom tre ulike, men likevel sammenhengende former for anerkjennelse. Disse tre «sfærene» benevnes som *kjærlighet*, *rettigheter/respekt* og *solidaritet*. Tilsvarende er teorien flerdimensjonal fordi den også anser relasjoner som et potensielt fenomen fra ulike ståsteder/dimensjoner. Disse er henholdsvis *relasjonen til seg selv*, *relasjonen til andre mennesker* og *relasjoner til samfunnets sosiale sfærer*.

Honneth (1995) snakker om anerkjennelse som en form for gjensidig og subjektiv relasjon i seg selv. Denne foreligger som en forutsetning for individets og gruppens etablering og utvikling av identitet, samt deltagelse i samfunnet. Forfatteren er samtidig opptatt av hvordan krenkelse i form av manglende anerkjennelse, kan motivere den krenkede til en kamp for anerkjennelse. Anerkjennelsesbrudd inndeles i tre former. Eksempelvis vil *fravær av kjærlighetsbasert anerkjennelse* i form av voldtekt eller overgrep føre til krenkelse av individet kroppslig sett, som igjen kan skade personens tillit til seg selv og andre. Samtidig vil *rettslig krenkelse* i form av manglende rettigheter og rettsstatus, som for eksempel kan være tilfellet for papirløse immigranter, føre til opplevelsen av å ikke bli respektert som en likeverdig samfunnsborger. Dette forholdet kan skade personens selvrespekt og respekt for samfunnet. Til slutt foreslår forfatteren mulig krenkelse som *nedverdiggelse av livsform og samfunnsytelse ovenfor en annen*

som eksempelvis mobbing, stigma, rasisme og skam. Dette kan medføre at personen ikke verdsetter verken seg selv eller andre i samfunnet. Ifølge forfatteren må alle tre anerkjennelsesformene innfris før et menneske kan leve et verdig og fritt liv, i et rettferdig samfunn.

I ledelsesfaget er riktignok begrepet og fenomenet anerkjennelse, lite beskrevet i litteraturen (Aadland & Askeland, 2017). Man kan likevel anta at teorien til Honneth (1995) vil ha relevans for mennesket i arbeidslivets kontekst, på lik linje med den menneskelige tilværelsen som en del av et samfunn. Espedal (2017) skriver i tråd med Horverak (2005) at anerkjennelse blir ansett som et grunnleggende behov for mennesker, og fenomenet handler om å etablere identitet. Innen fagområder som psykologi og filosofi er begrepet mer utdypet, og kunnskap herfra kan anvendes til å opparbeide en dypere forståelse av mellommenneskelig samspill, som forøvrig er en grunnleggende og viktig del av ledelsesfaget. I artikkelen presenterer forfatteren en kvalitativ studie av fire ledere og deres oppfatning av begrepet anerkjennelse, og forsøker med det å forene anerkjennelsesbegrepet og ledelsesfaget.

Som empirisk bakgrunn tar forfatteren utgangspunkt i to retninger innen relasjonell ledelse (Dachler & Hosking 1995; Uhl-Bien 2006). Den ene retningen er allerede berørt i avsnittet om LMX. Dette er en tilnærming til individers oppfatning, hensikter, personlighet og atferd (Dachler & Hosking 1995). Man ser på relasjoner i et enhetsperspektiv av instrumentelle subjekt-objekt-forhold. Mer utdypende kan vi tilføye at individet på den måten blir ansett som et kunnskapsbasert vesen (subjekt) som innehar evnen til fornuft, tilegne seg kunnskap, skape, produsere og forvalte. Subjektet skiller seg fra gjenstandene (objekter) i naturen. Individet/subjektet er den aktive parten i relasjonen, både via eksterne omgivelser (ved for eksempel å motivere medarbeiderne) og interne omgivelser (ved å påvirke indre tilstander i menneskene rundt seg). Sosiale forhold er slik sett forankret i at subjektet oppnår kunnskap om og påvirker andre individer, både på gruppenivå og individuelt.

Den andre retningen betraktes som en relasjonell sosial prosess. Sagt mer konkret blir relasjonsbygging her en dynamisk konstruerende prosess av å skape kunnskap og mening, i sosiale møter med andre (Uhl-Bien, 2006). Det som anses som «sant» kan derfor bli ulikt konstruert i ulike relasjonelle, historiske og kulturelle kontekster. Dette rammeverket understreker derfor betydningen av konteksten, når disse relasjonelle dynamiske prosessene skal undersøkes. I ledelsessammenheng kan man si at retningen anses som en sosial

konstruksjonsprosess, der visse oppfatninger av ledelse kommer til uttrykk og blir tildelt betydning.

Annerkjennelse tilfaller den siste retningen, fordi fenomenet utspiller seg som en form for pågående og konstruerende prosess. Ordet i seg selv utdyper nettopp hvordan annerkjennelse gir et menneske identitet. Dersom vi bryter opp ordet til *an* som betyr å *stå ved* og *erkjennelse* som handler om å *forstå*, forespeiler det en prosess som handler om å lytte til det som skaper mening og sannhet, i møte med andre mennesker (Espedal, 2017). Sagt på en annen måte dreier annerkjennelse seg om å se individet som et mål i seg selv, ikke som verktøy for å nå målet. Det foreligger positiv korrelasjon mellom annerkjennelse og ros. Forfatteren bruker ros som et eksempel på hvordan annerkjennelse kan utspille seg i praksis, sammen med andre eksempler som å hilse, se, lytte til og vise interesse for andre. Videre hevder forfatteren at personlig annerkjennelse forebygger utbrenthet, og er tett knyttet til motivasjon og produksjon. Likevel kan annerkjennelse brukt feil i et sosialt felleskap være kilde til misunnelse og dominans, og på den måten virke hemmende for utviklingen av identitet (Espedal, 2017).

Studien til Espedal (2017) konkluderer med at medarbeidere opplever annerkjennelse som en del av en meningsskapende og relasjonell prosess. Positive strukturelle dynamikker i organisasjonen ligger til grunn for dette arbeidet. Eksempler på slike strukturelle dynamikker kan være at leder setter av tid til møter uten agenda, i håp om å fremme åpne relasjonelle dialoger. Tilsvarende kan lederen aktivt etterspørre andres meninger, gi rom for at medarbeiderne kan presentere sitt arbeid, og formidle tilbakemeldinger. Leder kan også utvise anerkjennelse ved å huske på viktige begivenheter i medarbeidernes liv, og etterspørre hvordan det gikk i ettertid. Forfatteren viser til anerkjennelse som del av et verdiutviklende samspill, bygget på verdier som *omsorg, respekt, tillit* og *åpenhet*.

Espedal et.al. (2006) eksemplifiserer anerkjennende prosess ved å vise til løsningsfokuset coaching av ledere og medarbeidere, ved å frigjøre individets potensiale på bakgrunn av vedkommendes ønsker, mål og ressurser. Likheten mellom coachingprosessen og anerkjennende ledelse bygger på å utvise tiltro til at den som coaches innehar kompetanse og egenskaper til å løse sitt problem. Forøvrig handler anerkjennelse like mye om å «peke i riktig retning» for medarbeidere som er på feil spor. Leder må derfor være oppriktig og tydelig, men likevel ivareta den andre på en kjærlig måte. Slik opparbeider leder troverdighet ovenfor sine medarbeidere (Espedal et.al, 2006).

2.5 Respekt-basert ledelse

Ifølge Gundersen (2020) er respekt et begrep som nærmest kan anses som et synonym til anerkjennelse, fordi en person som vinner respekt får anerkjennelse. Underbyggende til dette kan vi igjen trekke frem Honneths (1995) rettighetsbaserte/respektbaserte anerkjennelse (Lysaker, 2011). Ifølge Quaquebeke og Eckloff (2009) er ledelse preget av respekt særlig ønsket blant medarbeidere, og Colbjørnsen (2004) betegner respekt som et av de grunnleggende sosiale behovene leder må ivareta blant sine ansatte, og som en sentral del av relasjonsarbeidet. Dermed er det tilsynelatende klare sammenhenger mellom relasjonsorientert ledelse, anerkjennelse og respekt. Det har forøvrig, ifølge Quaquebeke og Eckloff (2009), lenge foreligget lite innsikt i litteraturen om nøyaktig hva respektpreget ledelse innebærer. Ifølge forfatterne er begrepet verdiladet og på den måten delvis formet av individ og kultur. Respekt dreier seg om et individs holdning ovenfor andre mennesker, der han eller hun ser grunnlag for å rette oppmerksomhet mot en annen. Samtidig utvises en type atferd som medbringer følelsen av å bli verdsatt og være viktig som menneske (Quaquebeke & Eckloff 2009, s. 334). Her ser vi likhetstrekk med det å oppleve både anerkjennelse og tillit. Respekt handler om å legge merke til en annen. Videre omtaler forfatteren respekt som noe som oppstår på bakgrunn av seg selv. Respekt oppstår for respektens skyld, på grunnlag av altruisme og handler ikke om egen vinning.

Rent konkret presenteres 19 atferdskategorier som hver representerer respekt-basert ledelse. Disse dreier seg om at leder *viser tillit, tildeler ansvar, vurderer behov, oppretter/overholder grenser/avstand, verdsetter, aksepterer feil, tildeler autonomi, anerkjenner likeverd, fremmer utvikling, stiller seg åpen for tilbakemeldinger, aksepterer kritikk, graver frem potensiale, deltar selv, viser personlig interesse, er pålitelig, oppmerksom, støttende og samspiller* (Quaquebeke & Eckloff, 2009). Cunliffe og Eriksen (2011) underbygger deler av dette ved å påpeke at tillit blant annet oppstår på grunnlag av at leder utviser respekt.

2.6 Kvalitetstilknytning (på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?)

I sin artikkel om relasjonsbygging på arbeidsplassen skriver forfatteren Jane Dutton (2003) at å skape kontakt eller tilknytninger av høy kvalitet er nøkkelen til å transformere arbeidsmiljøet. Hun kaller fenomenet *high-quality connections* som jeg videre velger å referer til som *kvalitetstilknytning*. I en relasjon basert på kvalitetstilknytning opplever mennesker seg som mer åpne, kompetente og «levende», ifølge forfatteren. Slike relasjoner oppstår på bakgrunn av

positiv gjensidig *tillit*, *anerkjennelse*, *respekt* og *forpliktelse*. Altså i tråd med det som fremkommer av samtlig litteratur presentert ovenfor. Forfatteren vektlegger kanskje spesielt det å oppmuntre til respekt i samspillet mellom kollegaene, som en av de viktigste veiene til å etablere kvalitetstilknytning på en arbeidsplass. Respekt skaper følelsen av verdi og bekreftelse, samtidig som det myndiggjør og forsterker troen på egne evner. Stephens et.al. (2012) bygger videre på det Dutton presenterer og hevder at relasjonskvalitet i kvalitetstilknytning kjennetegnes av tre subjektive opplevelser. Disse dreier seg om positive emosjoner, opplevelsen av at relasjonen ivaretar positive hensyn og gjensidighet, samt at slike relasjoner består av strukturelle trekk som kjennetegnes av høy emosjonell kapasitet, motstandsdyktighet og sterk tilknytning. Det vil altså foreligge større rom for både positive og negative emosjoner i relasjonen, uten at den svekkes.

Dutton (2003) presenterer fem hovedstrategier som ledere kan bruke for å fremme respekt og på den måten etablere kvalitetskontakt på arbeidsplassen. Disse verktøyene dreier seg om at leder formidler *tilstedeværelse*, *opptrer genuint/ekte*, *bekrefter/anerkjenner*, *aktivt lytter* og *støtter sine medarbeidere*. Strategiene er forøvrig gjenkjennbart som deler av fenomenene *tillit*, *anerkjennelse* og *respekt*, parallelt med deler av Spurkelands (2020) flerdimensjonale relasjonskompetanse.

Ifølge Dutton (2003) handler *tilstedeværelse* om å legge til side alt du gjør, enten det dreier seg om e-post, mobil, dagdrømmer eller lignende. Leder må aktivt konsentrere oppmerksomheten mot den han eller hun kommuniserer med. Dette er en forutsetning for å oppleve kvalitet og tilfredsstillelse i dialogen. Videre vektlegger forfatteren evnen til å være *genuin* for å skape kvalitetskontakt. Mennesker er generelt gode på å gjenkjenne autenticitet hos andre. Derfor bør leder og medarbeider i møte med hverandre, kommunisere ærlig og troverdig. Parallelt med det kan *bekreftelse* og *anerkjennelse* i form av å «grave etter gull» i sine medarbeidere og deretter formidle dette til dem, skape det forfatteren kaller samspill på bakgrunn av respekt. I videreføring av bekreftelse, står *aktiv lytting* som en sentral del av kvalitetskontakten (Dutton, 2003). Fremfor å fokusere på egne meninger må man gå inn i rollen som aktiv lytter. Rent konkret handler dette om bruk av flere ulike teknikker. Omformulering av budskapet ved å beskrive med egne ord hva du hørte, kan eksempelvis bidra til å klargjøre innholdet ytterligere. Oppsummering på sin side, fremhever essensen i budskapet. Videre kan klargjøring og kartlegging av det som formidles forekomme ved å stille spørsmål til det som blir sagt.

Til slutt hevder forfatteren at kvalitetskontakt har bakgrunn i støttende kommunikasjon, som dreier seg om å formidle meninger og synspunkter på en tydelig måte, uten å gå i forsvar. Mer konkret kan støttende kommunikasjon være at en leder «ber om», fremfor å «kreve av» eller beordre sine medarbeidere. Dette er utfordrende på en arbeidsplass hvor lederens ansvar er å sørge for at bestemte arbeidsoppgaver gjennomføres, men er ifølge Dutton (2003) likevel verdt å etterstrebe. Ordre eller kommandoer trigger gjerne underkastelse eller opprør, og assosieres med anklage eller straff dersom de ikke gjennomføres.

2.7 Oppsummering

På bakgrunn av presentasjon og diskusjon omkring litteratur og forskning i dette kapitlet, forventer jeg å finne grunnlag for at leder-medarbeider-relasjoner basert på tillit, anerkjennelse og respekt, har betydning for medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen. Både i henhold til trivsel, motivasjon, ytelse og opplevelse av egen helse. Videre antar jeg å finne holdepunkter for at graden av tillit, anerkjennelse og respekt vil ha betydning for kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Jeg vil også forsøke å bevege meg dypere inn i hva disse fenomenene dreier seg om rent konkret.

Det kan tilsynelatende virke som at leder har en sentral rolle i å sørge for at disse faktorene blir ivaretatt. Basert på dette utviklet jeg intervjuguiden for videre gransking av teamet. Selv om ledelse overordnet sett er et komplekst fag med mange ulike litterære perspektiver og teorier, gjenspeiles likevel et samsvar om at relasjoner, tillit, anerkjennelse og respekt tilsynelatende er av vesentlig betydning for medarbeiderne og virksomheten i sin helhet.

3 Metode og forskningsdesign

Dette kapittelet presenterer og reflekterer omkring valg av metode, samt gjennomføring og organisering av datainnsamling, analysemetode og metoderefleksjon. Valg av metode er utført på bakgrunn av studiens formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1 Valg av metode og design

I denne masteroppgaven anså jeg det som hensiktsmessig å benytte meg av en kvalitativ forskningsmetode, blant annet fordi den er fleksibel ved at forsker kan tilpasse seg person og situasjon i større grad (Kvale & Birkmann, 2015). Samtidig tillater kvalitative metoder at forskeren kan bevege seg i dybden ved å studere livet sett innenfra, for å oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018). Tematikken i masteroppgaven min forankrer seg i komplekst mellommenneskelig samspill. For å oppnå et nyansert overblikk, ønsket jeg derfor å gjennomføre undersøkelsen i form av (kvalitative) forskningsintervjuer. En kvalitativ tilnærming var også hensiktsmessig fordi det kunne bli vanskelig å forutsi noe om informantenes subjektive opplevelser og refleksjoner omkring temaet. Med andre ord ville det bli utfordrende å utforme forhåndsbestemte relevante spørsmål som dekket omfanget i problemstillingen, ved bruk av for eksempel en kvantitativ metodetilnærming i form av et spørreskjema.

En kvalitativ tilnærming vil riktignok begrense bredden av informasjon som foreligger og derfor potensielt begrense innsikt. Fordelen med et spørreskjema ville åpenbart være muligheten som foreligger til å kunne samle inn større mengder data, og følgelig oppnå et bredere datagrunnlag. Dette kan igjen frembringe muligheter for generalisering og konklusjon med signifikante funn (Johannessen et al., 2016).

Slik jeg så det ville det bli for utfordrende å gjennomføre en stor kvantitativ analyse, der hensikten var å foreta et dypdykk i leder-medarbeider-relasjonen som fenomen. Formålet med denne studien var ikke å generalisere funn, men tvert imot å utvikle en dypere forståelse av et fenomen. Jeg ønsket å beskue fenomenet i dybden fremfor i bredden, på bakgrunn av medarbeidernes perspektiver, refleksjoner, meninger og erfaringer.

3.1.1 Vitenskapelig tilnærming

En kvalitativ metode benyttes som sagt til å erverve dypere innsikt og forståelse av fenomenets substans. Dette krever igjen fortolkning. Derfor knyttes metoden gjerne opp mot ulike former for fortolkende teorier i analyseprosessen, som for eksempel hermeneutikk og fenomenologi (Johannessen et al., 2016; Kvale & Brinkmann, 2015). Ved bruk av såkalt meningsfortetning og meningsfortolkning, vil forskeren kunne tydeliggjøre og kartlegge meningsinnholdet i informantenes utsagn (Kvale & Brinkmann, 2015). Meningsfortetning er enkelt sagt å forkorte informantens uttalelser for å kondensere og klargjøre innholdet. Meningsfortolkning handler på sin side om å identifisere mening i et utsagn på bakgrunn av tilleggsfaktorer som for eksempel ordbruk, toneleie og kontekst. Meningsfortetning anvendes gjerne i fenomenologiske analyser og meningsfortolkning er mye brukt i hermeneutikken.

Fenomenologien betegnes som læren om verden slik den oppfattes og fremstår for folk (Kvale & Brinkmann, 2015; Johannessen et al., 2016). Ved bruk av fenomenologisk metode innhenter man presise og rike beskrivelser av de ulike aktørenes personlige opplevelser, refleksjoner, forståelse og perspektiver. Dette er derfor et filosofisk perspektiv basert på skildringer av forsøkspersonens bevissthet, med hovedvekt på vedkommendes subjektive livsverden som et fenomen. Forsker søker etter disse fenomenenes vedvarende betydning. Litt forenklet sagt, dreier fenomenologi seg om å se fenomenet fra den andre sitt ståsted. I tråd med det jeg beskriver rundt formålet med denne studien, anså jeg derfor dette som en hensiktsmessig og fornuftig analysemetode for dette forskningsprosjektet.

3.1.2 Vitenskapelig utgangspunkt

Jeg ønsker her kort å forklare hvorfor og hvordan Gadammers hermeneutiske teori er relevant som utgangspunkt for min forskning, selv om jeg ikke direkte benyttet en hermeneutisk metode i analysen av dataene.

Gadammers hermeneutiske teori, dreier seg om hvordan *forståelse* som et menneskelig grunntrekk er mulig (Krogh, 2014). Teorien tilfaller positivismekritikken på bakgrunn av tanken om at objektivitet er uopnåelig, fordi mening oppstår og etableres gjennom fortolkning og intersubjektiv kommunikasjon (Thomassen, 2006).

Den hermeneutiske sirkelen tar utgangspunkt i at forståelse forutsetter en forbindelse mellom to perioder, skapt av kritikk og korreksjon av egne fordommer (Krogh, 2014). Dette dreier seg

om at man i møte med nye erfaringer, bygger på tidligere erfaringer. Slik sett er man aldri helt nøytral og den hermeneutiske sirkel tar for seg betydningen av våre *fordommer* og vår *forforståelse* i møte med det nye. Tilsammen utgjør disse det Gadamer betegner som *forståelseshorizont*. Etablering av forståelsen innebærer videre at to forståelseshorisonter nærmer seg hverandre og betegnes som *horisontsammensmelting* (Krogh, 2014).

Det kvalitative forskningsintervjuet vil nettopp innebære fortolkning, ved å avdekke informantens opplevelse av verden for å etablere vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Som forsker måtte jeg være klar over min egen forforståelse og bakgrunn, både faglig og privat. Samtidig måtte jeg stille meg åpen for informantenes forståelseshorizont. Sett fra et hermeneutisk perspektiv blir forsknings- og forståelsesprosessen en toveis-prosess med spørsmål, svar og fortolkning. Forskeren interagerer i direkte dialog og samspill med forskningsobjektet/subjektet (Thomassen, 2006). Som forsker trenger jeg altså min egen forforståelse i møte med informanten, og min horisont vil endres som et resultat av den hermeneutiske sirkelen. Når man setter seg inn i en annens forståelseshorizont, vil man også lettere kunne formidle sin egen, og forståelsen er en forutsetning for kunnskapsutvikling.

3.2 Valg av metode for datainnsamling

En av de mest anvendte kvalitative metodene, er det kvalitative forskningsintervjuet (Thagaard, 2018). I min studie ønsket jeg å undersøke leder-medarbeider-relasjonen nærmere. Fordi jeg ønsket å gi informantene høyere grad av frihet til å uttrykke seg, enn hva eksempelvis et spørreskjema ville tillate, valgte jeg å bruke forskningsintervju som metode. Slik kunne jeg grundigere hente frem informantenes opplevelser, ved at begge parter kunne forme dialogen underveis.

Forskningsintervjuer gjør det mulig å rekonstruere tidligere hendelser (Johannesen et al., 2016). Intervjuer kan derfor bidra til å kartlegge hva som er viktig og sentralt underveis, innenfor et valgt tema. Samtidig foreligger muligheten for at forsker og informant kan stille oppfølgende spørsmål og på den måten klargjøre at budskapet er blitt formidlet korrekt og forstått. Dette kan igjen bidra til å øke kvaliteten på innsamlingsdataene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg besluttet derfor å gjennomføre fire dybdeintervjuer med hensikt å innhente fyldige beskrivelser vedrørende tematikken, i håp om å belyse problemstillingen fra ulike hold. Jeg

ønsket å ta hensyn til formålet med studien, om å avdekke en viss bredde av synspunkter for å kunne bidra til etablering av ny eller supplerende kunnskap omkring tematikken. Samtidig så jeg meg tvunget til å begrense antall informanter på bakgrunn en presset livssituasjon med fullt arbeid ved siden av forskningen. Dette parallelt med en ekstraordinær samfunnssituasjon preget av covid-19, medførende ekstra belastning i min lederstilling. Jeg opplevde likevel fire intervjuer som hensiktsmessig, fordi det tillot meg å gå grundigere inn i datamaterialet og presentere det mer detaljert. Formålet med denne studien var ikke å oppnå generalisering av funn, men heller å kartlegge medarbeidernes meninger, refleksjoner, erfaringer og opplevelser, for å se dette i lys av relevant litteratur.

Blant annet på bakgrunn av tidsbegrensinger, ble det heller ikke aktuelt å gjennomføre en metodetriangulering i form av intervjuer kombinert med eksempelvis observasjon, som forøvrig kunne økt graden av validitet (troverdighet) for forskningsresultatet (Johannessen et.al., 2016). Selv om observasjon kunne vært et nyttig supplerende informasjonsbidrag ved å studere relasjonelt samspill mellom leder og medarbeider utført i praksis, ser jeg også risikoen for å kunne innhente falske funn ved bruk av en slik metode. Dette fordi både leder og medarbeider med stor sannsynlighet ville blitt preget av observasjonen, og tilpasse sin atferd (Thagaard, 2018). Dette var hovedgrunnen til at jeg valgte bort en slik tilnærming.

3.3 Informantutvalget

En viktig del av forskningsprosessen er utvalget av informanter. I kvantitativ forskning er det foretrukket å utføre tilfeldige utvalg, men det foreligger andre prinsipper i kvalitative studier (Johannessen et.al., 2016). Hensikten med en kvalitativ studie er å hente ut fyldige beskrivelser for å belyse en problemstilling, ved å komme nært inn på målgruppen vi ønsker å vite noe om. Fordi rekrutteringen er svært målrettet, blir tilfeldige utvalg uegnet. På bakgrunn av dette foretok jeg meg et strategisk (hensiktsmessig) utvalg av informanter for min undersøkelse.

Johannessen et.al. (2016) nevner mange ulike metoder for å gjennomføre et utvalg. Jeg vil ikke bevege meg ytterligere inn på disse, men et overordnet poeng ønsker jeg likevel å trekke frem. Informantene bør velges på bakgrunn av hva som er hensiktsmessig for problemstillingen. Det innebærer blant annet at man bør velge ut kandidater med gode evner til kommunikasjon, og som har meninger og tanker om det som skal undersøkes. Samtidig må man foreta et valg på

om man ønsker homogenitet (studere fellestrekk) eller variasjon (innhente ulike perspektiver) i informantgruppen.

Selv tok jeg utgangspunkt i å innhente perspektiver omkring temaet blant medarbeidere i egen virksomhet, tannhelsetjenesten i Oslo kommune. Dette på bakgrunn av stor interesse og nysgjerrighet for egen organisasjon. Følgelig fordi jeg ønsket større grad av direkte innsikt og kunnskap, som kunne bli anvendelig i min arbeidshverdag. Fordi jeg ønsket å bevege meg dypere inn i essensen av leder-medarbeider-relasjon som fenomen, spilte det liten rolle hvilket hierarkisk nivå informantene tilfalt, så lenge de selv hadde erfaringer med en overordnet.

En klar fordel ved å forske i egen virksomhet var at jeg visste hvor jeg skulle lete etter hensiktsmessige kandidater til undersøkelsen, og samtidig kjente til normer, verdier, faglig og kulturelt «språk». På den måten ble prosessen tidsbesparende, og behovet for grundigere oppklaringer mindre. Riktignok foreligger det en risiko her i tråd med et av Kvale og Brinkmanns (2015) etiske spørsmål, om hvordan forskerrollen potensielt kan påvirke studien. En ulempe med valg av forskning i egen virksomhet, var at informantene potensielt hadde kjennskap til meg, hvilket kunne påvirke intervjuvarene, for eksempel i henhold til graden av ærlighet og åpenhet. Samtidig stilte jeg meg noe kritisk til eventuelle personlige «følelser» (bevisst eller ubevisst) for virksomheten. Disse kunne potensielt forme forforståelsen, forutinntatte meninger og fordommer, hos meg som forsker. Det kunne for eksempel bli fristende å trekke raske konklusjoner, eller utfordrende å formidle sannheten dersom jeg skulle ønske å verne om egen organisasjon.

Jeg forsøkte å redusere bias av denne typen ved å unngå intervjuer blant mine nærmeste medarbeidere, men heller ta utgangspunkt i tannklinikker tilknyttet andre geografiske områder. Dette for å tilrettelegge for «relasjonell distanse» mellom forsker og informant. Her hadde medarbeiderne i førstelinje-tjenesten liten kjennskap til meg som person og klinikkleder. Klinikkllederne hadde forøvrig kjennskap til meg, men fordi de befinner seg på samme hierarkiske nivå, ble ikke den potensielle ubalansen i maktforholdet et tilsvarende problem. Videre presiserte jeg for forsøkskandidatene, at all data ville bli anonymisert.

3.3.1 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter innad i kvalitative studier foregår som nevnt, ved såkalt *ikke-sannsynlighetsutvelgelse* eller *strategisk utvelgelse* (Johannessen et.al., 2016). Forskeren må på bakgrunn av formål og tema, bestemme seg for hvilken målgruppe som må delta for å kunne samle nødvendig data. Utvalget blir derfor *hensiktsmessig*, ikke *representativt*. Med det som utgangspunkt utarbeidet jeg følgende inklusjonskriterier. Kandidaten måtte ha et stillingsforhold under en overordnet leder. Faglig bakgrunn spilte ingen rolle. Kandidaten måtte anses/oppfattes som en informasjonsrik person med generelt gode kommunikasjonsevner, samt være kvalifisert og motivert til å besvare aktuelle spørsmål. Samtidig var det helt avgjørende at kandidaten kunne snakke flytende og uanstrengt norsk, svensk, dansk eller engelsk. Jeg ønsket med det å sikre forståelse, og samtidig ekskludere kandidater som var preget av språklig besvær, eller begrenset av å være uhensiktsmessig sjenert.

For å finne aktuelle kandidater tok jeg kontakt med avdelingsdirektør for tannhelsetjenesten og overtannlege (distriktsleder) for det aktuelle distriktet. Jeg mottok skriftlig godkjenning fra overtannlegen til å gjennomføre studien (se vedlegg 4). Etter samråd med overtannlegen kontaktet jeg to erfarne klinikkledere. Klinikkloderne, med henholdsvis nærmere 7 og 20 års erfaring i virksomheten, ble tilsendt en kort presentasjon av studien samt informasjonsskriv (se vedlegg 1) og deretter forespurt om de selv kunne tenke seg å delta i prosjektet. I tillegg ble klinikkjefene forespurt om å fremlegge forslag til en aktuell kandidat på hver av klinikkene, på bakgrunn av inklusjonskriteriene. Etter positiv respons og samtykke til deltagelse fra klinikkloderne, mottok jeg også forslag til to kandidater som viste seg å være klinisk utøvende tannleger med 10 års erfaring i virksomheten. Jeg tok deretter kontakt med disse per e-post. Etter en kort presentasjon av studien med vedlagt informasjonsskriv, mottok jeg samtykke til deltagelse fra tannlegene.

Av konfidensielle hensyn ønsker jeg ikke å presentere for mange detaljer omkring bakgrunnen til hver enkelt informant, men jeg kan trekke frem noen punkter av kontekstuell relevans. Alle informantene har bakgrunn som tannleger. Begge klinikkjefene har fullført deler av lederutdanning på masternivå. En av disse er i tillegg spesialist på barn, og har ledererfaring fra flere fylker. Av de to klinisk utøvende tannlegene har én tilleggs-bakgrunn i psykologistudier, og tidligere erfaring som klinikkjefvikar. Alle informantene har lang og bred klinisk erfaring, og klinikkjefene har i tillegg rikelig erfaring innen ledelse.

Informasjonsskrivet beskrev formålet og hensikten med studien. Samtidig fremkom grundig informasjon om hvordan studien ville gjennomføres, frivillighetsaspektet, muligheter for å trekke seg underveis, samt at anonymitet/konfidensialitetsprinsippet skulle ivaretas.

I håp om å nyansere perspektivene i undersøkelsen, ønsket jeg å innhente informasjon både fra førstelinjeledere og medarbeidere i tannhelsetjenesten. Fordi klinikksjefene også har egne overordnede, ville disse på lik linje med tannlegene, kunne bidra med nyttig informasjon omkring leder-medarbeider-relasjonen. Både fra et ledelsesperspektiv og fra et medarbeiderperspektiv.

En litt uheldig affære underveis i prosjektet vedrørende rekrutteringen av informanter, var knyttet til fratredelse grunnet pensjon for den ene overtannlegen. Dette medførte at alle klinikklederne i en overgangsperiode hadde en og samme overordnet. To distrikter ble midlertidig slått sammen. Initialt var planen min å velge forskningskandidater tilknyttet et annet distrikt. Jeg forsøkte å løse dette ved ettertrykkelig å be informantene om å unngå presisering av navn på lederen som de omtalte i intervjusammenheng, da dette ikke var relevant. Intervjuguiden min var bygget opp slik at tematikken skulle berøres i mer generell kontekst, fremfor eksplisitte undersøkelser av spesifikke leder-medarbeider-relasjoner. Dette for å ivareta og styre bort ifra, problematikken rundt berøring av tredjepersoner.

3.4 Forskningsintervjuene

Forskningsintervjuet er en profesjonell dialog mellom forsker og forsøkskandidaten, som søker å forstå verden fra intervjupersonens ståsted (Kvale & Brinkmann, 2015) Intervjuet utføres i tråd med Kvale og Birkmanns (2015) syv faser, omtalt som tematisering, design, utførelse, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. Forskeren er synlig underveis i prosessen, hvilket kan prege samtalen fordi forsker og informant fysisk må interagere. Dette kan potensielt bli en utfordring i henhold til å innhente ærlige svar. Derfor måtte jeg som forsker formidle, tilrettelegge for, og etterfølge prinsippene om konfidensialitet og anonymitet.

Som forsker må man videre beslutte om intervjuet bør konstrueres strukturert, ustrukturert eller semistrukturert (Kleven, 2014; Johannesen et al., 2016). Lite struktur er gjerne hensiktsmessig dersom temaet som undersøkes er ukjent, fordi det er vanskelig å forutane noe om hva som foreligger av informasjon. Ustrukturert intervju foregår ved at informantens fortelling følges

med utgangspunkt i overordnede spørsmål. Forskeren står dermed friere til å bevege seg dypere inn i problematikken, med muligheter til å følge opp interessante temaer som eventuelt dukker opp underveis. Mye struktur er på sin side fordelaktig dersom man på forhånd vet hva man ønsker svar på, og vil sammenligne data. Forøvrig kan man operere med ulike grader av struktur i forskningsprosessen. Intervjuet kan for eksempel ligne et spørreskjema med svaralternativer, eller være konstruert med kronologiske og forhåndsbestemte spørsmål (Kleven, 2014; Johannesen et al., 2016). Til forskjell fra et spørreskjema vil denne intervjuformen kunne oppklare potensielle misforståelser underveis, men det kan riktignok være vanskeligere for informanten å gi ærlige svar på sensitive temaer ansikt til ansikt.

Semistrukturerte intervjuer er særlig gunstig dersom forskeren ønsker å «følge strømmen», men likevel har besluttet å beholde en viss grad av struktur. Formen tilrettelegger for fleksibilitet innenfor avgrensede rammer. Samtidig vil noe mindre struktur kunne bidra til å skape naturlige, fortrolige og åpne dialoger, der forskeren har mulighet til «å lese mellom linjene» (Kleven, 2014; Johannesen et al., 2016). Derfor anså jeg dette som en naturlig tilnærming å velge for intervjukonstruksjonen i mitt forskningsprosjekt.

Rent praktiske beslutninger om hvor intervjuet skal utføres, og mer spesifikt hvordan undersøkelsen skal foregå må også foretas. Skal undersøkelsen eksempelvis foregå over telefon, ansikt til ansikt, gruppevis eller individuelt? Gruppeintervjuer kan for eksempel bidra til nyttig kunnskap om bredden av ulike erfaringer, synspunkter, holdninger og fortolkninger sett i et samspill innenfor et konkret tema (Johannesen et al., 2016).

Jeg som forsker ønsket å føre samtalene en-til-en, fordi temaet etter min mening kunne oppleves personlig. Fenomenet relasjon er nærgående, og noe vi opplever på bakgrunn av personlige opplevelser, erfaringer og refleksjoner i møte med andre mennesker. Av den grunn ønsket jeg å sikre størst mulig grad av trygghet og fortrolighet. Gruppeintervjuer ville kanskje begrenset åpenhet. Samtidig anså jeg gjennomføring av intervjuene ansikt-til-ansikt som fordelaktig, for å kunne lese non-verbale signaler. Budskapet «bak ordene» i form av kroppsspråk kunne kanskje bidra til nyttig informasjon som ville gå tapt, dersom jeg som forsker og informanten ikke kunne samspille fysisk. Et av intervjuene måtte likevel gjennomføres på teams (med kamera og lyd) på grunn av koronasituasjonen. De andre intervjuene lot seg heldigvis gjennomføre som planlagt.

3.4.1 Intervjuguiden

I utformingen av intervjuguiden var et spørsmål førende for prosessen. «Hva er hensikten med dette spørsmålet»? På den måten gjorde jeg meg bevisst omkring hva jeg ønsket å «måle», og fikk samtidig muligheten til å kalibrere spørsmålene med problemstillingen. En gjengående struktur ble synlig underveis i arbeidet. Intervjuguiden var inndelt etter forskningsspørsmål som ble førende for tematikken i intervju spørsmålene. Intervju spørsmålene rettet seg inn mot begrepsavklaring til å begynne med, ved å etterspørre hvordan informanten selv forstod ulike begreper som relasjon, tillit, anerkjennelse og respekt. Deretter beveget formuleringen seg mer i retning av erfaringer og refleksjoner rundt kjennetegn på-, metoder for- og betydningen av gode leder-medarbeider-relasjoner. Disse spørsmålene ble etterfulgt av, og sammenlignet med eventuelt negative erfaringer. Informantene ble bedt om å eksemplifisere underveis.

I utarbeidelsen av intervjuguiden var jeg svært opptatt av å utforme åpne spørsmål, i tråd med den semistrukturerte tilnærmingen jeg hadde valgt. Dette også fordi jeg forsøkte å tilrettelegge for en åpen og naturlig dialog. Jeg var riktignok litt spent på hvordan dataene til slutt kunne sammenlignes dersom intervjuet ble for «fritt». Av den grunn tilføyde jeg enkelte underpunkter i stikkordsform, dersom det skulle oppstå et behov for «styring» av samtalen underveis. Det viste seg forøvrig ikke å bli et problem. Informantene holdt seg til tematikken, og det fremkom mye fellestrekk i temaene som dukket opp underveis. Underpunktene ble brukt mer som et supplerende verktøy der det eventuelt «stoppet litt opp».

For å fremme forståelse, forsøkte jeg å unngå bruk av vanskelige ord og faglige uttrykk i spørsmålsformuleringen. Jeg ønsket heller å benytte dagligdagse uttrykk knyttet opp mot tematikken.

Erfaringen i etterkant av undersøkelsen var at det ikke forelå et sterkt behov for struktur i intervjuet, da flere av temaene underveis ble tatt opp og belyst av informanten i forkant av det aktuelle spørsmålet. På den måten kunne rekkefølgen i datainnsamlingen variere. Fordi informasjonsflyten kom løpende og var innholdsrik, tyder det i retning av engasjement fra informantene.

3.4.2 Pilotintervju

I forkant av intervjuene valgte jeg å gjennomføre et pilotintervju med en bekjent som selv har gjennomført en masteroppgave. Vedkommende ga meg tilbakemelding på hvordan han oppfattet spørsmålene, og tips til små forbedringer. Parallelt med dette mottok jeg råd fra gruppeveiledning og individuell veiledning. Det ble gjort noen små justeringer i henhold til rekkefølgen på spørsmålene, men det meste ble oppfattet klart og tydelig. Jeg opplevde dette som nyttig.

3.4.3 Gjennomføring i praksis

Det foreligger flere forberedelser, avveininger og beslutninger i forkant av et intervju. Her forsøkte jeg å støtte meg på det Dalland (2017) skriver om forberedelser og gjennomføring av intervjuer. Av respekt for informantene som satte av sin tid for å bistå i undersøkelsen, ønsket jeg å minimere deres tidsbruk ved å oppsøke dem på deres arbeidsplass. Samtidig undersøkte jeg muligheten for at vi kunne sitte uforstyrret underveis i samtalen. Intervjuene ble gjennomført på ledige kontorer eller møterom, med unntak av intervjuet som ble gjennomført på teams. Selve intervjuet startet med en kort presentasjon av meg og prosjektet, og litt om hvordan intervjuet skulle foregå, før informanten fikk presentere seg selv. Informasjon om rettigheter, konfidensialitet og retten til å trekke sitt samtykke, ble ettertrykkelig formidlet. Informasjonsskrivet ble tildelt på nytt, og informantene signerte samtykke til frivillig deltakelse.

Underveis i forskningssamtalen ble det utført digitale opptak ved bruk av diktafon. Dette med stor fordel fordi fokuset mitt kunne rettes mot dialogen, fremfor notater underveis. Dette fremmet en tilstedeværelse, som ga meg muligheten til å følge opp samtalen i større grad. Jeg hadde en notatblokk som sikkerhet, dersom det skulle dukke opp behov for å notere noen stikkord underveis.

Et viktig aspekt i den kvalitative forskningen er den sosiale relasjonen som oppstår mellom forsker og informant (Thagaard, 2018). Dette bidrar til etablering og forståelse av kunnskap. Relasjonen er asymmetrisk i den forstand at forsker definerer og leder tematikk og spørsmål, men det er informanten selv som avgjør hva vedkommende ønsker å svare på. Derfor er det viktig å skape en god relasjonell plattform på grunnlag av tillit og respekt. Jeg forsøke å etablere det ved å uttrykke takknemlighet for at intervjukandidatene valgte å delta i studien. Samtidig påpekte jeg den gjensidige avhengigheten mellom oss, for at forskningen min skulle kunne

etablere kunnskap. Videre presiserte jeg at deres informasjon kunne bistå til å rette fokus mot et svært viktig område innen ledelse, som igjen forhåpentligvis kunne gagne både dem og andre medarbeidere i fremtiden.

Underveis i intervjuet forsøkte jeg å bekrefte informanten ved bruk av verbal og non-verbal kommunikasjon, i form av blikkontakt, anerkjennende uttrykk og aktiv lytting. Dette som et forsøk på å demonstrere et ønske om å lytte til det som ble formidlet. Min opplevelse var at informantene virket avslappet, og samspillet mellom oss føltes naturlig og uanstrengt. Av den grunn fikk jeg inntrykk av at jeg som forsker mestret å skape trygge rammer i intervjusituasjonen. Den kontakten som oppstår mellom forsker og informant vil kunne ha betydning for hva som fremkommer av datamateriale, og er derfor viktig å ta til refleksjon i tolkning og analyse av datagrunnlaget (Thagaard, 2018). Umiddelbare tanker og refleksjoner, ble notert ned i etterkant av hvert intervju.

3.4.4 Transkripsjonen

Før forsker kan foreta analysen, må datamaterialet transkriberes for å bli «fysisk» og håndterbart. Lydopptakene skrives ned, og det finnes ulike måter å gjøre dette på. Eksempelvis foreslår Kvale og Birkmanns (2015) av etiske hensyn å «oversette» transkripsjonen fra en muntlig til skriftlig form, når man bruker informantens sitater. Muntlige uttalelser skriftlig sett, kan raskt bli oppfattet som usammenhengende og «mindre intelligent». Jeg valgte riktignok å forholde meg til en mer ordrett variant av transkripsjonen, for å unngå fristelsen av å tilføre manglende innhold til ufullstendige setninger. Av etiske hensyn ønsket jeg ikke å «forurense» datamaterialet med egen forforståelse, på dette tidspunktet. Jeg ønsket at denne delen av arbeidet skulle tilfalle fortolknings- og analyseprosessen. Likevel er det som regel korrekt å redigere teksten forsiktig underveis i transkripsjonen, for å unngå latterliggjøring av informanten. Transkripsjon der informasjonen blir nedskrevet tilnærmet slik informanten formidler det, med unntak av små korreksjoner, omtales som «slightly modified verbatim mode» (Malterud, 2017). Det var denne metoden jeg valgte å benytte i utskriften. Overgangen mellom transkripsjon og analyse er riktignok glidende, og transkripsjonen kan ikke anses som en passiv teknisk handling (Malterud, 2017). Transkripsjonen utviklet seg derfor over tid, til gradvis å gå over i en fortolkningsprosess med kartlegging av meningsbærende innhold.

3.5 Analysen

Kvalitativ analyse handler om å systematisere datamaterialet. Ved å forene kreativ logikk og ryddige fremgangsmåter, kartlegges og kategoriseres meningsbærende innhold (Malterud, 2017). Ved å fremheve detaljer rundt et fenomen kan ny kunnskap frembringes. Det foreligger ulike metoder for å utføre dette. Som tidligere nevnt valgte jeg en tilnærming i form av fenomenologisk analyse. Metoden betegnes som systematisk tekstkondensering, som forøvrig er basert på Giorgis psykologiske fenomenologiske analyse, og siden modifisert av Malterud (2017). Denne egner seg til å etablere kunnskap om informantens livsverden og ulike erfaringer. Enkelt sagt fragmenterer denne metoden datamaterialet, for så å sette det sammen igjen slik at hver enkelt del kan beskues i lys av en helhet. Systematisk tekstkondensering utføres i fire trinn.

3.5.1 Første trinn: Overblikk

Som utgangspunkt for analysen forøkte jeg å tilegne meg et helhetsinntrykk av datagrunnlaget. Ved å lese gjennom tekstene gjentatte ganger med et nøytralt og åpent sinn, forsøkte jeg å avdekke fremtredende temaer (Malterud, 2017). Med andre ord ønsket jeg å la teksten tale til meg, fremfor å «besudle» innholdet med egen forforståelse. Rent praktisk ble potensielt aktuelle tematiske emneknagger (stikkord) uthevet med markeringstusj. Deretter ble disse nedskrevet på et separat dokument. Teksten ble videre kontroll-lest flere ganger, og ord som ble oppfattet som aktuelle i etterkant av helhetsinntrykket, ble markert med ny farge. Videre arbeid bestod nå i å lese gjennom teksten ytterligere, for å avdekke eventuell sammenheng mellom stikkordene og de markerte ordene som stod igjen i teksten. I denne runden oppdaget jeg tydelige likhetstrekk mellom mange av stikkordene. Flere av disse var sterk assosiert med hverandre. Etter hvert som sammenhengen begynte å bli tydeligere, kunne jeg sortere stikkordene inn i overordnede temaer. Etter nok en runde stod jeg igjen med fem foreløpige hovedtemaer: *Tillit og nærhet, anerkjennelse og aksept, respekt og hensyn, motivasjon, og trivsel og velvære.*

3.5.2 Andre trinn: Meningsbærende enheter

Etter identifisering av tekstens hovedtemaer, fortsatte arbeidet med å avdekke meningsbærende elementer/enheter i materialet, tilknyttet temaene. En meningsbærende enhet er tekst som frembringer kunnskap om et tema (Malterud, 2017). Hvert hovedtema fikk nå hver sin fargekode tilknyttet seg. De meningsbærende enhetene i teksten ble så markert med den aktuelle fargen, tilknyttet sitt hovedtema. Arbeidet bestod nå i flere grundige gjennomganger, hvor jeg

forsikret meg om at tekst som ikke hadde blitt fargekodet kunne anses som irrelevant for min problemstilling. Da dette ble avklart, kunne jeg foreta videre arbeid med markert tekst. De meningsbærende elementene, ble klassifisert inn i underordnet struktur ved bruk av bokstavkoder. Disse bokstavene representerte ulike aspekter ved hvert tema. Deretter førte jeg en oversikt over funnene, hvor kodene ble systematisert etter farge og bokstaver. Jeg førte så en tabell med hovedtemaene, videre inndelt i underkategorier med bokstavkoder. På den måten fikk jeg etablert en struktur i materialet og analysen. Noen av hovedtemaene og undertemaene var tett knyttet opp imot hverandre. Jeg så likevel et behov for å separere dem slik analysen i første trinn forespeilet, for å strukturere datamaterialet bedre. Dette fordi hovedtemaene og undertemaene belyste forhold omkring leder-medarbeider-relasjonen fra ulike hold.

3.5.3 Tredje trinn: Kondensering

Kondenseringen handler om å utarbeide kunstige sitater som omformer og gir den meningsbærende enheten, et fortettet innhold (Malterud, 2017). Fordi det ble svært krevende å utarbeide kondensater for alle undertemaene, valgte jeg å gjennomføre dette i en stikkordsform med tilknyttede sitater fra informantene. Disse ønsket jeg videre å bringe med meg inn i analysekapittelet. Stikkordene ble forsøkt sammenfattet for å gi mening til hvert tema, og sitatene ble benyttet som konkrete illustrerende eksempler. Disse fungerte som arbeidsnotater og som et utgangspunkt for å presentere resultatene. Dette er også i tråd med det Malterud (2017) skriver om hensikten med kondensatene. De er dataforankrede artefakter, som skal bære med seg innholdet fra de meningsbærende enhetene. Av hensyn til tidligere omtalte etiske hensyn vedrørende transkripsjon, anså jeg det som nødvendig å korrigere sitatene forsiktig i presentasjonen, slik at språket ble fremlagt tydelig og forståelig. Prosessen er skjematisk illustrert i tabellen nedenfor:

Kategorisering av hovedtemaer på bakgrunn av forskningsspørsmål	Hovedtema	Undertema	Stikkord	Sitat	
<p>Forskningsspørsmål 1. (Kjennetegn på gode leder-medarbeider-relasjoner)</p> <p>Forskningsspørsmål 2. (Hvordan opprette gode leder-medarbeider-relasjoner)</p>	Tillit og nærhet	Se, lytte til og ha tro på sine medarbeidere	Opplevelsen av å bli sett, hørt, trodd og forstått.	<p>«Når jeg tenker god relasjon, så tenker jeg gjerne at ledere gir uttrykk for at de har tillit til deg. At man skaper en relasjon via tillit og respekt, kommuniserer godt og blir anerkjent for den man er [...] Det går mye på det med tillit til å kunne stole på hverandre. At du faktisk får en følelse av at den andre personen stoler på deg, og samtidig ikke minst er interessert i deg [...] Dette skaper en god følelse av at man blir sett og hørt».</p>	
			Tildele ansvar/fleksibilitet, og ha tiltro til.		
			Ærlig, åpen og tydelig kommunikasjon, med tilbakemeldinger.		
		Ivareta sine ansatte	Pålitelig og forutsigbar. Integritet.		
			Fortrolighet og konfidensialitet.		
			Nysgjerrig og interessert, både faglig og privat. Initiativ til samtale og humor.		
	Anerkjennelse og aksept	Formidle toleranse, og akseptere ulikheter	Akseptert og respektert for den man er, og det man mener.		<p>«Som eksempel kan jeg nevne for deg at jeg ønsker å be på jobb, og det skal selvsagt ikke påvirke jobben eller pasientene. Finner jeg tid så tar jeg to minutter og ber, og så tilbake igjen til arbeidet. Jeg fortalte min tidligere leder at dette var et stort behov for meg, da jeg begynte å jobbe i 2011. Jeg husker at hun sa at det var helt greit, og jeg fikk faktisk et eget rom til å gjøre det på. Det var veldig stort for meg, og ikke forventet [...] Det forsterket forholdet vårt betydelig, fordi jeg følte meg så velkommen og inkludert».</p>
			Opplevelsen av å bli verdsatt som menneske og kollega.		
		Støtte, ved å bekrefte og korrigere	«Ros og ris». Tilbakemeldinger.		
	Engasjert og omsorgsfull ovenfor sine medarbeidere. «Bryr seg».				

	Respekt og hensyn	Grensesetting og rolleavklaring	Kartlegge og overholde grenser. Tilpasse seg person og situasjon. Fleksibel.	«Det handler om å respektere hverandres grenser og behandle hverandre godt [...] Snakke til hverandre på en god måte og unngå spydigheter kan du si [...] Anerkjennelse, tillit og respekt går på en måte inn i hverandre. Anerkjennelse skaper jo respekt og motsatt, ved at man prøver å forstå og akseptere den andre.
Forskningsspørsmål 3. (Betydning og konsekvens av gode leder-medarbeider-relasjoner)	Motivasjon	Vilje og drivkraft	Effektivitet/produksjon.	«Jeg hadde gruet meg til å ta opp en ting med lederen min, og da jeg faktisk opplevde anerkjennelse, og ble akseptert for den jeg var og det jeg kom med [...] ja det var virkelig godt. Jeg ble veldig glad og oppstemt og fornøyd. Jeg fikk en drive rett og slett. Lederens reaksjon var så fin at det ga meg en god følelse umiddelbart. Det gjorde at jeg ønsket å gjøre den beste jobben jeg kunne, fordi jeg følte meg verdsatt. Det økte trivselen min også og jeg kjente at jeg hadde det bra på jobb».
			Mindre fravær. Mer utholdenhet i arbeidet.	
			Bli i virksomheten over tid.	
	Motiverende tillit og anerkjennelse	Mestring og ansvarsfølelse.		
		Tilfredshet i arbeidslivet	Glede og lykke. Opplevelsen av å ha det bra.	
		Relasjon som opphav til trygghet	Energi og overskudd. God atmosfære. Fred. Sikkerhet.	
Trivsel og velvære			«Når ledere gir deg uttrykk for at de har tillit til deg og stoler på deg, så gir det igjen en god følelse [...] På en måte føler du deg litt hørt og litt sett som den personen du er, og det gjør at du faktisk ønsker å prestere bedre på jobb, og ikke minst gjør noe med trivsel og engasjement når forholdet til lederen din er bra [...] Du føler deg vel lksom».	

Tabell 3.5: Kategoriseringstabellen

3.5.4 Fjerde trinn: Rekontekstualisering

Denne fasen av analysearbeidet dreier seg om å plassere fragmentene sammen igjen til en helhet (Malterud, 2017). Utvalgte sitater og stikkord, ble omformet og sammenfattet til innholdsbeskrivelser. Jeg utførte dette i hver av de underliggende kategoriene, og på den måten kunne jeg presentere hva materialet formidlet om de ulike overordnede temaene.

Den siste delen av prosessen bestod i å validere de ulike funnene på bakgrunn av sammenhengen de fremkom av. Malterud (2017) omtaler dette som å rekontekstualisere resultater opp mot datamaterialet. Rent praktisk handlet dette om at jeg sammenlignet innholdsbeskrivelsene med det jeg systematisk satte opp i andre fase. Tabellen og oversiktsdokumentet var et nyttige verktøy i dette arbeidet. På den måten fikk jeg bekreftet at innholdsbeskrivelsene var tydelig forankret i datamaterialet. Temaene og underkategoriene ble derfor videre benyttet til å strukturere analyse- og diskusjonskapittelet.

3.6 Metoderefleksjon

I dette kapittelet forsøker jeg å redegjøre for sentrale problemstillinger, jeg som forsker måtte håndtere underveis i prosjektet.

3.6.1 Forforståelse og kjennskap til egen virksomhet

De refleksjonene jeg gjorde i forkant av forskningsprosessen og den nysgjerrigheten jeg hadde til tematikken, parallelt med stor interesse for egen virksomhet, var åpenbart fordelaktig i henhold til å skape drivkraft og engasjement til eget prosjekt. Likevel er det klart at forforståelsen min potensielt kunne prege graden av objektivitet, samt de ulike perspektivene jeg valgte å benytte meg av i analysearbeidet. Ifølge Malterud (2017) er det ikke snakk om hvorvidt forsker vil påvirke prosessen, men heller hvordan. Av den grunn var dette åpenbart noe jeg forsøkte å forholde meg bevisst til. Jeg etterstrebet å beskue de observasjonene jeg gjorde underveis fra et nøytralt ståsted, i henhold til det Malterud (2017) skriver om systematisk kritisk refleksjon. Jeg opplevde å ha et kontinuerlig arbeid i prosessen omkring bevisstgjøring på hvorvidt forhåndsbaserte erfaringer, oppfatninger og kunnskap, fikk prege mine funn og fortolkninger.

På bakgrunn av forforståelsen og mulige fallgruver, ønsket jeg å forholde meg til en standardisert oppskrift i analysearbeidet av dataene (Malterud 2017). Dette for å minimere

subjektiv fortolkning. På tross av det kan jeg ikke utelukke at min forutinntatthet for tema og egen virksomhet, har preget graden av objektivitet med tanke på hva som ble vektlagt som vesentlige funn.

Når det er sagt må jeg trekke frem at min erfaring som mellomleder i virksomheten, også frembrakte visse fordeler. Forståelse for virksomheten og temaet, gjorde det lettere å systematisere dataene. Jeg hadde «mentale emneknagger» som jeg kunne strukturere materialet etter. Av samme grunn var det også lettere å stille relevante oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Riktignok var en av de største utfordringene ved min rolle i virksomheten, tilknyttet den potensielle «makt-ubalansen» som kunne oppstå mellom meg og informanter som hierarkisk arbeidet under meg. Jeg forsøkte som nevnt å løse dette med geografisk og kollegial distanse. Det betyr i praksis at informantene hadde begrenset, eller ingen kjennskap til meg som leder. Den samme ubalansen forelå ikke mellom meg og de andre klinikkjefene, som nevnt tidligere. Det oppstod riktignok noen komplikasjoner som tidligere beskrevet i avsnitt 3.3.1 vedrørende «rekruttering av informanter». Derfor ble det ekstra viktig for meg å skrive et tydelig informasjonsskriv, og ettertrykkelig påpeke informantenes rettigheter, med blant annet krav om konfidensialitet og anonymitet fra forskers side. Jeg opplevde at dette fungerte godt, og at informantene følte seg frie nok til å uttrykke seg åpent, ærlig og usensurert.

3.6.2 Reliabilitet og validitet

Intervjuer, og analyse av slikt datamateriale, vil være tidkrevende prosesser sammenlignet med kvantitative undersøkelser som for eksempel spørreskjemaer. Naturligvis skaper dette utfordringer, basert på begrensede rammer for antall informanter man som forsker har muligheten til å studere. Jeg valgte å intervju fire kandidater i mitt forskningsprosjekt, hvilket begrenser informasjonsbredden som var mulig å innhente omkring temaet.

Det stilles også spørsmål til reliabiliteten ved denne formen for kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil si om forskeren kan gjenskape samme målingsresultat på tvers av flere målinger (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det er kanskje naturlig å tenke seg at forskningsintervjuet vil kunne være formbart av ytre påvirkning, og derav avhengig av faktorer som for eksempel tid, sted og situasjon. Her hevder Kvale og Brinkmann (2015) at transkripsjons pålitelighet likevel veier opp for slike motforestillinger, og sørger for reliabilitet ved det kvalitative forskningsintervjuet. Ifølge forfatterne kan to forskere problemfritt skrive ned de samme uttalelsene i et intervjuopptak, og videre benytte dataprogrammer til å foreta

tellinger av ord som avviker mellom de to transkripsjonene. På den måten oppnås en kvantifisert reliabilitetssjekk. Jeg forsøkte derfor å styrke påliteligheten underveis ved grundig loggføring og redegjøring for prosessen, slik at andre kunne følge de ulike stegene. Man kan likevel ikke se forbi at semistrukturerte intervjuer, ikke kategoriseres som en strukturert datainnsamlingsmetode. Samtidig vil observasjoner og tolkning underveis i intervjusituasjonen være verdiladet og avhengig av kontekst, som kan gjøre det utfordrende (om ikke umulig) for en annen å duplisere forskningsprosessen min eksakt.

Et annet aspekt som må tas til etterretning er hvorvidt informantene svarte ærlig på spørsmålene. Potensielt kan svarene være preget av at jeg selv er mellomleder i virksomheten. Om dette medførte at kandidatene ble motivert til å være mer eller mindre ærlig, blir vanskelig å besvare. På den ene siden kan man tenke seg at en utenforstående forsker kunne hentet frem informasjon, uten å skape «frykt» hos informanten for å sverte seg selv, eller andre i virksomheten. Samtidig kan man like gjerne anta at informantene anså forskningsprosjektet som nærliggende til egen arbeidshverdag, og derfor så det som en gylden mulighet til å prege og styrke undersøkelsen med sine svar. Som nevnt satt jeg selv igjen med opplevelsen av å delta i ærlige, åpne og transparente dialoger, i intervjusituasjonen.

Når det gjelder validitet kan bildet brått bli mer komplekst, hva angår intervjutranskripsjonen. Validitet omhandler måleinstrumentets evne til å måle det man faktisk ønsker å måle (Kuvaas & Dysvik, 2016). Ifølge Kvale og Birkmann (2015) foreligger det ingen sann og objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og den kvalitative forskningens nøyaktighet kan variere. Man må eksempelvis kanskje ha en mer ordrett transkripsjon, dersom forskningen dreier seg om en lingvistisk analyse (språkanalyse) hvor tonefall, pauser og gjentakelser er relevant. Derfor er det vesentlig at forsker spør seg selv om hvilken transkripsjonsform som passer forskningsprosessen, slik jeg måtte ta stilling til i min analyse.

Validitet dreier seg om at forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer omkring undersøkelsens formål, og kan representere virkeligheten (Johannessen et.al., 2016). For å øke graden av troverdighet i forskningen, støttet jeg meg til egen kjennskap til organisasjonen. Johannessen et.al. (2016) hevder at forståelse for fenomenet som man undersøker, øker når enn kjenner til konteksten. Samtidig etterstrebet jeg utvalg av kandidater på tvers av ulike roller og avdelinger, i et forsøk på å styrke validiteten. Forskningens hensikt er å trekke konklusjoner utover de dataene som samles inn, men ved kvalitative studier handler det om overføring av kunnskap, fremfor generalisering (Johannessen et.al., 2016). Validitet i kvalitativ forskning er

derfor tett knyttet til gode beskrivelser, fortolkninger og refleksjoner, med nytteverdi for andre områder enn akkurat det som undersøkes.

3.6.3 Forskning og etikk

I det man inntar forskerrollen foreligger det juridiske og etiske krav til den prosessen man står ovenfor. Undersøkelsen min berørte individer personlig og profesjonelt, samt deres relasjon til andre. Slik sett måtte jeg som forsker sikre at prosjektet ikke fikk uforsvarlige etiske konsekvenser. Etikk dreier seg om retningslinjer og prinsipper for å vurdere hva som er rett og galt (Johannsen et.al., 2016). Dette krevde at jeg som forsker reflekterte underveis omkring konsekvenser for informantene, og deres omgivelser (for eksempel tredjepersoner). Det er disse refleksjonene, og tiltakene i henhold til forsvarlighet, jeg nå ønsker å belyse nærmere.

Forskningsetikk omhandler blant annet hvordan forskeren best ivaretar forskningskandidatene. For eksempel er behandling av personopplysninger meldepliktig, på bakgrunn av lov om personopplysning (2001) §31. Forskningsprosjektet mitt ble derfor sendt til personvernombudet for forskning [NSD]. Søknaden inneholdt en detaljert beskrivelse av prosjektets problemstilling, formål, hensikt og metode. Vedlagt lå en utformet samtykkeerklæring og intervjuguide. Først i etterkant av godkjent søknad til NSD, startet jeg prosessen med kontakt av informanter, og intervjuer. Foreliggende krav om meldeplikt, opplevde jeg særlig hensiktsmessig for å sikre informantens rett til selvbestemmelse (Johannessen et.al., 2016). I praksis ble dette ivaretatt ved at jeg både skriftlig og muntlig, formidlet informasjon om prosjektet til informantene. På den måten ble deltagerne i studien ettertrykkelig informert om frivillighet, rett til innsyn i egne opplysninger og mulighet til å trekke sitt samtykke underveis, dersom de skulle ønske det. Videre ble to andre grunnprinsipper i forskningsetikken forsøkt ivaretatt. Disse dreide seg om respekt av privatliv ved at jeg som forsker sikret anonymitet, og opplevelsen av konfidensialitet (Johannessen et.al., 2016). Av den grunn ble datamaterialet behandlet konfidensielt, og personopplysninger ble anonymisert under transkripsjonen. Jeg benyttet en godkjent diktafon til digitalt opptak av intervju, og lydfilene ble oppbevart anonymisert og passord-beskyttet. Med bakgrunn i konfidensialitetsprinsippet vil disse slettes i etterkant av prosjektslutt (Kvale & Birkmann, 2015).

Fordi studien min har undersøkt relasjon som fenomen, er det naturlig å anta at tredjepersoner potensielt kunne bli berørt i prosessen. Det betyr at individer som ikke er involvert direkte og har avgitt informert samtykke, likevel kan bli fremstilt. Det er umulig å etablere dypere innsikt

i leder-medarbeider-relasjonen, uten at informantene trekker frem personlige erfaringer med egne ledere, for å eksemplifisere poeng. Jeg forsøkte derfor som tidligere nevnt, å utforme intervjuguiden slik at tematikken skulle berøres i mer generell kontekst, fremfor eksplisitte undersøkelser av spesifikke leder-merarbeider-relasjoner. Samtidig oppfordret jeg til at informantene ikke navnga lederen de omtalte.

4. Forskningsfunn og diskusjoner

Dette kapittelets hensikt er å presentere de ulike funnene jeg gjorde i undersøkelse av; hvilken betydning tillit, anerkjennelse og respekt har i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen. Kapittelet er delt inn i underkapitler etter hovedtemaene som utpekte seg i undersøkelsen. Hovedtemaene blir nærmere omtalt som *tillit og nærhet*, *anerkjennelse og aksept*, *respekt og hensyn*, *motivasjon*, og til slutt *trivsel og velvære*. Hvert av hovedtemaene er igjen delt inn i undertemaer som belyser ulike aspekter av disse. Her vil resultatet fra analysen av dataene bli presentert, og deretter drøftet i lys av relevant litteratur. Temaene vil bli illustrert med aktuelle utvalg av intervjuutdrag fra forskningsintervjuet. Tabellen nedenfor gjengir en oversikt og inndeling på bakgrunn av forskningsspørsmål, hovedtemaer og undertemaer.

Kategorisering av hovedtemaer på bakgrunn av forskningsspørsmål	Hovedtema	Undertema
Forskningsspørsmål 1. (<i>Kjennetegn på gode leder-medarbeider-relasjoner</i>)	Tillit og nærhet	Se, lytte til og ha tro på sine medarbeidere
		Ivareta sine ansatte
Forskningsspørsmål 2. (<i>Hvordan opprette gode leder-medarbeider-relasjoner</i>)	Anerkjennelse og aksept	Formidle toleranse, og akseptere ulikheter
		Støtte, ved å bekrefte og korrigere
	Respekt og hensyn	Grensesetting og rolleavklaring
		Ivareta mangfold, og skape «rom»
Forskningsspørsmål 3. (<i>Betydning og konsekvens av gode leder-medarbeider-relasjoner</i>)	Motivasjon	Vilje og drivkraft
		Motiverende tillit og anerkjennelse
	Trivsel og velvære	Tilfredshet i arbeidslivet
		Relasjon som opphav til trygghet

Tabell 4: Skjematisk kategorisering

Forskningsspørsmålene står som en overordnet føring for strukturell inndeling, og hva som blir viktig å ta med av informasjon videre. Slik det fremkommer av tabellen ovenfor faller de 3 første hovedtemaene hovedsakelig innunder forskningsspørsmål 1 og 2, mens forskningsspørsmål 3 står mer separat, og er koblet opp i mot de to siste hovedtemaene. Årsaken til denne sammenslåingen av forskningsspørsmål 1 og 2, har bakgrunn i min refleksjon om at typiske trekk og kjennetegn ved en god leder-medarbeider-relasjon, naturligvis er tett knyttet opp imot hvordan man oppretter en. Med andre ord – det som kjennetegner en god leder-medarbeider-relasjon, er også det som må praktiseres for å opprette en. Derfor har jeg valgt å besvare dem parallelt.

4.1 Tillit og nærhet

Et sentralt begrep i relasjonsbygging mellom leder og medarbeider, som både går igjen i intervjuene og i litteraturen, er tillit. En av informantene beskrev det slik:

Jeg føler at tillit er en grunnleggende greie i alle relasjonene man har, og det går begge veier selv om det kanskje finnes forskjellige grader av det i ulike relasjoner [...] Man må ikke være bestevenn med leder, men det er viktig å ha et bra forhold.

Selv om samtlige informanter påpekte at det naturligvis gjerne foreligger en form for profesjonalitet og formalitet i relasjonen mellom ledere og medarbeidere, var det utelukkende et essensielt behov å oppleve en grad av tilknytning og nærhet. Spesielt på bakgrunn av gjensidig tillit.

4.1.1 Se, lytte til og ha tro på sine medarbeidere

Det fremkom flere kjennetegn ved leder-medarbeider-relasjonen som ble oppfattet som grunnleggende faktorer, for at relasjonen kan oppleves optimal. Likevel var tillit uten tvil det mest sentrale begrepet som utpekte seg i undersøkelsen. Alle medarbeiderne brukte begrepet i ulike kontekster, og gjentatte ganger. Begrepets betydning ble også illustrert med ulike eksempler. Det kunne dreie seg om alt fra enkle gester ved at for eksempel leder sier «hei», til mer komplekst mellommenneskelig psykologisk samspill. Samtlige understreket eksempelvis viktigheten av å oppleve seg sett og hørt av sin leder, hvilket igjen setter krav til leders evne til å lytte, som en del av den tillitsskapende prosessen. I dette ligger en slags forventning om at leder aktivt må forsøke og forstå, det budskapet som medarbeider ønsker å formidle. En av informantene hevdet følgende: «Leder skal være en god lytter, og få meg til å føle meg sett og akseptert, for det jeg kommer med». En annen beskrev sin erfaring med en leder som hun

opplevde en svært god relasjon til, slik: «Lederen min er god på å forklare slik at jeg forstår, og samtidig føler meg sett, hørt og respektert, selv om jeg ikke alltid får det slik jeg vil». Ifølge informantene var det altså ikke vesentlig, at det nødvendigvis foreligger en enighet mellom leder og medarbeider. Ingen forventet å oppleve utelukkende medhold ved ulike forespørsler. Opplevelsen av å bli sett, lyttet til, trodd og respektert for det man bringer inn i arbeidshverdagen, ble derimot påpekt som helt sentralt for å kunne oppleve et godt forhold til lederen sin. En av informantene formidlet det slik: «Det går mye på det med tillit til å kunne stole på hverandre. At du faktisk får en følelse av at den andre personen stoler på deg, og samtidig ikke minst er interessert i deg».

Flere av informantene uttrykket behov for å bli tildelt ansvar. En informant sa: «For å skape en god relasjon til meg, bør leder gi meg fleksibilitet og ansvar, og stole på den jobben jeg gjør». Medarbeidernes erfaringer tilsa at en leder som ikke stolte på dem, kunne oppleves svært ubehagelig. Tilsvarende ble det formidlet at mangel på tildeling av ansvar og frihet fra leder, medførte negative konsekvenser for relasjonen mellom dem, i form av opplevd mistillit. Det er derfor tilsynelatende av vesentlig betydning at leder «har troen på» sine medarbeidere i henhold til ansvar, oppgaver og fleksibilitet. En av informantene understreket riktignok at tillit går to veier, og at begge parter må bidra for å opprette dette. Leder kan skape rom for frihet under ansvar, men medarbeider må ikke misbruke tilliten, og har delaktig ansvar for å skape tillit ved å følge opp lederens forventinger. Informanten uttrykket det slik:

Tillit trenger ikke nødvendigvis å bety masse frihet, det må man gjøre seg fortjent til.

Tillit handler vel så mye om å være tydelig, vite hvor du har den andre [...] Jeg må også bygge opp tilliten, ved å gjøre det lederen min ber meg om.

I det samme sitatet fremtrer også en forventning om at en leder skal være tydelig, åpen og ærlig, i kommunikasjonen med sine ansatte, og at tillit kan skapes av ærlige tilbakemeldinger. Riktignok vektla flere forsøkspersoner at tilbakemeldingene bør være vennlig, og med gode intensjoner. En informant sa: «Det er viktig at leder har en vennlig, tydelig, enkel og forståelig kommunikasjon».

Parallelt med tydelighet og korreksjon, kan leder ifølge informantene opprette og praktisere tillit, ved å utvise lojalitet til sine ansatte. Leder bør eksempelvis støtte medarbeiders sak i ulike situasjoner. En informant uttrykket (i tråd med de andre) at leder må klare å se helheten. Eksempelvis ved klager fra brukere eller pårørende. I slike tilfeller hevdet hun at en leder bør praktisere tillit ved å støtte medarbeiderens ståsted, samt formidle tydelige, konstruktive og

korrigerende, men likevel vennlige tilbakemeldinger, til sine ansatte. Samtidig formidlet informanten at lederen hennes på bakgrunn av å være tilgjengelig, pålitelig og forutsigbar, stadig forsterker relasjonskvaliteten mellom dem:

Hun er tilgjengelig og interessert. [...] Vi snakker samme «språk» [...] Hun er pålitelig og stiller opp når jeg trenger det. Jeg får svar på spørsmål, saker blir avklart, og jeg vet hva jeg kan forvente.»

Undersøkelsen tydet videre i retning av at stor grad av kontroll, ikke er sunt for leder-medarbeider-relasjonen, og går på tross av tillitsforholdet. Selv om samtlige informanter var enige i at det må forekomme noe kontroll på en arbeidsplass, er balansen tilsynelatende hårfin. En av informantene delte eksempelvis sine erfaringer med en tidligere leder, som hun beskrev som overdrevent opptatt av detaljer og tidstyverier, og hvordan dette svekket relasjonen mellom dem. Vedkommende så ikke den innsatsen som ble lagt ned i arbeidshverdagen, og formidlet sjelden forståelse ovenfor sine medarbeidere. Hun var lite interessert i å lytte til problemer. Videre sammenlignet informanten vedkommende med en annen tidligere leder, som hun opplevde som uvanlig tillitsfull til sine medarbeidere. Denne lederen hadde en unik evne til å se menneskene rundt seg. På den måten opparbeidet vedkommende en svært god relasjon til samtlige av sine ansatte. Ikke bare ved ord, men også ved handling. Hun hevdet at hun aldri har opplevd lignende i det offentlige systemet tidligere:

Oppgavene og rollene var tydelig definert og avklart. Han brydde seg lite om formalitetene som for eksempel arbeidstiden, så lenge arbeidsoppgavene ble gjennomført skikkelig [...] Han deltok selv i det daglige arbeidet i perioder med høyt trykk. Han tok på seg kliniske klær, hjalp kollegaene sine, og kjeftet ikke for at vi ikke jobbet hardt nok [...] Lederen tildelte stort ansvar. Jeg fikk blant annet lov til å godkjenne andres forespørsler i GAT. Han ønsket å stole på folk, og var lite opptatt av detaljert kontroll [...] Han var også utrolig flink til å se mennesker, og så om noen ikke hadde det bra på jobb. Du trengte ikke å spørre om å få gå før for eksempel, hvis du ikke var i form en dag. Han så hvert enkelt behov, og steppet inn.

Dette er utelukkende i samsvar med det lederidealet de andre informantene til stadighet viste til, underveis i intervjuene.

En av informantene foreslo at tillit i tannhelsetjenesten, konkret kan praktiseres i større grad, ved at ledelsen viser mer tillit til at behandlere selv kan vurdere hvor mye tid som kreves til

pasientbehandling. Informanten mente at fokuset heller bør rettes mot å kommunisere ut et ideal om antall pasienter per dag, fremfor å kreve et bestemt antall minutter per pasient. Samtidig uttrykket informanten at et fruktbart samarbeid, er avhengig av at: «Begge parter må kommuniser tydelig, og være åpne og ærlig om sine forventinger til hverandre».

4.1.2 Ivareta sine ansatte

Av det som fremkommer ovenfor, forventet informantene pålitelighet, tydelighet og forutsigbarhet hos sin leder. Kommunikasjonen skulle helst være transparent og ærlig, men likevel vennlig og ivaretagende. Derfor foreligger det tilsynelatende et integritets-krav til leder, for at gode relasjoner til medarbeidere kan opparbeides, på grunnlag av tillit. At leder oppfattes som redelig og tro mot egne ord og handlinger, samt formidler stabilitet og pålitelighet i henhold til sine holdninger og atferd, utpekte seg som en forutsetning for å skape trygghet og nærhet til medarbeiderne. På den måten kan leder lettere ivareta sine ansattes interesser. En av informantene delte denne erfaringen: «Lederen sa en ting i plenum og en annen ting til enkeltindivider. Som leder bør man være pålitelig, tydelig og troverdig! Ikke gå bak ryggen på andre slik».

I forlengelse av dette er tilsynelatende et av de mest sentrale aspektene i tillitsbegrepet, koblet opp mot konfidensialitet og fortrolighet. Dette var noe alle informantene repeterte. En informant sa følgende: «Når jeg har tatt opp noe med min leder, har jeg opplevd at jeg kan stole på henne. Hun gir uttrykk for at dette blir mellom oss, og det er utrolig viktig for meg». En annen sa: «Jeg har aldri opplevd at informasjon mellom meg og min leder har lekket [...] Det handler om fortrolighet».

Tre av informantene delte også erfaringer om hvordan de har opplevd ledere som har brutt med konfidensialitetskravet. De beskriver hvordan deres personlige informasjon hadde kommet på avveie. To av intervjukandidatene hadde i tillegg opplevd at en av deres tidligere ledere, ved flere anledninger hadde sladret om og baksnakket, andre medarbeidere foran dem. Den ene sa følgende: «Jeg har mange ganger opplevd at denne lederen baksnakket sine medarbeidere, og jeg lurte ofte på hva hun egentlig sa om meg.» Den andre informanten beskrev sin historie slik:

Hvis jeg skulle dele noe med denne lederen, følte jeg at klinikkfullmektig (klinikk sjefens sekretær) fikk vite dette uten mitt samtykke, og det gjorde at relasjonen vår ble enda mer svekket [...] Når det er enighet om at det skulle bli mellom oss, så blir

det mellom oss [...] Bare det lille der, selv om det ikke var snakk om krancling, gjorde at jeg kunne grue meg til å gå på jobb.

Alle medarbeiderne var enig i at dette var en av de mest effektive og konkrete måtene å praktisere brudd i tillitsforholdet på, og noe man som leder bør unngå. En av informantene hevdet også at tillitsforholdet er helt nødvendig for å kunne være sårbar, og at sårbarhet igjen er essensielt for å kunne senke skuldrene, å være seg selv. Hun sa:

Man må kunne ta opp ting med leder som gjelder arbeidslivet, men også personlige forhold som kan påvirke arbeidslivet. Eksempelvis at man tør å fortelle om en graviditet, og samtidig vite at informasjonen blir behandlet konfidensielt.

Det tredje trekket som utpekte seg i denne underkategorien av tillit, omhandlet graden av vennskapelighet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Det kom tydelig frem av undersøkelsen at medarbeiderne ønsket noe mer, enn kun et profesjonelt forhold til sin leder, for at relasjonen skulle oppleves kvalitativt god og fruktbar. Samtlige var enig i at leder skaper tillit, ved å være nysgjerrig på «mennesket bak» ansettelsesforholdet. Det ble blant annet uttrykt slik: «Man må jo bli litt kjent personlig, og kjenne mennesket bak arbeidssituasjonen, slik at man kan forstå hverandre bedre». Videre understreket alle informantene at humor og dagligdagse samtaler utover jobberelaterte temaer, er svært viktig for tillitsskapende relasjonsbygging, og at dette er en to-veis prosess. Det ble sagt: «Leder må gi av seg selv, eller egentlig begge. Man må ha litt humor og snakke om andre ting enn jobb. Være litt interessert, og nysgjerrig på hverandre». En annen informant sa: «Det handler om de gode samtalene, uavhengig av alder. Når man har lunsj for eksempel, finner tonen, prater og ler sammen. Det kan handle om alt fra mat, til klær, eller hva du har gjort i helgen».

Det fremkom delte meninger omkring hvorvidt man bør ha et vennskap til sin leder, og i hvilken grad. Noen mente at dette kan være svært hensiktsmessig og sunt, mens andre mente at det potensielt kan bli skadelig for de ulike funksjonene og rollene man utspiller. Refleksjoner rundt dette utpekte at leder-medarbeider-relasjonen setter større krav til respekt, grensesetting og rolleavklaringer, som kanskje ikke er like fremtredende i private vennskap. En av informantene formidlet følgende:

Det er ikke viktig for meg at en leder skal være min venn. Det blir ikke riktig at man skal ta et glass vin sammen på fritiden for eksempel, men man må bli kjent på et annet plan enn kun det profesjonelle. Small-talk og humor er viktig. Man må skape en

fortrolighet ved å bli kjent, kan du si [...] Forventningsavklaring og rolleavklaring er også nødvendig.

Til sammenligning, skildret en informant forholdet sitt til en tidligere leder som hun opplevde mindre godt: «Han var anonym og privat, og heller ingen tydelig leder. Han tok ikke tak ting og bød ikke på seg selv. Jeg følte ikke at jeg kjente han egentlig, og derfor ble det avstand mellom oss». I denne relasjonen manglet altså noen av de grunnleggende faktorene som skaper kontakt.

4.1.3 Drøfting av funnene i 4.1

Forstå begrepet

En av utfordringene underveis i studien, knyttet seg til hvordan man forstår og definerer begrepet tillit. Begrepet er diffust og verdiladet i den forstand at det kan ha variert og ulik betydning, for ulike individer. Hva hver og en av oss legger av betydning i begrepet, og hva det rent praktisk sett innebærer, kan derfor variere. Høyer og Wood (2011) viser til denne debatten, og omtaler tillit som et fenomen med tre dimensjoner, i henhold til hvordan begrepet skal forstås. Disse deles inn i en handlingsdimensjon, kognitiv dimensjon og en følelsesmessig dimensjon. Tillit kan altså gjenspeiles i ord og handling, parallelt med individets subjektive opplevelse av fenomenet (Høyer & Wood, 2011; Spurkeland, 2020). Med andre ord er det rom for tolkning av begrepet. Likevel var det en gjennomgående stor overenstemmelse mellom informantene, med tanke på hva som fremkom av hvilke grunnleggende elementer som kreves i leder-medarbeider-relasjonen, for å skape og etablere tillit. Både av praktiske faktorer, men også i henhold til beskrivelser rundt kognitive opplevelser av hva tillit er, samt når, hvordan og hvorfor den oppstår og oppleves.

Gjensidig dynamisk prosess

Informantene beskrev tillitsforholdet som en opplevelse av et fenomen, som formes og beveger seg i to retninger mellom partene. Dette i tråd med det Spurkeland (2020) skriver om tillit som en dynamisk prosess i konstant endring, og som en subjektiv følelse blant individene i den aktuelle relasjonen. Både Spurkeland (2017; 2020) og informantene viser til hvordan tilliten må oppleves i tilnærmet lik grad av begge parter, for å være velfungerende og optimal. Målet er altså tilsynelatende gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, og det er ingen selvfølge at det oppstår spontant, ifølge Spurkeland (2020). Informantenes meninger var litt varierende, med tanke på i hvilken grad ansvaret for å etablere tillitsforholdet, tilfaller leder. Tross dette,

var samtlige av intervjukandidatene enige om at begge parter hadde sin del av ansvaret, men at leder uansett alltid har hovedansvaret. En av informantene sa for eksempel: «Jeg kan også bidra til å skape tillit mellom meg og min leder, ved å levere det som forventes [...] Med det kommer frihet – Frihet under ansvar»

Tillitens nødvendighet

Spurkeland (2020) skriver som nevnt i kapittel 2.3, at leder ikke fungerer i sin rolle uten å etablere tillit til sine medarbeidere, og kan gjøre dette ved utøvelse av *integritet, kompetanse, konsistens* (forutsigbarhet), *lojalitet* og *åpenhet*. Forfatteren antyder dermed at leder har en oppgave i å initiere tillitsforholdet, og på den måten tilfaller hovedansvaret for å etablere og opprettholde kontakt, lederen. Det samme poengterer Fische (1998) i sin artikkel, som fokuserer på at lederrollen hovedsakelig dreier seg om å gi og skape tillit. Alt dette er i tråd med det informantene formidlet, både i henhold til hvordan tillitsforholdet etableres, hva det består av og rollefordelingen i dette «arbeidet». Til sammenligning sa en av klinikksjefene følgende:

Man må skape den tilliten man kan til så mange ansatte man klarer, men det tar tid. Det er ingen *quick fix*. Det dreier seg om troverdighet, åpen og tydelig kommunikasjon, sammen med ærlige tilbakemeldinger, og avklaring av forventinger og behov.

I videreføring av Spurkelands (2020) meninger om at leder ikke fungerer i sin rolle uten tillit, retter Høyer og Wood (2011) fokus mot debatten om *tillitens nødvendighet* for at også samfunnet skal fungere. Tilliten skaper en form for orden ved å redusere usikkerhet, slik at enn unngår handlingslammelse. De trygge rammene skaper større spillerom, og muligheter for å utfolde seg. Dette samsvarer med det som fremkommer av informasjon fra intervjukandidatene. Det ble blant annet sagt: «Jeg synes det er viktig å presisere at tillit også handler om å ha tillit til sin leder, og tillit til at systemet fungerer. Man må ha tro på hverandre i en virksomhet for at samarbeidet skal fungere». Blant annet derfor er tilliten særlig viktig i relasjonen mellom leder og medarbeider. Parallelt med dette poengterer Horverak (2005) og Fische (1998) at tilliten er helt avhengig av åpenhet og ærlighet for at den skal fungere, fordi den består av gjensidige forventinger som foreløpig ikke er realisert. Med andre ord må du stole på at den andre parten ivaretar dine interesser, i forkant av hendelsen.

Tillitens motiv

Den tredje debatten rundt begrepet tillit som Høyer og Wood (2011) trekker frem, dreier seg om hvorvidt tillit kan anses egosentrisk eller altruistisk motivert. Det vil si om egeninteresse er

drivkraften bak fenomenet, eller om tillit styres av normative handlinger. Om tillit eller mistillit kan oppstå på bakgrunn av nyttemaksimerende mål, eller om det er en del av menneskets «gode/onde» natur. Jeg vil ikke bevege meg grundig inn på dette på grunnlag av oppgavens relevans, men det kan være interessant å trekke frem en refleksjon omkring hvorvidt leder eller medarbeider, bevisst eller ubevisst, velger strategier på det ene eller andre grunnlaget. En av informantene påpekte nettopp følgende, i et sitat som jeg også vil bruke senere under kapittel 4.4.2: «Vi kan jo snu litt på det og. Det hender at jeg motiveres til å strekke meg lenger, nettopp fordi det gagnar relasjonen til mine medarbeidere, eller min leder. Gevinsten blir et bedre samarbeid». Utover det fremkom ikke mer informasjon omkring dette, og jeg overlater temaet til åpen refleksjon.

Tilgjengelighet

Litteraturen viser at medarbeidere både verdsetter, og anser det som nødvendig, at leder utviser åpenhet og tilgjengelighet (Horverak, 2005; Werbel & Henriques, 2009; Spurkeland 2017; 2018; 2020). Lederen må fremtre åpen og tilgjengelig, både psykisk og fysisk. Denne tilgjengeligheten er ifølge forfatterne med på å styrke tillitsforholdet, og er tett knyttet til det informantene uttrykket omkring betydningen av å oppleve seg sett, hørt og ivaretatt av sin leder. Behovet for å kunne betro seg til og snakke med lederen, samt oppleve at lederen stiller opp for sine ansatte, var stort. Ved en tilgjengelig lederatferd der leder fører dialog med og utviser interesse for sine medarbeidere, får vedkommende anledning til å stifte bekjentskap med sine ansatte, og samtidig innhente informasjon om «status» på arbeidsplassen og hva de ansatte er opptatt av (Zhu & Akhtar, 2014; Jørgensen, 2020). Dette medfører økt forståelse og innsikt, samtidig som leder indirekte får anledning til å uttrykke omsorg og engasjement ovenfor medarbeiderne. Denne formen for verdsettelse og omtanke kan styrke tilliten i leder-medarbeider-relasjonen ytterligere. Understøttende til dette skriver Spurkeland (2018), at synlig ledelse både fysisk og psykisk er et premiss for å kunne realisere relasjonell atferd. Dette vil jeg komme til tilbake til under kapittel 5.

Tildele ansvar

Generelt sett, samsvarer forskningsfunnene godt med det som fremkommer i teorikapitlet. Spurkeland (2017; 2018; 2020) viser til tillit som bærebjelken i en relasjon, i alle sine tre bøker om relasjonsorientert ledelse. Med det understreker han at det er helt avgjørende at leder arbeider med tilliten i relasjonen til medarbeiderne. Vi har allerede berørt aspekter omkring det å bli sett, hørt, trodd og forstått, samt leders forutsigbarhet, lojalitet og åpenhet som en del av

tillitsaspektet, både i datagrunnlaget og i litteraturen (Horverak, 2005; Dutton, 2003). Spurkeland (2018) underbygger også datagrunnlagets prinsipper i henhold til medarbeiderens behov for autonomi. Det at leder tildeler og betror ansvar, og samtidig sørger for unødvendig detaljert kontroll, er en sentral del av den tillitsbaserte ledelsen.

Delvis tillit

Ikke nødvendigvis direkte koblet opp mot tillitsbegrepet i Spurkelands (2020) kategorisering, men likevel høyst relevant som en del av forfatterens relasjonskompetanse, står lederens evne til god, ærlig, åpen og tydelig kommunikasjon, samt evne til å gi tilbakemeldinger. Forfatteren skriver videre at tilliten er en garanti mot svik, og fungerer som en slags psykologisk kontrakt mellom partene. På den måten utpekes betydningen av opplevd fortrolighet og konfidensialitet, som også informantene var særlig opptatt av i sine beskrivelser. Forfatteren påpeker forøvrig at tillit kan etableres i ulike deler av relasjonen. For eksempel kan en leder opparbeide seg stor faglig tillit til sine kollegaer, men ikke nødvendigvis personlig. Tilsvarende formidlet informantene at leder-medarbeider-relasjonen må ha flere elementer av tillit, både personlig og profesjonelt, dersom forholdet mellom partene skal oppleves tilfredsstillende.

4.2 Anerkjennelse og aksept

Det andre trekket som utpekte seg som sentralt i velfungerende leder-medarbeider-relasjoner, var anerkjennelse. Opplevelsen av å bli akseptert og verdsatt for den man er, ble opplevd som essensielt, selv om behovet for ros riktignok varierte mellom informantene. Med andre ord fremkom et skille mellom disse begrepene i informantenes beskrivelser, til tross for at de delvis ble brukt om hverandre. Ros ble nærmest fremstilt som et fragment av det mer omfattende begrepet, anerkjennelse. Videre utpekte det seg tydelige likhetstrekk mellom faktorer som medbringer anerkjennelse, og faktorer som etablerer tillit. Det er tilsynelatende en gjensidig kobling mellom begrepene.

4.2.1 Formidle toleranse, og akseptere ulikheter

Intuitivt var begrepet anerkjennelse ensbetydende med ros, men etter litt refleksjon kom samtlige informanter frem til at begrepet var tett knyttet til tillit, og derfor mer komplekst. Ifølge intervju kandidatens refleksjoner omkring begrepet, skaper anerkjennelsen tillit, og finnes i form av både verbale og non-verbale bekreftelser. I den forstand kan handling være vel så viktig

som ord, for å bekrefte enn annen. Samtidig må ord og handling samstemme. En av informantene beskrev en erfaring med sin tidligere leder som hun var veldig glad i:

Som eksempel kan jeg nevne for deg at jeg ønsker å be på jobb, og det skal selvsagt ikke påvirke jobben eller pasientene. Finner jeg tid så tar jeg to minutter og ber, og så tilbake igjen til arbeidet. Jeg fortalte min tidligere leder at dette var et stort behov for meg, da jeg begynte å jobbe i 2011. Jeg husker at hun sa at det var helt greit, og jeg fikk faktisk et eget rom til å gjøre det på. Dette var veldig stort for meg, og ikke forventet [...] Det forsterket forholdet vårt betydelig, fordi jeg følte meg så velkommen og inkludert.

Informanten opplevde her å bli anerkjent, akseptert og respektert på et personlig plan for sin trobakgrunn, og sine behov tilknyttet dette. Det skapte en tillit til at leder verdsatte henne som menneske og kollega. Samtidig etablerte hendelsen en tillit til at leder både brydde seg om henne, og «ønsket henne vel».

Den samme lederen som er eksemplifisert i avsnitt 4.1.1, som var overdrevent opptatt av tidstyverier, detaljer, kontroll og styring, gjenbrukes i et eksempel om manglende anerkjennelse. Informanten mente at atferden til lederen medførte at samtlige kollegaer opplevde mangel på forståelse og støtte. På den måten oppstod ikke opplevelsen av å bli verdsatt for deres innsats, som igjen gikk kraftig utover motivasjonen. Hun uttrykket det slik:

Lederen fokuserte negativt på alt. Hun snakket ofte nedlatende om sine ansatte til andre. Det var aldri begrensede ressurser som var problemet. Det var vi som ikke var flinke nok. Det var rett og slett sårende, og jeg opplevde at hun ikke forstod virkeligheten i hverdagen vår [...] Vi var aldri effektive nok, og arbeidstid, fravær og tidstyverier var viktigere enn å faktisk se om vi hadde ressurser og forutsetninger til å utføre oppgavene [...] Jeg mistet motivasjon fordi ingenting var nok for henne, og vi ble ikke verdsatt for den innsatsen vi gjorde.

Informantene var enige i at anerkjennelse er et svært viktig «drivstoff» for leder-medarbeiderrelasjonens utvikling og kvalitet. Noen informanter trengte riktignok mer ros og bekreftelse, enn andre. Til tross for at dette varierte, var samtlige informanter enige om at anerkjennelse sett i lys av å bli akseptert og verdsatt som menneske, og respektert for sine verdier og meninger, er essensielt for å trives med sin leder. En av medarbeiderne formidlet følgende: «Anerkjennelse for meg handler om at man godtar folk, og den situasjonen de er i. Aksept av

folk og situasjon, og respekt for det» Videre illustrerte hun et eksempel med erfaring fra en av sine tidligere ledere:

Jeg opplevde han som en god leder, nettopp fordi han lyttet og ikke avfeide meg. Han praktiserte anerkjennelse ved at han møtte meg i den situasjonen jeg var i [...] Jeg har andre ganger opplevd å bli avfeid, og ikke få respons. Det vil jeg si er dårlig ledelse.

Informanten brukte altså her et eksempel som illustrer at det å bli sett, lyttet til og møtt i den situasjonen som man står i, er en form for anerkjennelse. Dette samsvarer med hvordan leder kan skape tillit, slik vi har sett tidligere. Anerkjennelsen er altså en viktig del av den tillitsskapende prosessen.

Videre hevdet forskningskandidatene at enkle kommentarer kan brukes av leder for å anerkjenne sine medarbeidere konkret og verbalt, i større grad. Eksempler som: «Takk, dette var bra nok» eller «jeg forstår at du har mye å gjøre, du kan få litt mer tid» var noen av dem. Et annet eksempel dreide seg om at leder anerkjenner ved å se forbi reglene i blant, og bruker de med skjønn: «Hvis for eksempel lederen min sier at jeg kan gå litt før en dag fordi jeg har tatt alle pasientene mine, føler jeg meg verdsatt. Da stoler hun på at jeg gjør det jeg skal».

4.2.2 Støtte, ved å bekrefte og korrigere

Flere av informantene påpekte faktisk at «ros» henger tett sammen med «ris». Med det mente de at leder skal tildele konstruktive, men riktignok vennlige og meningsfulle tilbakemeldinger, med intensjon om å korrigere på rett spor. En informant sa: «Det handler ikke bare om ros, men også om konstruktiv kritikk hvis noe ikke er bra». Det viktigste for de fleste, var likevel å oppleve at leder i blant bekreftet innsatsen deres. En av informantene beskrev også hvordan anerkjennelse sammen med tillit og respekt, påvirker hverandre:

Når jeg får tilbakemelding på at jeg gjør en bra jobb, og får litt ros fra leder, så øker gleden i meg [...] og igjen så øker tilliten og respekten ovenfor lederen min, kan du si [...] Jeg føler at anerkjennelse tillit og respekt går sånn inn i hverandre, at det er vanskelig å omtale dem hver for seg.

En annen informant sa noe lignende: «Anerkjennelse, ros og respekt, skaper tillit. Det gjør at man har det bra på jobben». Konsekvensene av anerkjennelse i form av trivsel, vil jeg utdype nærmere senere.

I rollen som tannlege handler mye av den faglige utviklingen om feedback fra omgivelsene (brukere og pårørende), men også kontroll av kvaliteten på eget arbeid. Ved å utføre praktisk klinisk arbeid, blir det lett å evaluere og kalibrere seg selv i etterkant. En informant bekreftet dette, men understreket samtidig at det var betydningsfullt for henne å motta tilbakemeldinger fra lederen sin i blant, fordi det var med på å styrke relasjonen deres. Hun sa:

Selv om jeg som tannlege får mye bekreftelse i det arbeidet jeg gjør, ved å se at resultatene blir bra for eksempel, så er det viktig for meg å motta bekreftelse fra leder også. Det er ikke noe jeg trenger daglig, men innimellom.

Videre ble det uttrykt klare meninger om at gode relasjoner mellom leder og medarbeider, er avhengig av at leder oppriktig bryr seg om sine ansatte. Ledere skal være engasjerte og omsorgsfulle ovenfor sine medarbeidere, både i arbeidssammenheng og privat. Flere informanter nevnte dette som et av hovedtrekkene, ved illustrasjon av erfaringer med gode leder-medarbeider-relasjoner. En av intervjukandidatene delte en historie hvor lederen leste kroppsspråket hennes, og intuitivt oppfattet et behov. På den måten skapte lederen en opplevelse der informanten følte seg bekreftet og sett. Informanten sa:

En gang hadde jeg skikkelig vondt i hodet, så satt jeg der og holdt meg litt for pannen. Akkurat da gikk sjefen min forbi før hun plutselig snudde seg, kom tilbake og sa: «jeg ser at du holder deg litt for hodet, går det bra?» og bare det lille der, at hun brydde seg nok til å komme tilbake for å spørre! Det betydde utrolig mye for meg.

En annen informant delte sin erfaring med en leder som strakk seg usedvanlig langt for sine ansatte. En av historiene handlet om at lederen ifølge informanten var nyoperert, men likevel besluttet å møte på jobb i rullestol dagen etter operasjonen, fordi en av hans medarbeidere skulle gå av med pensjon. Hun sa: «Da snakker vi om leder på høyt nivå, en som virkelig bryr seg og stiller opp. – Dette er verdsettelse»

Den samme informanten sammenlignet denne historien med erfaringer fra en annen leder, som hun hadde en anstrengt relasjon til. En av hennes kollegaer hadde nylig gjennomgått en alvorlig operasjon, i forkant av hendelsen. Hun sa følgende:

Det var et ganske alvorlig inngrep, men dagen etter fikk denne klinikk sjefen en telefon fra lederen med kritikk, og spørsmål om hvorfor han ikke hadde levert månedsrapporten [...] Det var ingen omsorg eller støtte her. Ingen foreslo å avlaste han fra lederansvaret.

Med dette poengterte informanten at lederen burde sett forbi, at arbeidsoppgavene med god grunn ikke var fulgt opp, og dermed heller fokusert på å utvise omsorg for mennesket bak ansettelsesforholdet.

4.2.3 Drøfting av funnene i 4.2

Forstå begrepet

Behovet for ros kan variere fra individ til individ. Likevel har mennesker grunnleggende sett et behov for bekreftelse. Dette gjelder både fra nære og kjære, de menneskene vi omgås til daglig, samt de omgivelsene og samfunnet som vi oppholder oss i (Honneth 1995). Leder-medarbeiderrelasjonen er tilsynelatende intet unntak, på bakgrunn av funnene ovenfor. Espedal et.al. (2006) og Espedal (2017) poengterer i tråd med informantenes refleksjoner, at anerkjennelse ikke er ensbetydende med ros, og at begrepet både er større og mer komplekst. Fenomenet er fundamentalt for menneskets utvikling av eget selvbilde. Forfatteren hevder at anerkjennelse som igjen er tett knyttet opp mot ulike former for bekreftelse, bygger selvbilde, mens ros bygger selvtillit. Anerkjennelse dreier seg altså mer om å bekrefte ved å utvise interesse ovenfor den andre, fremfor verbalt skryt. Dette kan formidles ved engasjement med bruk av ord og kroppsspråk, eksempelvis ved at man skildrer hvorfor og hva man verdsetter, eller beundrer ved en annen.

Anerkjennelsens dimensjoner

Honneth (1995) omtaler som nevnt anerkjennelsen inndelt i dimensjoner, sett ut ifra et kjærlighetsperspektiv, et rettslig (samfunns) perspektiv og et solidarisk (samfunns) perspektiv. Av funnene i datamaterialet, kan vi se at alle elementene av Honneths tre-delte anerkjennelsesteori gjenspeiler seg i undersøkelsen som en del av det medarbeidere og mellomledere i tannhelsetjenesten i Oslo, mener hører hjemme i gode relasjoner mellom dem. Både omsorgsaspektet knyttet opp imot kjærlighet og omtanke, sammen med solidaritetsbasert anerkjennelse (også kjent som verdsettelse av ytelse), fremkom som viktige byggesteiner i relasjonsutviklingen. Den rettslige formen for anerkjennelse, også omtalt som respekt, vil jeg komme nærmere tilbake til i neste kapittel.

Kjærlighet

For det første var samtlige medarbeidere opptatt av at leder oppriktig brydde seg om dem, og viste en genuin interesse for deres vesen og deres liv, også utenom jobb. Jamfør Honneths

(1995) kjærlighetsbaserte anerkjennelsesform. Dette fremkom som uttrykk blant annet under temaet *støtte, ved å bekrefte og korrigere*. Leder skulle uttrykke omsorg både ved ord og handling, støtte de ansatte verbalt og non-verbalt, og bry seg genuint om dem. Dette parallelt med forventninger om ros og korreksjon, på bakgrunn av gode intensjoner om å ivareta sine medarbeidere og «ønske dem vel». I tråd med det skriver Spurkeland (2018) at anerkjennelsen virker positivt inn på individ, miljø og samfunn. Samtidig understreker forfatteren at dette ikke er ensbetydende med at mennesker ikke trenger korreksjon og konstruktiv kritikk, på samtlige områder i livet. Med det mener han at begge elementer er en nødvendighet og en forutsetning, for å skape tilknytning basert på anerkjennelse. Samtidig peker forfatteren på et samfunnsetisk dilemma, der utviklingen peker i retning av at egoismen er i ferd med å overskygge altruismen, og understreker derfor hvor viktig det er for vår eksistens, at vi ivaretar hverandre etter beste evne.

Solidaritetsbasert anerkjennelse

For det andre var et av de sentrale forskningsfunnene at essensiell anerkjennelse fra leder ovenfor medarbeiderne, var knyttet opp mot solidaritetsbasert form (Honneths, 1995). Dette ser vi klart i eksemplene ovenfor, omkring leders ansvar for å formidle toleranse og akseptere ulikheter. For eksempel i henhold til historien vedrørende bønn på arbeidsplassen. Solidaritetsbasert anerkjennelse tilfaller i hovedsak et samfunnsnivå, i den forstand at det omhandler individers trang til å bli akseptert og verdsatt som en likeverdig ressurs, uavhengig av eksempelvis politisk, religiøs, minoritets- eller helsemessig bakgrunn. Likevel kan vi se klare likhetstrekk til dette, med medarbeidernes forventninger til sin leder. Leder må altså i leder-medarbeider-relasjonen innta og ivareta posisjonen som en samfunnsstrukturell aktør, men samtidig være personlig, intim og nær til sine medarbeidere. Delvis tilsvarende venner og familie. Nøyaktig hvor nær, var noe uklart blant informantene. Enkelte kunne se for seg at et vennskap til leder kunne være gunstig, andre så for seg at dette ble i overkant nærgående, og kunne komplisere samarbeidet.

Anerkjennelsens forutsetning

Videre er evnen til å utvise anerkjennelse tett knyttet til egenskapen empati og emosjonell intelligens. Med andre ord, evnen til å registrere, forstå, ivareta og respektere andres (og egne) følelser, situasjon og synspunkter (Spurkeland, 2018; 2020). Dette samsvarer også med informantenes forventninger i henhold til hvordan leder best ivaretar relasjonen til dem, på bakgrunn av anerkjennelse og aksept. Spurkeland (2018) viser til hvordan leder kan

kjennetegnes av, og utøve anerkjennende atferd ved følgende punkter; Få andre til å kjenne sin styrke i deres nærvær. Legge merke til, og kommentere medarbeidernes positive egenskaper. Formidle og uttrykke andres rett til å være seg selv. Utvise ydmykhet og forståelse, ovenfor andre tanker og meninger. Unngå dømming og raske konklusjoner. Godkjenne og akseptere ulikheter. Dette gjenspeiler i stor grad, mange av de elementene som også var viktig for informantene.

4.3 Respekt og hensyn

Datamaterialet pekte i retning av at fenomenet respekt, også er tett koblet opp i mot anerkjennelse og tillit, fordi respekt forutsetter dem. Samtidig forelå likhetstrekk ved de faktorene som ifølge informantene, oppretter tillit, anerkjennelse og respekt. Respekt beskuer tilsynelatende tillit og anerkjennelse, fra et litt annet hold. Et utgangspunkt på bakgrunn av «hardere» elementer, basert på blant annet tydeliggjøring, opprettelse av grenser, samt at leder sikrer ivaretagelse av mangfold og ulikheter. Et slags «relasjonens juridiske apparat».

4.3.1 Grensesetting og rolleavklaring

En informant formidlet følgende:

Det handler om å respektere hverandres grenser, og behandle hverandre godt [...]
Snakke til hverandre på en allright måte, og unngå spydigheter [...] Anerkjennelse skaper respekt og motsatt, ved at man prøver å forstå og akseptere den andres ståsted.

Undersøkelsen hentydet at grensesetting parallelt med rolleavklaring, var sentrale fenomener i det å utvikle en god relasjon mellom leder og medarbeider. Samtidig fremkom perspektiver på hvordan både respekt og anerkjennelse skaper tillit, og at alle begrepene nærmest supplerer hverandre. To av informantene eksemplifiserte respekt koblet opp mot tillit, i form av at leder må overholde grenser i henhold til privatliv. Leder bør med andre ord ikke snoke unødige, og vedkommende bør ha tillit nok til sine medarbeidere, slik at ikke all informasjon må deles til en hver tid. En av informantene formidlet det slik: «Tillit skapes av respekt. Respekt for privatliv. Man trenger ikke å grave opp mer informasjon enn nødvendig». Til sammenligning sa en annen: «Har du tillit til andre, så graver du ikke i årsaken til hvorfor en person for eksempel er fraværende. Det er respektløst. Man må i blant kunne stole på at grunnen er god nok.»

Videre var to av informantene veldig opptatt av at leder må respektere deres begrensinger, enten det dreier seg om faglige eller ukomfortable situasjoner. Informantene var riktignok klar over at arbeidsgiver har beordringsrett, og at stillingsbeskrivelsen innebærer visse krav. De poengterte likevel at det må kunne etableres enighet i særskilte tilfeller. En av dem sa: «Hvis jeg er ukomfortabel med noe, så må det bli forstått og hørt. Det bør ikke overprøves. Det handler om å respektere andres grenser.»

Flere informanter mente at rolleavklaring bidrar til å skape gode leder-medarbeider-relasjoner. Dette forankret seg i forestillinger om at rolleavklaring medfører tydeliggjøring av forventinger, som da blir lettere å innfri. Tydeligheten skapte opplevelsen av forutsigbarhet i arbeidssituasjonen, og rolleavklaringen bidro til å skape opplevelsen av å «vite hvor man har» lederen sin. I tråd med det, kan vi gjenta det en informant fortalte tidligere: «Oppgavene og rollene var tydelig definert og avklart. Han brydde seg lite om formalitetene som for eksempel arbeidstiden, så lenge arbeidsoppgavene ble gjennomført skikkelig». Videre poengterte hun at rolleavklaring ikke nødvendigvis er synonymt med hierarkis, eller emosjonell distanse: «Han var nær til sine ansatte. Det gapet man gjerne snakker om mellom leder og ansatt kunne vi aldri se, fordi han var 100 prosent tilstede hver dag. Likevel hadde alle stor respekt for han som leder.» Informanten mente med dette at lederen mestret å definere roller, klargjøre grenser, og samtidig delta, støtte og bistå sine ansatte optimalt.

Noen av informantene viste til erfaringer med ledere som ikke respekterte dem. De beskrev hvordan dette svekket opplevelsen av relasjonen, og hvordan mangel på respekt ga opphav til irritasjon og frustrasjon. En av dem fortalte:

Jeg kan innimellom oppleve at jeg ikke blir tatt på alvor, og nærmest bagatellisert når jeg sier at jeg har for mye å gjøre. [...] Man skal ikke behøve å forklare hvorfor man må si nei til oppgaver i blant. Noen ganger må leder respektere dette, og ha tillit til at det er en god grunn».

Selv om mange av informantenes synspunkter rettet seg mot hva leder kan gjøre for å optimalisere relasjonen til sine ansatte, var flere av intervjukandidatene samtidig opptatt av hva de selv kunne gjøre for å utvise respekt. Samtlige informanter understreket at respekt må praktiseres gjensidig. En sa for eksempel: «Jeg respekterer min leder, gjør det jeg blir bedt om og samarbeider med vedkommende». Videre mente informantene at respekt handler om å utvise høflighet og aksept, ovenfor en annen. Følgende ble sagt:

Respekt handler om å bli akseptert for den man er, og at man blir møtt høflig. Enkle ting som at man sier hei til hverandre [...] Man skal ikke være spydig og uhyggelig, og man må ta opp ting på en ryddig måte.

I forlengelse av gjensidighetsprinsippet snakket informantene om likeverd og menneskeverd, samt at leder ikke må anse seg selv som «bedre» enn sine ansatte. Det var også tilsynelatende mindre gunstig for relasjonen, dersom leder fremtrer med en nedlatende holdning, og viser seg som en maktdemonstrerende part.

4.3.2 Ivareta mangfold, og skape «rom»

En mykere side av fenomenet respekt som fremkom av undersøkelsen, handler om at leder ivaretar og skaper rom for ulikheter. Dette perspektivet er enda tettere knyttet opp mot aksept og anerkjennelse. Likevel var det delte meninger om det potensielt foreligger et skille mellom aksept og respekt. En av informantene mente eksempelvis at man kan velge å respektere andre for sine valg, tanker og handlinger, uten nødvendigvis å akseptere dem. Hun mente at aksept var synonymt med å si seg enig. Andre mente at aksept og respekt, var en og samme sak. At man må godta mennesker slik de er for å kunne respektere dem, uten at det betyr at man nødvendigvis sier seg enig. Uansett var alle tydelige på at respekt må utvises på en arbeidsplass. Både fra leders hold, men også fra de ansatte. En av informantene sa:

Det er ikke alltid man liker enn annens meninger eller handlinger, men man må faktisk møte hverandre med respekt likevel. Man må prøve å ikke være nedlatende og gi tilbakemeldinger på en hyggelig måte, direkte til den det gjelder. Da tror jeg at du blir hørt i en helt annen grad, fordi den andre tenker at du bryr deg [...] Det gjelder spesielt leder

En av informantene som selv er leder, reflekterte rundt respekt som fenomen, og hvordan det ser ut i praksis når man bygger relasjon til sine medarbeidere. Hun påpekte samtidig kompleksiteten i begrepet på bakgrunn av ulike situasjonsbetingelser, og sa følgende:

Respekt går dypere enn aksept. Det handler om noe medmenneskelig. Noen grunnleggende verdier kanskje. Jeg som leder respekterer for eksempel andres tro. Jeg respekterer ulikheter, og anerkjenner andre verdier enn mine egne [...] Det som gjør det vanskelig er at respekt også er kulturelt betinget, og det er selvsagt utfordrende å respektere verdier som går helt på tross av dine egne.

En informant formidlet hvordan hun ervervet stor respekt ovenfor sin leder, på bakgrunn av lederens gode lytteegenskaper. Ved at lederen lyttet og viste forståelse, oppstod respekt og en slags beundring hos medarbeideren. Hun sa: «Jeg får så mye respekt for henne som leder, når jeg blir møtt sånn.» Videre mente intervjukandidatene, at leder har et overordnet ansvar for å eliminere sladring og baksnakking på arbeidsplassen. Vedkommende bør overhode ikke være delaktig i dette. Som beskrevet tidligere, er dette særdeles skadelig for hvordan medarbeiderne opplevde tilliten i relasjonen. Flere av informantene viste til tidligere erfaringer der leder hadde utført «overtramp», ved å hente frem informasjon, og senere bruke informasjonen til sladring med andre kollegaer. En av intervjukandidatene fortalte til sammenligning om en av sine tidligere kollegaer, som stadig ble «fryst ut» i ulike lederfora, fordi overtannlegen anså han som negativ. Informanten opplevde dette særdeles respektløst: «Total mangel på respekt spør du meg, og indirekte mobbing.»

Leders egoisme er en annen faktor som ble oppfattet som respektløst, og destruktivt for relasjonen. En av informantene skildret en hendelse der lederen hennes innvilget betydelige midler av et kurs-budsjett, til seg selv. Vedkommende deltok på et kurs som informanten selv hadde ytret et sterkt ønske om å delta på. Informanten ble derimot kun tilbudt begrensede midler til samme kurs, etter en lang periode uten å bli prioritert for økonomisk stønad til kompetanseutvikling. Hun gjenfortalte hvordan hun opplevde seg lite verdsatt, og deretter mistet respekten for denne lederen i etterkant. Hun sa: «Det er ikke penger det handler om egentlig, mer måten det ble håndtert på. Jeg skulle ønske lederen hadde vært ærlig. Det var sikkert en grunn».

4.3.3 Drøfting av funnene i 4.3

Respekt alene

I litteraturen, har jeg funnet begrenset materiale omkring respekt som et atskilt tema, innen relasjonsteori og ledelse. Begrepet er gjerne bakt inn som en selvfølgelighet og intuitiv verdi, i velfungerende ledelse. Slik vi eksempelvis ser i Duttons (2003) og Stephens et.al. (2012) beskrivelser av kvalitetstilknytning. Fenomenet utgjør tilsynelatende et sentralt grunnlag for god kommunikasjon, gode relasjoner og godt samspill. Jeg klassifiserte «respekt og hensyn» som et eget hovedtema, fordi det utpekte seg som helt sentralt i undersøkelsen min. I tråd med Quaquebeke og Eckloff (2009) sine 19 atferdskategorier for respektfull ledelse (tidligere omtalt i teorikapittelet), støttes flere av funnene i undersøkelsen. Dette, til tross for at forfatteren klassifiserer alle kategoriene underordnet *respekt*, deriblant både tillit og anerkjennelse. Det

gjenspeiler ikke minst hvordan begrepene flyter over i hverandre slik informantene beskrev, og hvordan fenomenene med tilknyttede underliggende faktorer, nærmest forespeiler flere sider av en sak. Dette støttes av både Gundersens (2020) definisjon av respekt, og Honneths (1995) respektbaserte anerkjennelsesdimensjon, som begge trekker klare linjer mellom respekt og anerkjennelse.

Opprette respekt

Det fremkom ingen refleksjoner omkring leders muligheter til eksempelvis å opparbeide seg «respekt» på bakgrunn av makt, autoritet og eventuelt frykt, i undersøkelsen. Med støtte i temaene tillit og anerkjennelse, er det likevel grunn til å tro at dette ikke er veien å gå, dersom man ønsker å opparbeide sunne relasjoner til sine kollegaer. Man kan samtidig spørre seg hvorvidt frykttkultur egentlig opparbeider reel respekt, eller om det heller begrenser individets mulighet til å opptre genuint. Riktignok fremkom klare holdepunkter for at informantene ønsket å oppleve en tydelig leder. Både med tanke på respekt for privatliv, men også vedrørende grensesetting og rolleavklaring. Dette fordi slike rammer skaper forutsigbarhet, som igjen skaper tillit. Jamfør Cunliffe og Eriksen (2011) poeng omkring nødvendigheten av å etablere tillit ved å utvise respekt, slik at medarbeiderne kan uttrykke seg i fortrolighet. Videre hevder Aadland og Askeland (2017) i sin drøfting omkring hvorvidt det eksisterer moralske handlingsgrunnlag i verden, at respekt er en av tre nødvendige vilkår for at språklig kommunikasjon skal kunne oppstå. Med andre ord peker forfatterne på at respekt som en verdi, er et fundament for mellommenneskelig språklig kommunikasjon. Språkets konvensjon må etableres gjennom respekt for en felles ærbødighet for sosiale prosedyrer, ikke på bakgrunn av makt eller tvang (Locke & Strong, 2014). Dermed blir respekt en viktig grunnmur i relasjonsbyggingen, slik forskningsfunnene over antyder. De to andre vilkårene for språklig kommunikasjon var henholdsvis tillit, ved å stole på det den andre formidler, og rettferdighet i den forstand at begge parter har den samme retten til å bli lyttet til. Begge samsvarer med det som går igjen i forskningsfunnene.

Myk og hard respekt

Tett knyttet til å *formidle toleranse og akseptere ulikheter* i kapittel 4.2, finner vi at leder skal *ivareta mangfoldet og skape rom* i kapittel 4.3. Dette kan raskt oppfattes som to sider av samme sak, men for informantene handlet dette om et skille mellom «mykere» og «hardere» verdier. I toleransebegrepet tilfalt en forventning om aksept, mens *ivaretagelse av mangfoldet* omhandlet en «følelsesløs» opprettholdelse av rettigheter og rettferdighet. Respekt bør leder alltid utvise

(Graen, 1989; Dutton, 2003; Quaquebeke & Eckloff, 2009). Aksept er derimot ikke nødvendigvis noe man alltid kan formidle. En av informantene hevdet at man kan respektere en annens meninger og handlinger, selv om man ikke nødvendigvis adapterer dem som sine egne. Respekten beveger seg dermed litt bort fra omsorgsaspektet, og mer inn i det rettslige. Vi beveger oss her tilbake til Honneths (1995) andre anerkjennelsesdimensjon, basert på rettigheter/respekt. Med det mener han individets trang til å anerkjennes med politiske, økonomiske, kulturelle og sosiale rettigheter, i samfunnet. For eksempel menneskerettigheter. Som nevnt er dette viktig for å utvikle selvrespekt, og respekt for andre. På bakgrunn av funnene i undersøkelsen ser det ut til at leder dermed må innta en posisjon som samfunnsaktør, for å overholde at tilsvarende forhold i leder-medarbeider-relasjonen blir ivaretatt, slik at den oppleves god.

Likeverd og menneskerett

Begreper som likeverd, menneskeverd, rettigheter og gjensidig respekt, ble hyppig benyttet i intervjuene, og nærmest fremlagt som et grunnleggende krav til leder, virksomheten og arbeidsmiljøet. Litt i samsvar med det Lysaker (2011) skriver om menneskerettigheter. Dette er broen mellom hensynet til gjensidig og lik respekt for individets integritet, og samtidig et foreliggende krav om menneskerettslig beskyttelse. Menneskeverdet setter krav til at samfunnsborgere frivillig utviser gjensidig respekt til hverandre, som frie og likeverdige parter innen et politisk felleskap. Dette hører med andre ord hjemme i en virksomhet, på lik linje med samfunnet forøvrig.

4.4 Motivasjon

Til nå har jeg presentert ulike faktorer som kjennetegner gode leder-medarbeider-relasjoner, og hva som kreves for å opprette en. Videre beveger jeg meg inn på forskningsspørsmål tre, som dreier seg om hva dette gjør med medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen. Overordnet utpekte undersøkelsen to psykologiske effekter, koblet opp i mot psykososiale forhold, som kan anses som elementære for fruktbare og produktive arbeidsforhold i en virksomhet. Vi skal nå se litt nærmere på motivasjon som tema. Selvsagt er det flere forhold som kan påvirke motivasjonen, men et av dem er tilsynelatende kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Jeg må også understreke at trivsel og motivasjon er tett knyttet opp mot hverandre, og man vil derfor se tendenser til glidende overganger både i presentasjon av datamaterialet, og i drøftingen på bakgrunn av litteratur.

4.4.1 Vilje og drivkraft

Alle forskningskandidatene kunne rapportere om opplevelsen av økt vilje og drivkraft, i samsvar med kvalitet på deres relasjon til nærmeste leder. En av informantene beskrev sin opplevelse av økt effektivitet, produksjon og høyere terskel for eget fravær, på grunnlag av dette. Til tross for pågående svangerskap med fysiske utfordringer. Hun sa:

Den gode relasjonen jeg har til lederen min, gjør at jeg får lyst til å komme på jobb hver dag, og gjøre det jeg kan selv om jeg er gravid. Hun viser hensyn og fleksibilitet ved å si at jeg kan gjøre det jeg klarer, og at det er godt nok. Det gjør at jeg føler meg opplagt.

I dette sitatet fremkommer samtidig elementer av respekt og anerkjennelse, som den ansatte videre mottar som drivstoff for egen pågangsvilje. Dette vil jeg se nærmere på i neste undertema. En annen informant delte tilsvarende erfaringer med sin tidligere leder. Vedkommende fortalte hvordan lederen viste henne tillit, ved å tillate henne å avslutte arbeidsdagen tidligere i blant. Hun beskrev det slik: «Fordi han så den jobben jeg gjorde, og hadde tiltro til at oppgavene var utført godt nok, ga det meg en drivkraft til å jobbe raskere og mer effektivt.» Samtlige informanter hevdet at en god leder-medarbeider-relasjoner, er en potensiell pådriver for å være mer effektiv og resultatorientert. En av intervjukandidatene sa at positive bekreftelser fra lederen, skaper inspirasjon i hverdagen.

Det utpekte seg samtidig tendenser til at medarbeidere som opplevde et godt forhold til sin leder, ble i virksomheten over tid. En medarbeider sa: «Jeg har aldri vurdert å slutte i jobben nei. Den dagen lederen min slutter gruer jeg meg til, da ville jeg kanskje vurdert å følge etter.» Tross humoristisk undertone, forsøkte informanten å illustrere betydningen av det gode forholdet til lederen sin. Dette var ikke noe hun anså som en selvfølgelighet, og noe hun verdsatte særdeles høyt. En annen informant formidlet tilsvarende: «God relasjon til leder betyr veldig mye for meg. Jeg vil nesten si at det er fundamentalt. Jeg har ikke bytta jobb siden jeg startet her etter utdannelsen, og jeg tror hun er hovedgrunnen.»

Til sammenligning fortalte en intervjukandidat hvordan hun har opplevd dårlig ledelse: «Da jeg var ny og fersk, medførte dette litt mental breakdown rett og slett». Riktignok hevdet hun at dette gjorde henne sterkere, og bidro i å utvikle selvtilliten hennes over tid, men understreket hvor viktig det er at leder og medarbeider sammen forsøker å etablere et fruktbart samarbeid. Informanten mente også, parallelt med at god relasjon til leder gir en «drive», så slipper man frykt for manglende tillit i sårbare situasjoner. Eliminering av slike forstyrrende elementer i hverdagen, medfører større fokus på arbeidsoppgavene.

Noen informanter påpekte at felles faglig interesse, også er en mulig motiverende og relasjonsbyggende bro mellom leder og medarbeider. Fag kommer riktignok i andre rekke, etter at grunnleggende menneskelige behov er tilfredsstilt.

4.4.2 Motiverende tillit og anerkjennelse

Det kan tilsynelatende virke som at tillit og anerkjennelse er svært motiverende faktorer individuelt, ikke bare som et fragment av leder-medarbeider-relasjonen. Det gjelder kanskje spesielt anerkjennelse. Funnene her er riktignok tett knyttet opp imot kapittelet over. Jeg har likevel valgt å spisse motivasjonen ytterligere inn imot tillit og anerkjennelse, fordi undersøkelsen utpekte eksplisitte eksempler direkte knyttet opp imot begrepene. En informant sa for eksempel: «Når leder legger merke til den innsatsen jeg gjør, føler jeg meg verdsatt, og det motiverer meg». Tilsvarende fortalte en annen informant: «Jeg fikk ros og støtte. Det skaper en motivasjon som ikke kan beskrives, for da vet du at lederen ser deg.»

Motivasjonen omhandlet ikke nødvendigvis bare økt produksjonsnivå. En informant rapporterte at lederens tiltro og anerkjennelse, trygget og motiverte vedkommende til å utfordre seg selv, utover egen komfortsone:

Lederen ga meg ros og støtte til å utføre vanskelige pasientkasus, som jeg egentlig ikke var fortrolig med. Denne støtten betydde mer enn jeg var klar over. Både det å vite at han var der hvis jeg skulle trenge hjelp, men også at han hadde troen på meg.

En annen informant bekreftet dette, og hevdet at anerkjennelse og tillit som utgangspunkt, skaper energi og gjør at hun får lyst til å strekke seg lenger.

Informanten som tidligere delte sin historie om bønn i arbeidstiden, skildret videre noen av de emosjonelle opplevelsene hun hadde i forkant og etterkant av hendelsen, og hvilke konsekvenser det fikk for henne. Hun gruet seg til å ta opp dette med lederen, men opplevde senere å bli fylt av glede og tilfredshet fordi lederen anerkjente henne for religionen, samt imøtekom de behovene hun fremla. Hun sa:

Jeg ble veldig glad, oppstemt og fornøyd. Jeg fikk en *drive* rett og slett. Lederens reaksjon var så fin, at det ga meg en god følelse umiddelbart. Det gjorde at jeg ønsket å gjøre den beste jobben som jeg overhode kunne, fordi jeg følte meg verdsatt. Det økte

trivselen min, og jeg kjente at jeg hadde det bra på jobb. Jeg tenker fortsatt på den hendelsen faktisk, selv om det er flere år siden.

Den samme informanten fortalte en historie om sin nåværende leder, der hun ble vist både anerkjennelse og tillit i en krevende behandlingssituasjon, som involverte en vanskelig pasient og pårørende. Pasienten manglet tiltro til behandler, og leder måtte bistå i uenigheten. Informanten fortalte:

Vi pratet lenge frem og tilbake, og til slutt da vi var ferdig, var det en setning lederen min sa som ga meg stjerner i øynene. Hun sa til pasienten: «Det er bare å stole på hun her, for hun gjør det riktig. Dette kan hun» [...] Jeg vokste så mye på det hun sa. Den støtten hun ga meg da, motiverte meg veldig.

Dette forsterket den gjensidige tilliten mellom dem. Videre hevdet hun at anerkjennelse i plenum, tilsvarende motiverer henne til økt prestasjon. Lederen hadde for eksempel brukt hennes pasientkasus som illustrasjon på velutført arbeid, ovenfor de andre på klinikken.

Til sammenligning delte en kandidat et eksempel om hvordan hun mener at mangel på tillit og anerkjennelse, kan oppleves svært demotiverende:

Jeg opplevde en dag at jeg fikk beskjed om å stramme inn tidsbruken blant mine medarbeidere, og dette var etter en lang periode hvor vi følte at vi virkelig hadde stått på. Dette var uten tvil svært demotiverende. Da hadde ikke lederen sett innsatsen vår i det hele tatt, og virket totalt blind for virkeligheten.

En annen intervjukandidat bekreftet dette, og beskrev hvordan tillitsbrudd oppleves særlig demotiverende: «Jeg opplevde en gang at lederen min lekket informasjon, som jeg hadde gitt i fortrolighet. Jeg følte meg svikta, og det drepte motivasjonen min kan du si. Det er jo et tillitsbrudd, og jeg var ordentlig skuffa».

Supplerende til dette, formidlet en informant sine interessante refleksjoner omkring motivasjonsaspektet med bakgrunn i relasjon, og vender på årsakssammenhengen:

Vi kan jo snu litt på det og. Det hender at jeg motiveres til å strekke meg lenger, nettopp fordi det gagnar relasjonen til mine medarbeidere, eller min leder. Gevinsten blir et bedre samarbeid. Men jeg mener forøvrig at ekstrainsats ikke skal være kontinuerlig. Det må forekomme i perioder, hvis ikke blir det ikke bærekraftig.

Med det poengterte hun at behovet for å oppleve trygge relasjoner på arbeidsplassen er såpass stort, at det utgjør en drivkraft i seg selv, til å strekke seg lenger.

4.4.3 Drøfting av funnene i 4.4

Grunnleggende behov

Det foreligger en rekke ulike teorier for hvordan leder kan motivere sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Blant annet innunder begrepet *human resource management* [HRM], først beskrevet av Bakke (1966). Begrepet omhandler hvordan man best kan skape, utvikle, bruke og beholde den menneskelige kapitalen, ved å ansette, utvikle og følge opp sine medarbeidere. I lys av HRM sammenkobles ulike teorier, på bakgrunn av forventning, ønsker, belønning og grunnleggende menneskelige behov. Knyttet opp mot dette finner vi Maslows (1944; 1954) teori, med sin velkjente behovspyramide. Fysiske behov som sult og tørst, rangeres først. Tett etterfulgt av opplevd sikkerhet (trygge rammer), sosiale behov for tilhørighet og samvær (relasjon), anerkjennelse, og til slutt selvrealisering. Med andre ord finner vi både trygghet, sikkerhet, relasjoner og anerkjennelse blant menneskets elementære behov, som bør være delvis eller fullstendig realisert, før andre behov kan oppstå og realiseres. Tilsvarende funnene i datamaterialet. Belønnings og karrieresystemer som motiverende faktorer, kommer dermed sekundært.

Motivasjonens grunnlag

En av grunnleggerne for dagens moderne tenking omkring motivasjon, Frederick Herzberg (1966), påpeker at trivsel, tilfredshet og motivasjon henger tett sammen. Tilrettelegger man for trivsel ved å utbedre faktorer som skaper mistriivsel, vil motivasjonen stige som en konsekvens av dette. Flere forhold kan derfor virke motiverende på ansatte, men en av de mer sentrale faktorene for økt tilfredshet og motivasjon, er anerkjennelse fra andre. Forfatteren viser også til hvordan følelsesmessige bånd til virksomheten, og demokratisk samspill med leder, kan virke motiverende. Sistnevnte dreier seg igjen om gjensidig tillit. I tråd med dette skriver både Kuvaas og Dysvik (2016) og Løvaas (2017), om hvordan indre motivasjon er langt mer kraftig korrelert med økt prestasjon, enn ytre motivasjon. Indre motivasjon oppstår gjerne på bakgrunn av at grunnleggende menneskelige behov, som opplevelse av mening, ansvar og selvbestemmelse (tillit), samt tilhørighet (relasjon) og tilbakemelding (anerkjennelse), realiseres. Tilsvarende rapporterte informantene om hvordan tillit og anerkjennelse skapte motivasjon hos dem, ved å tilrettelegge for grobunn av blant annet mestring, ansvarsfølelse og fleksibilitet.

Økt produksjon?

Kuvaas og Dysvik (2016) påpeker hvordan kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen, har direkte sammenheng med graden av indre motivasjon. Samsvarende viste informantene til sine subjektive opplevelser av forsterket motivasjon, vilje, drivkraft, effektivitet, produksjon og utholdenhet, i takt med leder-medarbeider-relasjonens kvalitet. Om dette igjen faktisk medfører økt produksjon, forblir ukjent i denne undersøkelsen. Her kan jeg kun vise til medarbeidernes subjektive opplevelser. Likevel må ikke psykososiale forhold som grunnlag for motivasjon, drivkraft, vilje, fysisk- og psykisk helse, undervurderes. Spurkeland (2018) omtaler *anerkjennelsens begrunnelse* i fire punkter, som delvis også gå over i neste kapittel om *trivsel og velvære*. Jeg omtaler dem likevel her i første omgang, som grunnlag for å skape en plattform for motivasjon. Forfatteren hevder først, at anerkjennelsen bringer med seg gjensidig energi til både mottaker og leverandør. Samtidig styrker det selvbilde og psykisk helse. Dette samsvarer med det Horverak (2005) og Espedal et.al. (2006) skriver, om hvordan anerkjennelse og speiling av omgivelsene, utvikler selvbildet. For det tredje, styrker anerkjennelsen relasjonelle bånd (Spurkeland, 2018). Til slutt hevder forfatteren at anerkjennelsen skaper bedre helse i et helt arbeidsmiljø. Med dette som utgangspunkt, vil drivkrefter blant medarbeiderne kunne vokse frem.

Sammenheng

Spurkeland (2018) viser videre til hvordan tillit og anerkjennelse sammenfaller, ved å påpeke at et anerkjennende miljø kjennetegnes av at medlemmene har betydelig tillit til hverandre. Samtidig knytter forfatteren begrepet respekt, opp mot tillits- og anerkjennelsesaspektet. Vi kommer her tilbake til informantenes opplevelser av at begrepene står i et gjensidig forhold til hverandre. På den måten blir tillit, anerkjennelse (og dels respekt), en del av den motivasjonsskapende prosessen ved gode leder-medarbeider-relasjoner. Fenomenene var tilsynelatende knyttet til dynamiske prosesser som stadig trengte næring, på lik linje med relasjonsbygging i seg selv. Tillit må ikke bare opprettes, men den må (som tidligere presisert) opprettholdes. Tilsvarende må relasjoner kontinuerlig vedlikeholdes, på bakgrunn av anerkjennelse og respekt. Ifølge informantene var det mulig å ødelegge en god relasjon. Derfor må både leder og medarbeider, jobbe for å opprettholde det gode samspillet. Quaquebeke og Eckloff (2009), Colbjørnsen (2004) og Jacobsen og Thorsvik (2013) bekrefter at anerkjennelse, tillit og respekt, fører med seg tilfredshet og positive emosjoner. Videre frembringer dette motivasjon, effektivitet og ytelse, som respons.

4.5 Trivsel og velvære

Informantene hevdet at opplevelse av velvære i arbeidshverdagen, er en forutsetning for et tilfredsstillende arbeidsliv. Selvsagt vil både arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter og lønn, være faktorer som påvirker trivsel og motivasjon. Likevel var informantene tydelig på at relasjoner på arbeidsplassen, og særlig til nærmeste leder, står helt sentralt for å trives på jobb. Trivsel blir derfor grobunn for en vellykket virksomhet. En informant opplevde det som trist at fokus på relasjonsbygging, gjerne havner i skyggen av andre saker. Hun sa: «Det ligger så mye påvirkningskraft i leder-medarbeider-relasjonen. Særlig når det gjelder livskvaliteten i arbeidslivet, og jeg opplever at vi snakker alt for lite om dette i tannhelsetjenesten».

4.5.1 Tilfredshet i arbeidslivet

Den ene siden av temaet handler om medarbeidernes generelle opplevelse av tilfredshet i egen hverdag, og relasjonen til leder hadde ifølge intervjukandidatene, stor påvirkning på nettopp dette. En informant sa:

Hele jobben du gjør blir påvirket av relasjonen til din leder. Det handler om en opplevelse av positivitet i tilværelsen, fremfor negativitet [...] Man blir påvirket mentalt av negative og positive faktorer. Konflikter vil ta bort fokus fra pasientarbeidet.

En intervjukandidat påpekte at effektene av gode leder-medarbeider-relasjoner delvis kunne oppleves ubevisst, i den forstand at man ikke ville tenke videre over det. Dersom forholdet til leder mot formodning ble opplevd som anstrengt, ville dette få store negative konsekvenser for arbeidslivet, ved blant annet å frarøve energi og oppmerksomhet fra andre viktige områder. En av forskningskandidatene hevdet tilsvarende: «Jeg har hørt om kollegaer som ikke har sovet skikkelig på 3 netter, på grunn av negative sarkastiske kommentarer fra lederen sin». En annen informant hevdet at en langvarig negativ relasjon til leder, vil kunne avgjøre hvorvidt man velger å bli i virksomheten over tid. Hun sa:

Det kan nok være ganske utmattende over tid [...] Jeg har flere ganger vurdert å slutte i jobben selv, blant annet på bakgrunn av perioder med dårlig ledelse. Kanskje først og fremst på grunn av utilstrekkelig rolleavklaring, rotete system og umenneskelig arbeidsmengder. Det gjør noe med trivselen.

En tredje informant sa: «I blant slutter du ikke i jobben, du avslutter rett og slett relasjonen med en leder du ikke fungerte sammen med». Med ovennevnte utsagn, forsøkte samtlige kandidater å underbygge verdien av å opparbeide et optimalt forhold til sin leder, for å trives på jobb og i

livet generelt. Den fjerde intervjukandidaten understreket nettopp at leder-medarbeiderrelasjonens betydning faktisk strekker seg forbi arbeidet, og påvirker livskvaliteten: «Det har med generell trivsel i livet å gjøre faktisk, og ikke bare på jobb. Hvis man ikke har et godt forhold til lederen sin, så er det hvert fall ikke noe særlig å komme på jobb.»

En informant benyttet anledningen til å rose lederen sin, og sa: «Siden jeg startet her på klinikken med denne lederen, så har det faktisk ikke vært en eneste dag der jeg har gruet meg til å gå på jobb, slik det har vært tidligere». Hun ønsket å uttrykke verdsettelse og takknemlighet for å kunne gå på jobb med en fredfull sinnsstemning, grunnet en trygg anerkjennende leder som lagspiller. En annen kandidat pekte også tilbake på anerkjennelsens verdi, og sa: «Anerkjennelse er grunnleggende for at jeg skal ha det bra på jobb. Jeg trenger å bli støttet og forstått». Samtlige informanter understreket at leder i blant må tilrettelegge for relasjonsbygging, ved å skape hyggelig atmosfære på arbeidsplassen i form av team-building, aktiviteter, eller sosiale begivenheter.

4.5.2 Relasjon som opphav til trygghet

Som allerede antydnet, men her grundigere uttrykt, skaper relasjoner på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt, trygghet og forutsigbarhet. En av informantene beskrev hvordan hun opplevde trygghet i relasjonen til sin leder, fordi hun kunne komme med det hun hadde på hjertet, og samtidig vite at det «falt i god jord». Hun sa blant annet: «Det er kjempeviktig for meg å oppleve at jeg har en god relasjon til min leder [...] Det påvirker hvor åpen jeg føler at jeg kan være, og i hvilken grad jeg kan være meg selv». Hun opplevde på grunn av relasjonens kvalitet å kunne «senke skuldrene». Hun mente også at leder-medarbeiderrelasjonen er viktigere for trivsel og trygghet, enn andre kollegiale relasjoner, og sa: «Om du så skulle hatt et dårlig forhold til en kollega så klarer du deg på jobb likevel, hvis forholdet til lederen din er godt». Kravet til å fungere i godt samspill med sin leder er altså tilsynelatende høyere, enn til kollegaene forøvrig.

En annen informant hevdet at man ikke strekker til i arbeidsoppgavene, dersom kommunikasjon på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt, ikke ligger til grunn for å etablere trygge rammer. Hun sa blant annet: «Relasjon er et nøkkelord hvis arbeidsmiljø med hensyn til hms (helse miljø og sikkerhet) skal fungere». Tilsvarende fortalte en kandidat om en god leder-medarbeiderrelasjon som gav henne mot til å ytre seg: «Relasjonen vår er såpass god at jeg tørr å åpne meg og ta tak i ting, fordi jeg opplever aksept».

4.5.3 Drøfting av funnene i 4.5

Refleksjon

Til tross for at trivsel tilsynelatende er en av forutsetning for motivasjon, valgte jeg å presentere temaet avslutningsvis. Blant annet fordi trivsel nærmest er fundamentet av positive effekter i leder-medarbeider-relasjonen. Man spør kanskje hvorfor, og i hvilken grad trivsel bør stå i fokus på arbeidsplassen? Hvor mye ressurser bør avses i trivselsarbeidet, og hva handler det egentlig om? Bli det for ressurskrevende å gjennomføre? Vil det gå utover arbeidsoppgavene? En hver med logisk sans, kan forstå hvorfor motivasjon er relevant for virksomhetens beste, med tanke på produksjon og effektivitet. Tilfredshet i arbeidslivet er derimot kanskje mindre selvforklarende, men kommer vi egentlig til mål utenom fokus på grunnleggende menneskelige behov i en virksomhet? Vektlagt trivsel blant medarbeiderne, kan av min erfaring havne i andre rekke blant arbeidsgivere, der brukerne/pasienter, produksjon og effektivitet gjerne står i større fokus. Ikke nødvendigvis bevisst. Kanskje er trivsel likevel mer prekært, og skapes litt mer elementært enn man skulle anta? Vi har allerede sett hvor essensiell opplevelsen av tilfredshet er for motivasjon, men også hvordan leder-medarbeider-relasjonen skaper grobunn for trivsel, glede, energi og overskudd. Jeg vil nå ytterligere belyse hvorfor leder og medarbeider bør etterstrebe etablering av gode relasjoner til hverandre, men også hvorfor trivsel i seg selv er betydningsfullt for en virksomhet.

Psykologisk kontrakt

Meyer og Allen (1997) viser til trivsel som opphav til motivasjon for medarbeidernes vilje, til å bli i virksomheten over tid. Jmfør funnene i kapittel 4.4. På den måten kan man beholde sine beste medarbeidere. Dersom virksomheten tildeler ansvar og utviklingsmuligheter (utviser tillit og anerkjennelse) til medarbeidere, vil den psykologiske kontrakten og det emosjonelle båndet mellom dem, styrkes. I tråd med dette hevder Quaquebeke og Eckloff (2009) at opplevelsen av å bli møtt med respekt, fører til opplevelsen av tilfredshet hos mennesker. Medarbeiderne vil derfor med større sannsynlighet identifisere seg med felleskapet, og yte på vegne av det. Igjen ser vi hvordan sentrale elementer i leder-medarbeider-relasjonen, kan skape positive konsekvenser for arbeidsmiljøet og den subjektive opplevelsen av arbeidshverdagen.

Som tidligere presentert i teorikapittelet, bekrefter både Graen (1989), Colbjørnsen (2004) og Jacobsen og Thorsvik (2013) dette. Relasjonsfokuset ledelse handler om å ivareta grunnleggende sosiale behov som tillit, anerkjennelse, respekt og tilhørighet. Velfungerende relasjoner mellom leder og medarbeider, skaper både positive innstillinger og emosjoner.

Medarbeiderne vil derfor tenke mer positivt omkring organisasjonen, arbeidsoppgaver, framtidsutsikter og seg selv (selvbilde), samt følgelig velge å bli i virksomheten over tid. Parallelt med dette, fører velfungerende leder-medarbeider-relasjoner til at medarbeiderne presterer mer for å realisere virksomhetens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Igjen ser vi hvordan positive emosjoner som effekt av gode relasjoner mellom leder og medarbeider, har vesentlig betydning for medarbeidernes motivasjon. Forøvrig tydelig samsvarende med intervjukandidatenes beskrivelser, omkring motivasjon og økt tilfredshet i arbeidslivet.

Anerkjennelsens begrunnelse

Jeg vil også raskt peke tilbake på Spurkelands (2018) argumentasjon for anerkjennelsens begrunnelse, parallelt med Horverak (2005) og Espedal et.al. (2006) sine poeng om hvordan anerkjennelse utvikler selvbildet, skaper gjensidig energi, og styrker psykisk helse. Spurkeland (2018) hevder til og med at anerkjennelsen potensielt skaper bedre helse i et helt arbeidsmiljø. Sett i lys av anerkjennelsen som en sentral del av leder-medarbeider-relasjonen, kan man dermed anse relasjonen som potensielt helsebringende, eller helseskadelig. Alt ettersom hvorvidt den oppleves som optimal, eller belastende for partene. En av informantene viste nettopp til dette, ved å beskrive hvordan en ubehagelig opplevelse med leder kan føre til søvnløse netter og stressreaksjoner i kroppen.

5 Sammenfattende drøfting og refleksjon

Samsvar og nyanser

Underveis i undersøkelsen bemerket jeg meg slående likheter i hva som ble vektlagt av informantene, uavhengig av rollen de hadde til daglig (som leder eller medarbeider). Kanskje hadde dette bakgrunn i spørsmålsformuleringen, som krevde at informantene delvis løsrev seg fra egen rolle og dypdykket i seg selv, for å granske egne tanker og behov. Undersøkelsen krevde at informantene forsøkte å beskue tematikken fra ulike hold og roller. Kanskje først og fremst på bakgrunn av hvordan de selv ønsket «å bli møtt» av leder, men også hvordan de ønsket «å møte» lederen sin. Jeg detekterte riktignok et snev av mer nyanser i mellomledernes svar. Ikke på bakgrunn av banebrytende funn, men kompleksiteten i ledelsesfaget ble hyppigere fremstilt. Bevisstgjøringen som jeg var vitne til underveis i intervjuene, førte informantene inn i drøfting med seg selv. I størst grad hos mellomlederne, som uten ord nærmest formidlet enn form for interessekonflikt mellom arbeidsgivers perspektiver, og egne tanker om behov og forventinger. Eksempelvis sa en informant med lederbakgrunn følgende:

Dette er jo et ufattelig viktig tema, men systemet har ikke lagt opp til den type relasjonsbygging som vi snakker om her. Attpåtil i en organisasjon som har brukerorientering og mennesker i hovedfokus [...] Vi har stort sett fokus på tall og produksjon.

Organisasjonens fokus

I videreføring av dette kan vi trekke frem Christensens et. al. (2015) synspunkter omkring at offentlig ansatte gjerne er preget av indre motivasjon, fordi de grunnleggende sett ønsker å bidra til samfunnet. Offentlige medarbeidere er ofte sosialisert under utdannelsen på bakgrunn av profesjonsspesifikt verdigrunnlag, som igjen skaper en yrkesetisk og faglig identitet. Selvoppofrelse, plikt og lojalitet står sentralt, og gjerne foran belønning og straff. Det er derfor naturlig at det offentlige apparatet overordnet er preget av verdier som brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt, hvilket er tilfellet for Oslo kommune (Oslo kommune, 2016). På bakgrunn av det Christensen et. al. (2015) poengterer, kan man likevel spørre seg om det kunne tillates å rette større fokus mot verdier i retning av relasjonsbygging, i offentlige organisasjoner. Særlig når de sentrale verdiene i organisasjonen allerede er implementert i medarbeiderne, fra tidligere.

Prioriteringer

I henhold til Spurkelands (2018) synspunkter omkring synlig ledelse, må lederen kontinuerlig må foreta et valg på bakgrunn av prioriteringer og tidsbruk. Leder må sjonglere mellom kontorcelletid (saksbehandling og administrasjon), møtetid (mengde og lengde), fraværstid (reiser og tjenester utenfor arbeidsplassen), familietid (private relasjoner og fritid) og medarbeidertid (samvær i grupper og individuelt). Ifølge forfatteren foreligger en fare for at leder befinner seg mest under de to første punktene, og derfor ikke har tid til å bygge relasjon. Dette fører oss inn mot den andre refleksjonen som jeg ønsker å trekke frem her.

Etter min mening tilsier både forskningsfunnene og litteraturen, at kjennetegn på gode leder-medarbeider-relasjoner, samt hva som kreves for å opprette dette, er svært omfattende. Relasjonsbygging på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt, er tidkrevende. Dette setter krav til at leder faktisk har tid til å sette seg ned med sine ansatte, og simpelthen prate med dem. Enten det dreier seg om å utvise interesse og nysgjerrighet, gi en tilbakemelding, eller å lytte til hva vedkommende «har på hjertet». På den andre siden, er relasjonsbygging så elementært og grunnleggende, at man faktisk ikke kommer forbi dette. Jeg stiller meg derfor spørrende til hvor mange medarbeidere en leder kan ha nærmeste lederansvar for, og samtidig mestre å ivareta relasjonen til dem. En annen side av saken, omhandler hvorvidt medarbeidernes forventninger til leder er realistiske? Det settes uten tvil store krav til en leder, som i bunn og grunn er et menneske, med de begrensinger det innebærer. Igjen kommer vi tilbake til betydningen av forventningsavklaring, rolleavklaring og klargjøring av grenser, parallelt med at leder og medarbeider må kommunisere tydelig, åpent og ærlig med hverandre. På den måten kan man etablere tillit, ved å skape en plattform basert på felles forståelse og forutsigbarhet.

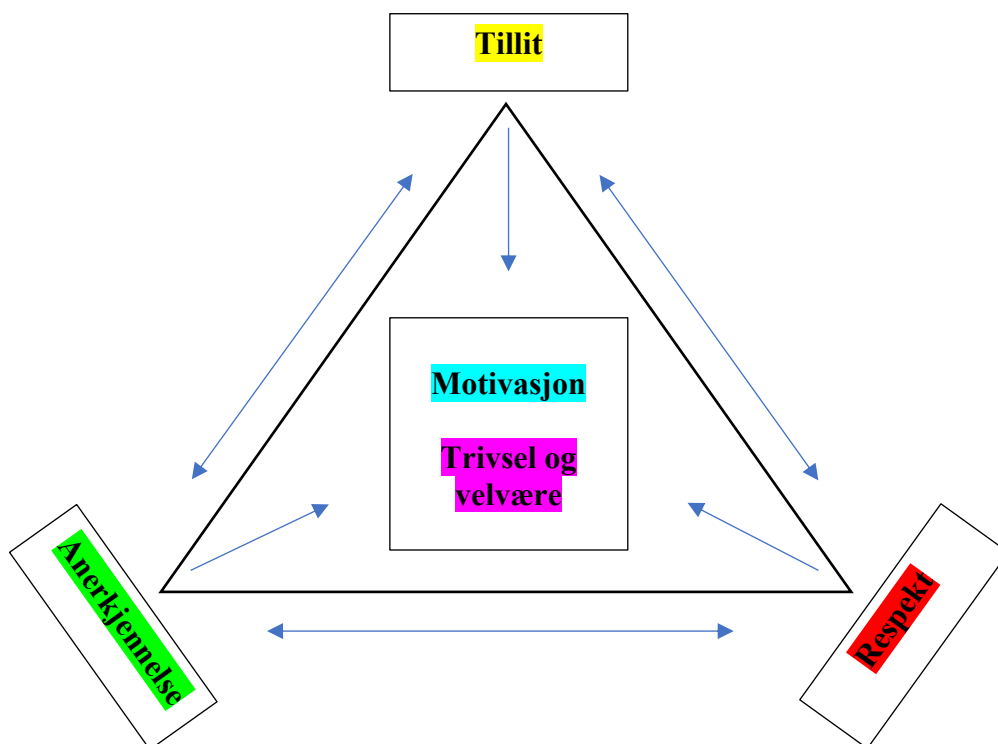
Graden av intimitet

En tredje refleksjon er knyttet til min nysgjerrighet omkring hvor tett på sine medarbeidere man som leder, ideelt sett skal komme. Bør det etableres vennskap, eller profesjonell avstand? Varierer det avhengig av situasjon og person? På grunnlag av presentert litteratur og forskningsfunn, tolker jeg at de ulike elementene i leder-medarbeider-relasjonen tilsynelatende både kan supplere og begrense hverandre, ved å etablere et slags rammeverk. Respekt og tydelighet vil for eksempel kunne sette rammer for tillitens omfang og karakter i relasjonen, ved å klargjøre roller og grenser. På lik linje vil anerkjennelse kunne konkretisere hva tilliten i praksis skal innebære. Igjen beveger vi oss inn på hvordan eksempelvis respekt og anerkjennelse kan være to sider av samme sak, og hvordan tillit skapes av blant annet disse.

Det hele henger sammen i et nettverk av mange ulike elementer, som samspiller med hverandre. Kanskje blir derfor leder-medarbeider-relasjonens grad av intimitet, delvis selvregulerende?

Relasjonsledelsens triangel

Til tross for litteraturens tidvis ulike klassifisering av hva fenomenene tillit, anerkjennelse og respekt innebærer, samsvarer forskningen likevel i stor grad. Både litteraturen og mine forskningsfunn tilsier at disse tre fenomenene, parallelt med trivsel og motivasjon, gjenspeiler lignende utgangspunkt fra ulike hold. De kan derfor klassifiseres som elementære fragmenter av velfungerende leder-medarbeider-relasjoner. Enten vi omtaler relasjonskompetanse, respektbasert ledelse, kvalitetstilknytning, eller anerkjennelsesbasert ledelse (for å nevne noen), fremkommer samsvarende innhold. Begrepene ovenfor er gjengangere i litteratur tilknyttet relasjonsorientert ledelse. Som en oppsummering av min studie, og i et forsøk på å forenkle Spurkelands (2020) relasjonskompetanse, har jeg utformet en modell. Modellen nedenfor gjengir en kortfattet og forenklet sammenfatning av mine funn. Den forsøker dynamisk å fremstille hvordan fenomenene tillit, anerkjennelse og respekt samspiller og utfyller hverandre, og sammen skaper motivasjon, trivsel og velvære blant medarbeiderne.



Figur 5: Relasjonsledelsens triangel

6 Konklusjon og utblikk

Overordnet problemstilling for denne studien er: *Hvilken betydning har tillit, anerkjennelse og respekt i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?* Problemstillingen er videre tilknyttet følgende forskningsspørsmål for å besvare tematikken grundigere:

1. Hva kjennetegner, ifølge medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjenesten, en god leder-medarbeider-relasjon?
2. Hvordan kan disse mellomlederne og medarbeiderne skape gode relasjoner til hverandre, på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?
3. Hvilken betydning mener medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjeneste at gode leder-medarbeider-relasjoner basert på tillit, anerkjennelse og respekt, har for arbeidshverdagen?

Datamaterialet bygger på fire individuelle semistrukturerte forskningsintervjuer, av to mellomledere og to medarbeidere i førstelinjetjenesten, i Oslos offentlige tannhelsetjeneste. Forskningsoppgaven bygger på en antagelse om at velfungerende leder-medarbeider-relasjoner utgjør et sentralt fundament i velfungerende ledelse, og for at en virksomhet skal fungere optimalt. Relasjoner oppstår bevisst eller ubevisst mellom mennesker, i møte med andre. De kan oppleves kvalitativt gode og dermed skape energi, eller belastende og energikrevende. Relasjonene våre vil potensielt kunne prege både synspunkter, holdninger, emosjoner og opplevelser. Relasjonsorientert ledelse på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt, er en kontinuerlig prosess. Det krever at visse forutsetninger og faktorer ivaretas og næres, slik at god kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider kan oppstå.

Formålet med denne studien har vært å generere ny eller supplerende kunnskap, på bakgrunn av empiri, om hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker medarbeiderens individuelle opplevelse av psykososialt arbeidsmiljø. Hensikten var å gå dypere inn i relasjonen som fenomen (jamfør typiske trekk og relasjonelle verktøy), og hvilken betydning denne har for eksempelvis trivsel, motivasjon og ledelse. Derfor ønsket jeg å undersøke de fire intervjukandidatenes personlige perspektiver. Jeg vil nå forsøke å utforme en konklusjon, sammen med en kort sammenfatning og presentasjon av mine hovedfunn. Deretter vil jeg fremlegge noen forslag til videre forskning av interesse for feltet, på bakgrunn av forskningsfunnene.

6.1 Hovedfunn med konklusjon

I tråd med blant andre Spurkeland (2017; 2020) og Dutton (2003) tilsier funnene at tillit og nærhet mellom leder og medarbeider, oppstår på bakgrunn av flere forhold. Leder må eksempelvis utvise tilstedeværelse for sine ansatte, både fysisk og mentalt. Det vil si at den ansatte emosjonelt opplever å bli sett og hørt. Leder må da aktivt rette fokus og oppmerksomhet mot medarbeider, og virkelig forsøke å ta inn over seg det den andre formidler. Samtidig må leder ha tro på og stole på sine ansatte, ved å utvise tillit verbalt og non-verbalt (tildele ansvar og fleksibilitet). For å skape tillit må lederen også fremtre med integritet, forutsigbarhet og pålitelighet, ved å praktisere samsvar mellom ord og handling, samt ivareta konfidensialitet. Først da kan den ansatte betro seg til lederen sin, senke skuldrene og være seg selv. Leder må også oppsøke kontakt, være nysgjerrig på sine medarbeidere, og utvise interesse ovenfor dem. Humor er et viktig bidrag her. Samtidig var informantene klare på at tillit går begge veier. Selv om leder har et overordnet ansvar for å etablere kontakt og bygge relasjon, må medarbeideren vise at vedkommende er til å stole på, ved å samarbeide og innfri forventninger.

Videre utpekte funnene i samsvar med litteratur at anerkjennelse er komplekst, og dreier seg om flere faktorer. For eksempel må leder formidle toleranse ved å utvise aksept for ulikheter, og dermed demonstrere en holdning som skaper opplevelsen av at medarbeider kan være seg selv. Parallelt med det, praktiseres anerkjennelse ved at leder med ord og handling, formidler verdsettelse ovenfor sine ansatte. Ikke bare for gjennomførte arbeidsoppgaver, men også verdsettelse av hele mennesket. Tett knyttet til dette, ligger en forventning om at leder i blant må rose sine medarbeidere muntlig. Samtidig må han eller hun formidle vennlige tilbakemeldinger med korreksjon, ved behov. Slik kan medarbeiderne stole på at lederen er pålitelig, genuin og «ønsker dem vel». Leder må samtidig innta rollen som støttespiller. Vedkommende må støtte medarbeidernes sak ovenfor pasienter, pårørende eller andre samarbeidsaktører, med bekreftelse eller vennlig korreksjon. Slik vil den ansatte oppleve genuinitet, engasjement og omsorg fra leder.

Tett koblet opp i mot anerkjennelse, finner vi respekt og hensyn. Medarbeiderne var ikke opptatt av at leder bare skal være «silkemyk» i sin ledelse, og uttrykte behov for at leder må ivareta en grensesettende rolle. Dette dreier seg om respekt i henhold til privatliv, opprettelse av rammeverk og grenser, tydelig kommunikasjon, samt kartlegging og klargjøring av forventninger og roller. Parallelt med dette må leder unngå bruk av spydigheter, sarkasme,

sladder og baksnakking. Medarbeiderne var samtidig tydelige på at de hadde delaktig ansvar her.

Gjennom resultatene av studien fremkommer det hvordan gode relasjoner mellom leder og medarbeider (basert på tillit, anerkjennelse og respekt), på en eller annen måte er fruktbart for virksomhetens arbeidsmiljø, samt den subjektive opplevelsen av arbeidshverdagen til hver enkelt ansatt. Det er en tydelig sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen, og hvordan de ansatte generelt opplever å ha det i arbeidslivet. Vi ser klare holdepunkter for at leder-medarbeider-relasjonen både påvirker motivasjon, vilje til økt ytelse, trivsel og velvære, trygghet, samt opplevelsen av psykisk helse og mindre fravær. Flere medarbeidere rapporterte samtidig at de hadde blitt i virksomheten over tid, på bakgrunn av god relasjon til sin nærmeste leder. De utviste dermed en forsterket lojaliteten til lederen og virksomheten.

6.2 Forslag til videre forskning

Studien min har vist at relasjonen mellom leder og medarbeider, innehar stort potensiale til å påvirke virksomhetens ansatte positivt, men også negativt dersom forholdet ikke er optimalt. Flere lignende studier i andre virksomheter, kunne være verdifullt for å bidra til en større bredde av kunnskap. Slik kunne man kanskje etablere muligheter for å trekke allmenngyldige konklusjoner.

Samtidig har jeg underveis i forskningsprosjektet, reflektert omkring annen potensiell interessant forskning på feltet. Mine tre forslag er følgende:

- En studie som søker å svare på hvor mange medarbeidere en leder kan følge opp, og samtidig mestre optimal relasjonsbygging, på bakgrunn av prinsippene ovenfor.
- En studie som forsøker å konkretisere optimal og bærekraftig grad av tilknytning, mellom leder og medarbeider.
- En studie som søker å finne konkrete målbare effekter av optimale leder-medarbeider-relasjoner. Gjerne sammenlignet med en avdeling, der leder-medarbeider-relasjonen ikke oppleves optimal blant de ansatte.

Referanseliste

- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Aubert, K. E. (2020, 18. juli). Relasjon. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/relasjon>
- Bakke, E. W. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Archon.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Rørvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Dachler, H. P. & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. I D. M. Hosking, H. P. Dachler, & K. J. Gergen (Red.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism* (s. 1-28). Avebury/Ashgate Publishing Co.
- Dutton, J. E. (2003). Fostering High-Quality Connections: How to Deal with Corrosive Relationships at Work. *Stanford Social Innovation Review*, 1(3), 54-57.
https://ssir.org/articles/entry/fostering_high_quality_connections
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ekeland, T. J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse – for helse- og sosialarbeidere* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Espedal, G., Andersen, T. & Svendsen, T. (2006). *Løsningsfokusert coaching*. Gyldendal Akademisk.
- Espedal G. (2017). «Tøff love»: Anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng. I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 286-302). Cappelen Damm Akademisk.
- Oslo kommune. (2016). *Etiske regler for ansatte i Oslo kommune*. KS.
<https://www.ks.no/contentassets/687d78990e854ca18111cc7a3cabb4e/etiske-regler-for-ansatte-i-oslo-kommune.pdf>
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3. <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Gundersen, D. (2020, 28. juli). Respekt. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/respekt>
- Graen, G. (1989). *Unwritten Rules for Your Career: 15 secrets for Fast-Track Success*. Wiley.
- Hertzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

- Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity Press.
- Høyer, H. C. & Wood, E. (2011). Tillit og mistillit blant offentlig ansatte medarbeidere. I J. P. Madsbu & M. Pedersen (Red.), *I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid* (s. 133-152). Oplandske bokforlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnsen, B. H. & Pallesen, S. (2016). Personlighetens rolle i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Jørgensen, M. S. (2020) *Motivasjon og ledelse: Medarbeidernes opplevelse av motiverende lederatferd* [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole].
- Kleven, T. A., Hjørdemaal, F. & Tveit, K. (2014). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk – Om å forstå og fortolke* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Locke, A. & Strong, T. (2014). *Sosial konstruksjonisme: Teorier og tradisjoner* (P. Røen, Overs.). Fagbokforlaget. (Opprinnelig utgitt 2010).
- Lysaker, O. (2011). Anerkjennelse og menneskeverdets forankring: Henimot en transnasjonal anerkjennelsespolitikk. *Etikk i praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 5(2), 101-122.
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Cappelen Damm Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Lederatferd og ledertrekk*. I Ø. L. Martinsen (Red). *Perspektiver på Ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers.
- Meyer, J. P. & Allen N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage publications.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. & Dutton, J. E. (2012). High-quality connections. I K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Red.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 385–399). Oxford University Press.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis: Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van Quaquebeke, N. & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343-358. <http://www.jstor.org/stable/27749803>
- Werbel, J.D. & Lopes Henriques, P. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780-796. <https://doi.org/10.1108/02683940910996798>
- Zhu, Y. & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

Leder-medarbeider-relasjonens betydning i arbeidshverdagen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet (overordnet) er å undersøke hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker arbeidsmiljø. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Studiens formål er å undersøke hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker medarbeidernes opplevelse av arbeidshverdagen. Hensikten er å gå dypere inn i materie rundt relasjon som fenomen og hvilken betydning dette har for blant annet effektiv ledelse, trivsel og motivasjon. Samtidig ønsker jeg å se på hvilke elementer som kjennetegner en god leder-medarbeider-relasjon og hvordan man kan arbeide for å opprette dette. Forskningsprosjektet er en studentoppgave (masteroppgave) tilknyttet VID (vitenskapelig høgskole) i Oslo.

Problemstillingen er:

Hvilken betydning har tillit og anerkjennelse i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?

Forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner, ifølge medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjenesten, en god leder-medarbeider-relasjon?
2. Hvordan kan ledere og medarbeidere skape en god relasjon til hverandre, på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?
3. Hvilke betydning mener medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjeneste at gode leder-medarbeider-relasjoner basert på tillit, anerkjennelse og respekt, har for arbeidshverdagen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID (vitenskapelig høgskole) i Oslo er overordnet ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Etter anbefalinger og kontakt med direktør og overtannlege i tannhelsetjenesten i Oslo, og deretter dialog med din nærmeste leder, ble du anbefalt som en mulig egnet kandidat for

dette forskningsprosjektet. Du utfyller de kriteriene som er satt i forkant av kandidatutvalg som blant annet baserer seg på gode språklige ferdigheter og evne til formidling. Du blir 1 av 4 kandidater i dette forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller opp til et intervju. Ansvarlig leder for forskningsprosjektet vil stille deg spørsmål i tråd med den overnevnte tematikken og selve intervjuet vil ta deg omkring 60 minutter. Underveis i intervjuet vil det bli foretatt lydopptak (og eventuelt supplerende notater ved behov) for å enklere kunne behandle opplysningene som samles inn. Disse vil brukes til å transkribere (skrive ned) det som blir sagt for videre prosess, og blir lagret elektronisk underveis i forskningsprosessen. Lydopptakene blir slettet i etterkant når de er behandlet ferdig.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og veileder som vil ha muligheten til fullt innsyn. Materialet som blir brukt i forskningsoppgaven vil anonymiseres og vil ikke kunne spores tilbake til deg. For å sikre konfidensialitet underveis vil navnet ditt og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på separat navneliste, som videre er atskilt fra øvrige data. Dataene vil behandles på en passord-beskyttet enhet og være innelåst når materialet ikke behandles.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er omkring 01.05.2021. Personopplysninger og eventuelle opptak vil slettes umiddelbart i etterkant av prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID (vitenskapelig høyskole) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID ved Stephen Siris, Stephen.Siris@vid.no
- Vårt personvernombud: HR-sjef Magnus Lind, personvernombud@vid.no

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Stephen Siris

Eventuelt student
Mads Bigum Johansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «leder-medarbeider-relasjonens betydning på arbeidsplassen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12.05.2021, 20:31



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Leder-medarbeider-relasjonen

Referansenummer

633102

Registrert

22.11.2020 av Mads Bigum Johansen - madjoha@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stephen Sirris, stephen.sirris@vid.no, tlf: 95792797

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mads Bigum Johansen, madjoha@hotmail.com, tlf: 41443730

Prosjektperiode

01.08.2020 - 01.07.2021

Status

18.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

NSD vurderer at informasjonen 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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3

Intervjuguide, semistrukturert intervju:

Problemstillingen er:

Hvilken betydning har tillit, anerkjennelse og respekt i relasjonen mellom leder og medarbeider, med henblikk på medarbeidernes subjektive opplevelse av arbeidshverdagen?

Forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner, ifølge medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjenesten, en god leder-medarbeider-relasjon?
2. Hvordan kan disse mellomlederne og medarbeiderne skape gode relasjoner til hverandre, på grunnlag av tillit, anerkjennelse og respekt?
3. Hvilken betydning mener medarbeidere og mellomledere i Oslos offentlige tannhelsetjeneste at gode leder-medarbeider-relasjoner basert på tillit, anerkjennelse og respekt, har for arbeidshverdagen?

INTRODUKSJON om forskningsprosjektet.

Utdannelse:

Stilling:

Ansatt siden:

Forskningsspørsmål 1.

Hva betyr ordet relasjon for deg?

Hva kjennetegner en god relasjon mellom ledere og medarbeidere? Hva mener du er viktig?
Stikkord: kommunikasjon, aktiv lytting, anerkjennelse, åpenhet, tillit, respekt, oppmuntring, støtte osv.

Kan du fortelle om en god relasjon du har hatt til en leder? Hva gjorde forholdet godt?

Kan du fortelle om en dårlig relasjon du har hatt til en leder? Hva gjorde forholdet dårlig?

Forskningsspørsmål 2.

Hva betyr begrepene tillit, annerkjennelse og respekt for deg?

Hvordan praktiserer man tillit, annerkjennelse og respekt ovenfor en annen?

Hvordan kan en leder opprette et godt forhold til deg? Er det andre fenomener utover begrepene som nevnes over?

Hvordan kan du opprette et godt forhold til en leder?

Hvem har ansvar for å opprette gode relasjoner på arbeidsplassen og hvorfor?

Forskningsspørsmål 3.

Har du noen tanker eller eksempler på hvorfor (evt hvorfor ikke) det er viktig for deg å oppleve å ha en god relasjon til lederen din?

Kan du komme med et eller flere eksempler på en situasjon der forholdet ditt til en leder hadde betydning for arbeidshverdagen din? På hvilken måte hadde dette betydning og hvorfor?

Hvilke konsekvenser har relasjonen mellom deg og en leder for hvordan du generelt opplever arbeidshverdagen din? Bruk gjerne eksempler og forklar gjerne hvorfor du mener det du mener.
Stikkord: Trivsel, motivasjon, energi, overskudd, glede, effektivitet,

Har du noen gang vurdert å slutte i jobben din eller å skifte arbeidsplass, i såfall hvorfor?

Har du opplevd å bli motivert eller demotivert til ekstra innsats, i såfall hvordan og hvorfor?

Vedlegg 4

Utklipp fra Mail-korrespondanse med overtannlegen:

Fra: [REDACTED]
Sendt: mandag 2. november 2020 12:09
Til: Mads Bigum Johansen <madsbigum.johansen@hel.oslo.kommune.no>
Emne: SV: Til info

Ja

Fra: Mads Bigum Johansen <madsbigum.johansen@hel.oslo.kommune.no>
Sendt: mandag 2. november 2020 11:53
Til: [REDACTED]
Emne: Re: Til info

Angående det! Jeg tenkte å intervju 4-6 kandidater ifm med prosjektet. Kan jeg få utføre disse i THT, når den tid kommer?

Mvh Mads Bigum Johansen

2. nov. 2020 kl. 11:39 skrev [REDACTED]

Då fortsetter vi slik

Fra: Mads Bigum Johansen <madsbigum.johansen@hel.oslo.kommune.no>
Sendt: mandag 2. november 2020 11:27
Til: [REDACTED]
Emne: Re: Til info