



Saviz Lorestani Salehi – Stian Oshaug Jespersen

Relasjonsledelse – Snudd på hodet

En kvalitativ studie av hva profesjonsutøvere opplever som viktig for å skape og utvikle relasjoner mellom seg og sin nærmeste leder

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Uvitende om hva vi hadde i vente, både relasjonelt, med hensyn til faglig utbytte, og ikke minst med hensyn til en kommende pandemi, som vi alle var uvitende om, begynte vi forventningsfulle på Masterstudiet i styring og ledelse, høsten 2019. Som studenter kan vi se tilbake på en fase av livet, over 3 år, som må sies å være en av de mest krevende i våre yrkeskarrierer. Som ledere for virksomheter, som ble definert som samfunnskritiske, skulle vi håndtere myndighetenes smitteverntiltak, sikre våre medarbeideres trygghet, trivsel og motivasjon, samt være ansvarlige for å opprettholde kvaliteten i tjenesten. Med virke i både skole og barnehagetjeneste, erfarte vi også betydelig arbeidspress gjennom summen av henvendelser fra vår målgruppe. Foresatte og pårørende hadde høy bevissthet og betydelig uro knyttet til tjenesten deres barn skulle motta. De allerede høye forventningene knyttet til tjenesten ble ytterligere forsterket. Egne, og lederes, krav om å opprettholde en viss kvalitet i tjenestene, ivareta HMS, smittevernkrav, trygghet og trivsel for alle, opplevdes uforenelig og uansvarlig med et samtidig krav til hjemmekontor. Med personalansvar på henholdsvis 31 og 53 medarbeidere, opplevdes det svært krevende å sitte på hjemmekontor og ivareta pedagogiske tjenester mens medarbeidere var fysisk tilstede på jobb. Parallelt med dette, var vi Masterstudenter, og skulle opprettholde læringstrykk, delta på digitale forelesninger, i en hverdag, som allerede bestod av hele dager i møter på Teams. Samtidig skulle vi ivareta rollen som sønner, partnere og far (for én av oss) i en tid der det norske samfunnet erfarte de største inngrep mot oss borgere siden 2. verdenskrig. Vi har lært mye om oss selv - og at det meste er mulig. At vi har klart å komme oss gjennom på normalt tid, vil vi som sammen skriver denne oppgaven, takke hverandre for. Vi har støttet hverandre på en fin måte. Vi vil også takke våre familier, kolleger og ledere. Vi vil også spesielt takke vår veileder, Aagoth Elise Lossius Storvik. Vi mistenker at hun har overvurdert oss, da vi begge kan fremstå ganske overbevisende, men summen av veileders innspill, og samarbeidet oss to imellom, har fungert fint. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre informanter, som stilte opp og delte sine opplevelser og tanker om sine ledere, og den ledelse de blir gjenstand for hver dag.

Oslo, 07.05.2022

Saviz Lorestani Salehi

Stian Oshaug Jespersen

Sammendrag

Denne studien ser på fenomener knyttet til Leder Medarbeider Relasjonsteori (LMR) fra et medarbeiderperspektiv. Data i denne studien er hentet fra kvalitative dybdeintervjuer med informanter med profesjonsutdanning. Studien har kartlagt profesjonsutøveres refleksjoner rundt forholdet til sin nærmeste leder. Det er lederen som har hovedansvaret for å etablere og vedlikeholde relasjonen, men hvilken rolle, og i så fall hvordan, kan fagpersonen selv påvirke relasjonen? For vår del var vi nysgjerrige på om ansatte hadde en bevissthet knyttet til dette, og i så fall hvordan dette kom til uttrykk, og hvilke konsekvenser fikk dette for LMR?

Det finnes allerede en del forskning på dette feltet. Imidlertid er litteraturen begrenset når det kommer til å inkludere medarbeiderperspektiv. LMR tar utgangspunkt i lederperspektivet, og ikke medarbeiderperspektivet, slik denne studien gjør. Videre ser vi på den ansattes meninger, egne erfaringer, tanker, og refleksjoner knyttet til ledelse. Det siste var ikke tilsiktet, men i prosessen, etter gjennomføring av intervjuene, ble det klart for oss at vi satt på nyttig informasjon fra våre informanter, og ble oppfordret til å belyse og analysere dette fenomenet videre. Fenomenet handler om de av våre informanter, som beskriver å ha vært utsatt for uheldige og negative lederrelasjoner, og hvilke konsekvenser vi ser at dette har hatt for den enkelte. Vi har derfor tatt et valg i denne studien; vi ser både på LMR, samt kommenterer kort fenomenet knyttet til informanter med negative lederrelasjoner. Denne studien bekrefter, det er positiv sammenheng mellom medarbeidere som investerer aktiv i å utvikle en relasjon og kvaliteten på relasjonen med leder. LMR har beste levekår når den dialektisk følges opp av både medarbeider og leder. Studien ser på og kan vise til betydningen av at positive initiativ fra en side i relasjonen, fungerer godt, når den møtes av adekvat respons av motpart. Videre har studien sett på langsiktige effekter av å være utsatt for negative lederrelasjoner.

Abstract

This study looks at phenomena related to Leader-Member Exchange theory (LMX), from an employee perspective. Data in this study are taken from qualitative interviews with informants within professional education. The study has mapped the professionals' reflections on their relationship with their immediate leader. The leader has the main responsibility of establishing and maintaining the relationship, but what role, and if so, how can the professional influence the relationship himself? For our part, we were curious to see if employees have an awareness related to this, and if so, how is this expressed and what consequences does this have for LMX?

There is already some research in this field. However, most of the available research in the context of LMX is based on the managerial perspective, not the employee perspective, as this study does - adding an additional challenge. Furthermore, we look at the employee's opinions, their own experiences, thoughts, and reflections related to management. The latter was not intentional, but in the process, after conducting the interviews, it became clear to us that we were sitting on useful information from our informants and were encouraged to illuminate and analyse further. The phenomenon we are talking about here concerns those of our informants, who describe having been exposed to unfortunate and poor management relationships, and what consequences we see that this has had on the individual. We have therefore made a choice in this study; we look both at the LMX theory and shed light on the informants' descriptions of this phenomenon, as well as look at the phenomenon related to informants who have described negative leadership relationships.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1 - INNLEDNING	7
2 - TEORETISK RAMMEVERK	9
Profesjon og profesjonsutøvere	9
Skole og barnehage som organisasjon	10
Relasjonsledelse (LMR – Leder medarbeider relasjoner)	11
Mellommenneskelige faktorer	11
Egenskaper ved leder	12
Inspirerende motivasjon	14
Individuell støtte	14
Den idealiserte innflytelsen	14
Intellektuell stimulering	15
Egenskaper ved medarbeidere	15
3- METODE	17
Kvalitativt design	17
Dybdeintervjuer /forskningsintervju	17
Gjennomføring av intervjuene	19
Informanter	20
Utvalg	20
Etikk	21
Forskerrollen og objektivitet	22
Gyldighet/Validitet	23
Godkjenning av prosjektet i henhold til gjeldende retningslinjer	24
4 - EMPIRI	25

Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.	25
Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder, mener arbeidstakeren er viktige?	27
Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.	30
Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder.	31
Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer	33
Empiri som sammenfaller med teori	35
5 - ANALYSE OG DISKUSJON	37
Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.	37
Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder mener arbeidstakeren er viktige?	39
Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.	40
Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder?	41
Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer	42
6 – SVAKHETER VED STUDIEN OG BEHOV FOR MER FORSKNING	43
7 - AVSLUTNING – RELASJONSLEDELSE, FRA ET MEDARBEIDERPERSPEKTIV.	44
Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.	44
Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder mener arbeidstakeren er viktige?	44
Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.	45
Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder?	46
Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer	46
Relasjonsledelse – fra et medarbeiderperspektiv	47
8 - KILDER:	48
VEDLEGG	50
Vedlegg 1 – informasjonsskriv til informanter	50
Vedlegg 2 - samtykkeerklæring	54
Vedlegg 3 - Intervjuguide	55
Vedlegg 4 - Godkjenning fra NSD	57

1 - Innledning

Formålet med studien har vært å kartlegge profesjonsutøvers oppfatning av deres relasjon til nærmeste leder. Problemstillingen har som målsetning å undersøke hvordan medarbeidere med profesjonsutdanning ser på ledelse, samt vurderer nærmeste leders utøvelse av ledelse. Studien har gitt innsikt i hvordan informantene i studien oppfatter relasjon til nærmeste leder. Studien viser også konsekvenser i de relasjoner hvor leder og eller profesjonsutøvers atferd påvirker hverandre negativt. Informantene i denne studien er profesjonsutøvere i skole og barnehage. Som forskere delte vi en felles nysgjerrighet om hvordan profesjonsutøvere ser på, og deres refleksjoner knyttet til muligheter for å påvirke relasjonen med lederen sin. I kraft av sitt mandat, er det leder som har hovedansvaret for å etablere og ivareta relasjon med profesjonsutøver. Samtidig ønsket vi å se på hvilken rolle, og i så fall hvordan, profesjonsutøver kan påvirke relasjonen selv. Det å skape og opprettholde gode relasjoner med sine medarbeidere er en vesentlig faktor for at ledere og deres organisasjoner skal lykkes. Vi har hatt en nysgjerrighet på om medarbeidere har en bevissthet knyttet til dette fenomenet, og i så fall, hvordan kommer dette til uttrykk og hvilke konsekvenser gir dette for Leder Medarbeider Relasjonen (LMR)?

Det finnes allerede en del forskning på dette feltet, sett fra leders ståsted. Denne studien skiller seg fra annen teori og tidligere studier, ved at den ser på fenomenet LMR fra et **medarbeiderperspektiv**. Det er følgelig også medarbeidere med profesjonsbakgrunn, vi har intervjuet knyttet til fenomenet LMR. Dette må sees i sammenheng med at det meste av tilgjengelig forskning i kontekst av LMR tar utgangspunkt i lederperspektivet.

Ved oppstart av denne studien, da problemstilling og forskningsspørsmål ble utarbeidet, hadde studien en klar retning vi som forskere ønsket å klargjøre; medarbeiders / profesjonsutøvers refleksjoner om relasjoner til nærmeste leder og ledelse. Intensjonen var å belyse dette spørsmålet. Så erfarte vi, hvilket vi har forstått ikke er uvanlig for forskere, at studien tok en litt annen, men fremdeles spennende dreining. I prosessen, etter gjennomføring av intervjuer, ble det klart at studien satt på nyttig informasjon fra informantene der vi som forskere ble oppfordret til å belyse og analysere dette nærmere. Fenomenet vi her snakker om beskriver informanter som har blitt utsatt for uheldige og dårligere lederrelasjoner, og hvilke konsekvenser vi ser at dette har hatt for den enkelte.

Vi har tatt et valg i denne studien; vi ser både på LMR teorien, og belyser informantenes beskrivelser rundt dette fenomenet, samt vurderer fenomenet knyttet til informanter som har beskrevet negative lederrelasjoner.

Denne studien kan bidra til å berike allerede eksisterende forskning og inspirere til videre forskning. Etter vår oppfatning er det behov for videre studier som gir dypere innblikk og forståelse i relasjonen og samspillet mellom medarbeider og leder. Delen i denne studien som beskriver negative ledererfaringer har blitt gitt plass, og vi har beskrevet og diskutert hvilke implikasjoner dette kan ha for profesjonsutøver og leder. Når det er sagt, vi opplever at ovenstående fenomen fortjener en vesentlig større forskningsinnsats enn det som har vært mulig innenfor rammene av herværende studie.

Basert på overnevnte vurderinger har vi følgende problemstilling:

Hva opplever medarbeider som viktig for å skape og opprettholde relasjoner med sin leder?

Vi har videre formulert og senere besvart følgende forskningsspørsmål:

Hvilke mellommenneskelige faktorer mener profesjonsutøver er viktige?

Hva forteller medarbeider at han/hun gjør selv?

Hvilke påvirkningsfaktorer opplever profesjonsutøvere at de selv har på LMR?

Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener medarbeidere de har innvirkning på LMR?

2 - Teoretisk rammeverk

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere de teorier vi vurderer som relevante for studien. Oppgaven gjør et forsøk på å klargjøre hvilke trekk og egenskaper profesjonsutøvere foretrekker ved leder. Med andre ord, hvilke typer ledelse foretrekker profesjonsutøvere å bli møtt med i sin jobbhverdag. Begrepene profesjon og profesjonsutøver står sentrale i vår studie, og disse belyses innledningsvis. I tillegg til teori knyttet til profesjon og profesjonsutøvere er Leder Medarbeider Teori, og teori om transformasjonsledelse, relevant for å svare helhetlig på de aktuelle problemstillingene.

Profesjon og profesjonsutøvere

For å forstå hva en profesjon er og hva som kjennetegner profesjonsutøvere, vil vi beskrive noen av hovedtrekkene ved disse begrepene.

En profesjonsutøver utfører oppgaver og har ansvar i organisasjonen de jobber ved. Oppgavene og ansvaret krever spesialisert opplæring og utdanning (Døving, m.fl. 2016). Det er generelt antatt at disse oppgavene kun kan utføres av personer med dette nivået av kompetanse. Konseptet med profesjonsarbeid er basert på to forutsetninger, at prosedyren og arbeidsoppgavene ikke kan formaliseres og at den ikke kan standardiseres. I denne studien tar vi utgangspunkt i pedagoger i skole og barnehage. Informantene i denne studien har alle en kompetanse som tilsier at de oppfyller kriteriene for å tilhøre profesjonen. Den norske stat gir konkrete profesjoner enerett til å utføre sine valgte oppgaver, noe som begrenser antall personer som kan få tilgang til profesjonens utdanninger. Dette skaper en monopolsituasjon der bare de med samme kunnskapsnivå kan utføre visse oppgaver (Døving, m.fl. 2016). Profesjonen, ved deres fagforeninger, etablerer kontrakt med myndighetene. Dette gir profesjonene et konkurransefortrinn fremfor andre grupper i arbeidsmarkedet. Til gjengjeld aksepterer staten praksisen med å sette fellesskapets interesser først. Enda en faktor spiller inn, ved at profesjonens fagforeninger etablerer og implementerer etiske retningslinjer som grunnlag for profesjonens faglige drift. Dersom disse etiske retningslinjene ikke blir fulgt, kan de involverte personene ekskluderes fra gruppene de tilhører (Døving, m.fl. 2016). I offentlige organisasjoner, deriblant skoler og barnehager, foregår det et tett samarbeid mellom fagforeningene, arbeidsgiver og medarbeider. Alle parter er pliktet til å være delaktig i dette trepartssamarbeidet.

Profesjonsutøvere og deres tilhørende profesjoner betraktes som samfunnsinstitusjoner. Profesjonens samfunnsmessige organisering har ulike kjennetegn relatert til deres rettigheter og plikter. Lærere og barnehagelærere forventes å tilpasse seg samfunnets behov, samtidig som det bestrebes at profesjonens interesser ivaretas. For å sikre at det ikke oppstår uforenelige interessekonflikter, danner profesjonene egne sammenslutninger i form av fagforeninger (Døving, m.fl. 2016).

Skole og barnehage som organisasjon

I dag er de fleste profesjonsutøvere tilsatt i offentlig tjenesteyting eller etater. De har formelle forhold til sine ledere og forventes å følge en hierarkisk struktur. Disse organisasjonene er rammen for en gruppe individer som jobber mot et felles mål - og dette er den grunnleggende forutsetning for organisasjonen (Døving, m.fl. 2016).

Skolens struktur, innholdet i tilbudet og sammensetning av kompetanse, er lovfestet i Opplæringsloven med tilhørende forskrifter. Skolen som organisasjon og skolens sentrale plass i samfunnet, er arenaen der lærerne oppfyller mandatet profesjonen har fått. Lærere anses som profesjonsaktører som utfører både organisatoriske og praksisrettede oppgaver Forskrift til (Forskrift til opplæringsloven, 2014 §14-1).

Offentlige organisasjoner er organisert og regulert juridisk og byråkratisk. Dette for å sikre at rettighetene til enkeltindividet blir ivaretatt. Offentlige organisasjoner er styrt av lover og forskrifter. De må ta hensyn til ulike faktorer som politisk styring og kontroll (Christensen, Egeberg m. fl. 2015). Skolen og barnehage som organisasjon er strukturert på en måte som gjør ansatte i stand til å utvikle sine individuelle ferdigheter og talenter. Disse organisasjonene legger også til rette for samarbeid mellom ansatte. For å kvalitetssikre tilbudet barna mottar i den tiden de oppholder seg i barnehagen, er det lovfestet i barnehageloven at pedagogisk leder skal være utdannet barnehagelærer (barnehageloven, 2005 § 25). Barnehagene er strukturert hierarkisk som organisasjon på en måte som regulerer at barnehagelærer har det faglige pedagogiske ansvaret for tilbudet som gis barna. De formelle arbeid- og ansvarsoppgavene til medarbeidere, defineres av utdanningskrav. Pedagogisk leder, fagarbeider og barnehagemedarbeider får tildelt ansvarsområder basert på deres formelle kompetanse. Ansvarsområdene og de formelle krav til stillingene er hjemlet i barnehageloven (2018).

Relasjonsledelse (LMR – Leder medarbeider relasjoner)

LMR-teoriens hensikt er å se nærmere på relasjonen mellom ledere og medarbeidere, og faktorer som kan påvirke kvaliteten i denne dyaden. LMR-teorien sier at forholdet mellom en leder og dens medarbeidere dannes gjennom en rekke dyadiske prosesser (O'Donnell, Yukl m. fl. 2012). Forholdet mellom en leder og en medarbeider vil variere avhengig av deres individuelle mellommenneskelige egenskaper. LMR-teorien setter søkelys på det profesjonelle forholdet mellom de to partene og de forskjellige påvirkningsfaktorene (Graen and Uhl-Bien 1995). LMR tar utgangspunkt i prinsippene til sosial bytteteori. Denne ideen tar utgangspunkt i at interaksjoner mellom mennesker er et resultat av gjensidig avhengighet. Teorien tar utgangspunkt i at mennesker etterstreber utbytterike sosiale relasjoner, og at utviklingen av disse relasjonene, påvirkes av medarbeiders oppfatning av lederen og lederens oppfatning av medarbeider (Dysvik, Kuvaas m. fl. 2016).

Denne relasjonen kan på en side betraktes som et sosialt forhold som er indre motivert med sterke elementer av anerkjennelse og omsorg som drivkraft. På en annen side kan relasjonen også å være et økonomisk forhold motivert av en transaksjon, ytre motivert, som for eksempel gjennom lønn og materielle goder (Dysvik, Kuvaas m. fl. 2016). LMR baserer seg på at sosial atferd påvirkes av relasjoner og sosial interaksjon. Man kan ikke forutse utbytte av sosiale relasjoner. Utbytte for begge parter i relasjonen avhenger av gjensidig tillit, kvaliteten på relasjonen og eventuelle begrensninger hos partene. Prosessen er dynamisk og under kontinuerlig endring. Denne prosessen krever en aktiv deltakelse av involverte parter, og en bevissthet av deltakerne i relasjonen (Dysvik, Kuvaas m. fl. 2016).

Utviklingen av en relasjon mellom leder og medarbeider er en prosess som foregår i en profesjonell yrkessammenheng. Dette betyr at det ikke er hensiktsmessig å isolere faktorer som påvirker relasjonen mellom de involverte partene (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). I denne studien skal vi se på de ulike faktorene som påvirker relasjonen fra et medarbeiderperspektiv. Disse inkluderer gjensidig tillit og respekt, forventningene til lederen, forventninger til seg selv, og medarbeiders oppfatning om leders positive og negative egenskaper.

Mellommenneskelige faktorer

LMR-teorien setter søkelyset på interaksjonen i dyaden mellom leder og medarbeider, hvor den enes handlinger påvirker den andres oppfatning og motsatt. Denne gjensidige

utvekslingen er basert på mellommenneskelige faktorer mellom leder og medarbeider (Dulebohn m. fl. 2012). Disse faktorene påvirker leder og medarbeiders oppfatning om hverandre, og har derfor en betydning for kvalitet på relasjonen (Dulebohn m. fl. 2012).

Tidligere forskning har lagt liten vekt på følelsens betydning i LMR. Brukt på rett måte, kan begge parter i relasjonen benytte seg av følelser i utviklingen av relasjonen. For eksempel kan følelser brukes til å knytte ulike handlinger og muligheter til egen opplevelse. Bevissthet rundt egne og andres følelser bidrar til å utvikle bedre muligheter, utvikle problemløsning og handlingsrepertoar. Følelser kan inneholde viktig informasjon som bør tas hensyn til i samspillet (Glasø 2008). For eksempel, positive følelser for hverandre og «saken» gir gode forutsetninger for høy kvalitet på arbeidet, og tjenesten som virksomheten skal levere. I motsatt tilfelle, ved negative følelser i LMR, vil en kunne risikere at relasjonen, og de negative emosjonelle følgene, kan få urettmessig stor plass i arbeidshverdagen. De negative følelsene blir fort en distraksjon fra kjerneoppgavene, og står i fare for å bidra til negativt ladet stemning og oppmerksomhet i relasjonene og organisasjonen (Glasø 2008).

Mellommenneskelige faktorer er gjensidige, og handler blant annet om tillit, å bli likt, og hver av partenes investering i relasjonen. LMR bruker begrepet "liking" for å referere til den gjensidige tiltrekningen som folk har for hverandre. Det som kjennetegnes med «liking» er gjensidig tiltrekning som medlemmer har til hverandre i dyaden. Dette er basert på en mellommenneskelig tiltrekning, i motsetning til jobb eller profesjonsbaserte relasjon (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). Tiltrekningen mellom mennesker kommer fra deres fysiske og personlige egenskaper. Å ha en gjensidig tiltrekning mellom lederen og en medarbeider kan føre til hyppige og positivt ladede interaksjoner, noe som igjen kan hjelpe de to til å trives i sitt samspill. Å bli likt av lederen kan også hjelpe medarbeidere til å føle seg mer følelsesmessig støttet (Wayne and Ferris, 1990). Å være likt er avgjørende for kvaliteten på LMR. Den første tiltrekningen av et forhold vil være basert på individets personlige egenskaper, men over tid kan kompetanse og evner påvirke utviklingen av forholdet (Bauer and Green 1996).

Egenskaper ved leder

Egenskapene hos leder, som vi kommer til å se nærmere på i dette kapitlet, er med på å påvirke LMR. Dulebohn m. fl. 2012 påpeker egenskaper ved leder som er sentrale for å lykkes i arbeidet med å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Lederens evne til å utvise

tillit er en viktig faktor for relasjonen. Lederens tillit kan vises gjennom ulike interaksjoner, som for eksempel gjennom hvordan oppgaver delegeres. En leders høye forventninger til medarbeider kombinert med positiv oppfatning, kan føre til en prosess der medarbeideren får delegert nye og større arbeidsoppgaver. Dette kan føre til at medarbeider opparbeider en høyere grad av kompetanse. Dette samspillet kan styrke LMR, og er med på å bygge tillit og skape en følelse av belønning og anerkjennelse. Forventninger og oppgavedelegering er to nøkkelfaktorer som kan påvirke utviklingen av LMR.

Sosial kompetanse viser seg også å være svært viktig i organisasjoner. Denne kompetansen kan være spesielt gunstig for ledere. Sosiale og analytiske ferdigheter i kombinasjon, er kvaliteter som profesjonsutøvere og ledere trenger for å administrere komplekse systemer (Døving, m.fl. 2016). Konseptuell og metodisk kompetanse oppsummeres av flere som «systemkompetanse», som er en bred kategori som inkluderer ferdigheter knyttet til håndtering av komplekse systemer. Denne ferdigheten kan være gunstig for de som ønsker å utvikle mer spesialiserte ferdigheter. Selv om analytiske ferdigheter ligner generelle kognitive evner, kan de fortsatt utvikles gjennom trening og erfaring (Hassan, Mahsud m. fl. 2013).

Leders inngående kompetanse til sektoren bidrar også til LMR. Et eksempel på dette er rektor eller styrer i barnehage som har inngående kunnskap om barnehage, skole, barnevern, oppvekst, familievernkontoret, PPT, BUP og NAV. Ifølge Kotter 1982, har gode ledere inngående kjennskap til organisasjonen sin og sektoren de betjener. De har også de nødvendige ferdighetene for å effektivt administrere sine organisasjoner og målgruppen. For eksempel har lederen en dyp forståelse av organisasjonens historie og drift. Til tross for dette er det ikke ideelt å ansette noen med begrenset kunnskap om den økonomiske driften i organisasjonen (Kotter 1982). Denne kunnskapen har tillitsskapende effekt på organisasjonen og dens medarbeidere.

Resultatene av en studie gjennomført av Dulebonn m. fl. 2012, viste at en sterk LMR er knyttet til utøvelse av høy grad av transformasjonsledelse. Denne typen lederskap involverer fire faktorer; inspirerende motivasjon, individuell støtte, forventninger og innflytelse (Glasø and Thompson 2013). Transformasjonsledelse er en prosess som har som mål å utvikle og endre organisasjoner gjennom å implementere felles verdier, etikk, standarder og langsiktig mål (Thompson and Glasø 2015). Transformasjonsledelse konsentrerer seg om å skape en organisasjonskultur der medarbeidere føler seg som viktige bidragsytere og føler inspirasjon

og engasjement for organisasjonens mandat. Denne ledelsesteorien legger vekt på tydelig formidling av organisasjonens visjon og mål. Teorien legger også vekt på medarbeiderens indre motivasjon og positiv selvutvikling (Thompson and Glasø 2015). Ledere som behersker disse elementene, har gode forutsetninger for å lykkes med å etablere og utvikle relasjonen til sine medarbeidere.

Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon referer til lederens evne til å formidle visjonen til organisasjonen på en inspirerende og overbevisende måte. Ledere som mestrer denne formidlingen, er med på å motivere medarbeidere og skape positive forventninger om organisasjonens fremtid og deres rolle i den. Dette kan være med på å bidra positivt til arbeidsmoralen og inspirere medarbeidere til å bidra aktivt til at organisasjonen realiserer sine mål og når sin visjon (Glasø and Thompson 2013).

Individuell støtte

Individuell støtte refererer til rollen lederen påtar seg i oppfølging av medarbeidere (Glasø and Thompson 2013). Individuell støtte innebærer tilrettelegging fra lederens side for at medarbeider skal nå sitt fulle potensiale. Denne oppfølgingen av leder kan bestå av delegering av arbeidsoppgaver som skal være tilpasset medarbeiderens kompetanse og interessefelt. Når oppgaven som delegeres er utfordrende nok, skaper dette muligheter for utvikling og personlig vekst. Gjennom individuell støtte fokuserer lederen på den enkeltes styrker og oppmuntrer medarbeider til å utvikle akkurat disse. Dette hjelper medarbeider å realisere sitt fulle potensiale og få mest mulig ut av evnene sine. Ved en slik støtte fra leder legges det vekt på individuelle forskjeller og en aktiv involvering av medarbeider i utarbeidelse av grunnlaget for opplæring og oppfølging (Glasø and Thompson 2013).

Den idealiserte innflytelsen

Den idealiserte innflytelsen omhandler påvirkningskraften som en leder har i rollen sin som en tydelig kulturbærer og rollemodell. Dette innebærer blant annet at lederens fremtreden er i tråd med organisasjonens etiske standarder og verdier. Det å skape tillit hos medarbeidere er en viktig forutsetning for at lederen skal lykkes med implementeringen av visjonen (Glasø and Thompson 2013).

Intellektuell stimulering

Lederens evne til intellektuell stimulering er med på å utvikle kreativiteten og innovasjonen til medarbeiderne. Med den type ledelse oppmuntrer leder medarbeidere til å «tenke utenfor boksen» og utvikle nye ideer for å nå organisasjonens mål, og er med på å forbedre arbeidseffektiviteten. Denne typen ledelse lar medarbeidere føle seg verdsatt og gir dem muligheten til selv å mestre situasjonen. Det oppmuntrer dem også til å bli mer involvert og ha større engasjement (Glasø and Thompson 2013).

Egenskaper ved medarbeidere

Utviklingen av relasjoner mellom leder og medarbeider foregår i en dyade, hvor begge parter må investere i relasjonen. Faktorer ved medarbeider er derfor likeledes av betydning for den gjensidige utviklingen av relasjonen (Dulebohn m. fl. 2012). Disse egenskapene dreier seg om medarbeiders kunnskap om organisasjoner, selvinnsett og bevissthet og sosial kompetanse.

Medarbeidere har en aktiv rolle i utvikling av LMR. Det er funnet en positiv sammenheng i forhold til medarbeidere som investerer aktivt i å utvikle en relasjon av høy kvalitet med sin leder (Nahrgang og Seo 2015). Dersom den ene parten påtar seg en passiv rolle i utviklingen av LMR, kan det ha en negativ effekt på utfallet av relasjonen. Investering i relasjonen fra begge parter, har sammenheng med de forventninger de involverte partene har til hverandre. En opplevd høy innsats fra medarbeider, som ikke medfører forventet innsats tilbake fra lederen, vil kunne medføre lavere kvalitet på relasjonen (Maslyn og Uhl-Bien 2001 i Nahrgang og Seo 2015). Dette kan igjen påvirke medarbeiderens arbeidsglede og motivasjon. En god utvikling av LMR er avhengig av høy grad av bevissthet hos begge parter. De medarbeidere som har en høyere bevissthet til relasjonsbyggingen, vil erfare at investeringer i relasjonen med leder med stor sannsynlighet vil få et positivt utfall i form av en bedre relasjon og samarbeid. Faktorer som medarbeider kan benytte seg av for å påvirke LMR i en positiv retning, er hyppig formålstjenlig kommunikasjon med lederen og aktiv oppsøking lederen for tilbakemeldinger (Dulebohn m. fl. 2012).

Sosial kompetanse er en egenskap hos medarbeider som også kan bidra til en positiv påvirkning til LMR. Denne egenskapen handler om å kunne agere på en måte som er relatert for andre mennesker, samt forstå effekten av egne handlinger på deres opplevelser. Det innebærer også å utvikle ferdigheter til å påvirke andre og håndtere deres interne konflikter. Analytisk kompetanse handler om å kunne analysere og prioritere informasjon, planlegge og

løse problemer og bruke logikk og logiske begreper. Denne disiplinen blir ofte referert til som konseptuelle eller metodiske ferdigheter (Døving, m.fl. 2016).

De medarbeidere som har god kjennskap til sin organisasjon har også en bedre forutsetning for å styrke relasjonen med nærmeste leder. Denne kunnskapen kalles for Kontekstuell kompetanse; kunnskapen om miljøet og de konkrete omgivelsene som en profesjonsutøver arbeider i. Dette inkluderer de ulike rutiner, teknologi og verktøy som benyttes i virksomheten av medarbeidere. Det er ofte likheter mellom organisasjoner i samme bransje eller sektor. For eksempel er utdanningssektoren i Norge regulert likt og preget av standardisering (Døving, m.fl. 2016). Arbeidstakeren skal kunne arbeide ut fra like verdier og aktiviteter. Profesjonsutøver kjenner og håndterer yrkets spesielle kontekst, og mestrer f.eks. skifte av arbeidsplass, fordi sektoren er standardisert. Medarbeidere i disse virksomhetene er også høyt utdannede profesjonsutøvere, og de forventes effektivt å kunne navigere i de ulike organisasjonsstrukturene og kontekstene (Døving, m.fl. 2016).

3- Metode

Kvalitativt design

For å svare på valgt problemstilling, har vi valgt et kvalitativt design. Spesifikt har vi utført kvalitative dybdeintervjuer av totalt syv informanter.

En kvalitativ studie ble tidlig vurdert som godt egnet metodikk til å gi best mulig svar. I og med at vi i denne studien ønsket å se nærmere på informantenes egenopplevelse og forståelse av deres situasjon, ble det mest hensiktsmessig å foreta intervjuer av informanter. Kvalitative metoder er preget av et fortolkende paradigme. Vår rolle som forskere ble følgelig å tolke og analysere informantenes opplevelse og meningsdannelse, og eventuelle mulige konsekvenser av informantenes meninger (Tjora, 2021). I kvalitative studier får man mulighet til å gå i dybden på datamaterialet og få rikere forståelse av det fenomenet man undersøker. Gjennom den kvalitative tilnærming stilte vi også spørsmål ved hva medarbeiderne tok for gitt.

Temaene som vi tok opp i intervjuene bar preg av både private spørsmål og spørsmål rettet mot profesjonen og fagfeltet. Den fleksible tilnærmingen skapte rom for å utforske, sammen med informantene, deres tanker og refleksjoner om faglige utvikling, arbeidssituasjon, relasjon til nærmeste leder og opplevd autonomi. I denne studien var vi spesielt nysgjerrige på medarbeidernes perspektiv og oppfatning. Dette er i tråd med den kvalitative metodens natur der man med en genuin nysgjerrighet utforsker hvordan folks liv og tanker formes, hvordan sosial orden oppstår, eller hva slags fenomener er det som har påvirkende faktorer i en gitt situasjon (Tjora, 2021).

Dybdeintervjuer /forskningsintervju

Gjennomføringen av dybdeintervjuer er i tråd med forfatterens yrkesbakgrunn og kompetanse.

Det er en setting vi er komfortable med, og som kan være en styrke for oss, og forhåpentlig har vært en positiv faktor for oppgaven.

Ifølge Kvale og Brinkmann, 2015, er det kvalitative forskningsintervju mest formålstjenlig når man ønsker å se nærmere på meninger og holdningene til informantene, og utforske disse gjennom samtaler. I samtalene kan partene forstå hverandre gjennom en dialog og utforske hverandres svar og utsagn. Kvalitative forskningsintervju gir anledning til å grave dypere i forskjellige dimensjoner av informantenes handlinger og tanker. Det gir intervjueren anledning til å beskrive ens intensjoner, og intervjuobjektet mulighet til å utdype sine tanker, følelser, perspektiv og synspunkter (Kvale, Brinkmann m.fl. 2015).

I kvalitative dybdeintervjuer med de utvalgte informantene fikk vi anledning til å undersøke deres egne opplevelse av hvordan de som medarbeidere reflekterte over sin egen profesjonsopplevelse, integritet og hvor mye de bevisst tilpasset seg sine medarbeidere og nærmeste leder. Som forskere ville vi se hvor bevisste informantene var på deres påvirkningsevne med tanke på relasjon med sin med nærmeste leder, profesjonsrolle og faglige utvikling. Vi ønsket samtidig å utforske mulige faktorer som kan være med på å påvirke opplevd profesjonsidentitet, og kvaliteten på relasjon til nærmeste leder. Vi hadde også en ambisjon om å se nærmere på hvor mye av den profesjonsrelaterte atferden var bevisst fra medarbeiderens side. Johannesen m.fl. (2020) fremhever at når man skal se nærmere på informantenes forståelse av et fenomen fra forskjellige perspektiver og vinkler, er det riktig å benytte seg av kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer er velegnet som en metode til å få frem kompleksiteten og nyansene av sosiale fenomener. Gjennom kvalitative intervjuer kan en få bedre innblikk i informantenes forståelse følelser erfaringer og oppfatninger meninger holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannesen m.fl., 2020).

Slik det har blitt nevnt tidligere, er det på grunn av mandatet til lederrollen at en stor del av ansvaret for kvaliteten til relasjonen mellom leder og medarbeider ligger hos lederen. Lederen har følgelig en nøkkelrolle i å utvikle høykvalitets- og lavkvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere (Dulebohn m.fl. 2012). Lederen har ansvaret for tilrettelegging og skape rammene for en god relasjon. Det vi ønsket i denne studien og med intervjuene var at våre informanter skulle belyse sin egenopplevelse av dynamikken som oppstår mellom leder og medarbeider. Hvordan det preger og hvor bevisste de var på de faktorene som vi drøfter videre i denne studien.

Et av målene i intervjuene var å skape en ramme for en relativ fri samtale som kretset rundt noen spesifikke temaer som var bestemt på forhånd. Ved å skape en avslappet stemning og en noenlunde romslig tidsramme, var målet vårt å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2021). Vi passet på at intervjuene ikke skulle bli mye lengre enn én time. I denne studien var det viktig å kunne ta seg tid til å reflektere og gå i dybden. Dette var for at intervjuene skulle gi oss et best mulig utgangspunkt til å belyse problemstillingen.

Det var viktig å kunne skape både en felles forståelse av begrepene som blir brukt, men også tilrettelegge rom og nok tid til undring og refleksjon. I kvantitativ forskning er det lite rom for

den type refleksjon i samspill med informanten. Det er ikke lagt til rette for å undersøke nærmere hvordan informantene opplever disse fenomenene som vi ønsket å se nærmere på i denne undersøkelsen (Tjora, 2021).

Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervjuer der begge var med på intervjuene og hadde klart definerte roller. En slik form for intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Intervjueren kan bevege seg fram og tilbake (Johannesen m.fl., 2020). Selv om vi som intervjuere brukte åpne spørsmål og tilpasset oss informanten, benyttet vi intervjuguiden aktivt, og stilte alle informantene i undersøkelsen de samme spørsmålene. Kvale og Brinkmann, 2015, beskriver intervjuguide som et hjelpemiddel for at intervjueren skal kunne holde fokus og skape en hensiktsmessig ramme for intervjuet. Denne rammen skal bidra til man kan belyse studiens problemstillingsstilling og tilhørende forskningsspørsmål fra ulike perspektiver. Intervjuguiden bidrar til å koble sammen det teoretiske rammeverket og hypotesene, innsamle data fra informantene og studiens problemstilling (Kvale, Brinkmann m. fl. 2015).

Gjennomføring av intervjuene

For å strukturere intervjuene, og sikre at vi fikk berørt alle temaer, hadde vi dissetemaene klart på forhånd. Vi valgte ikke å sende ut intervjuguiden til våre informanter på forhånd slik at vi kunne innhente informantenes ufiltrerte tanker og refleksjoner rundt temaene. Informantene ble dog informert om de overordnede temaene i begynnelsen av intervjuet for å skape en forutsigbar ramme for begge parter. Selv om temaene var bestemt på forhånd tilpasset vi rekkefølgen på temaene under intervjuene. Fordelen med semistrukturerte intervjuer er at man kan tilpasse seg bedre til informanten og deres kommunikasjonsform.

Dybdeintervjuer kan i noen tilfeller kreve mer av intervjueren enn standardiserte intervjuer. Slike intervjuer krever mer planlegging og en helt annen måte å være forberedt på. Man må passe på at det er satt av nok tid, men ikke bruke altfor mye tid. Det at et intervju kan vare litt for lenge kan føre til at informanten kan bli sliten eller miste fokus. Samtidig måtte vi også være forsiktig med at strukturen på intervjuene ikke var altfor løse, slik at informanten skulle være klar over at det vedkommende sa ble registrert som innhentet data. En svært uformell setting kan også føre til informanten ikke helt klarer å se sammenhengen mellom spørsmålene og ikke klarer å forstå hva det spørres etter, eller ikke klarer å ta intervjuet seriøst.

Intervjuguiden må være tilpasset og spørsmålene konkrete og lettforståelig, men likevel invitere til refleksjon og gode svar.

Vi strukturerte intervjuene der vi først begynte å stille noen spørsmål om informantens bakgrunn for således å skape en god tone og relasjon i den innledende «bli kjent» fasen. Senere i intervjuet gikk vi nærmere inn på informantenes egne opplevelser og tanker. Vi stilte åpne spørsmål slik at informanten selv skulle ha mulighet til å beskrive og svare med egne ord. I intervjuene ønsket vi også å ta med refleksjon rundt egenopplevelse fra alle informantene i forbindelse med strukturelle og organisatoriske faktorer, slik som lederspenn, fysisk plassering etc. og se om de hadde noen erfaringer i forbindelse med dette, og hvordan de opplevde det som viktige faktorer.

Informanter

Forskeren må først og fremst tenke hvilke målgrupper som skal være en del av informantene slik at man skal få innsamlet nødvendig data. Det neste steget blir å velge ut relevante personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen m.fl., 2020). I kvalitative dybdeintervjuer er valg av informantene i forbindelse med deres relevans og hensiktsmessighet mye viktigere enn antall informanter siden man ikke er ute etter statistiske generaliseringer slik som kvantitativ metode (Johannesen m.fl., 2020).

I studien valgte vi ut informanter fra barnehage- og skolesektoren. En slik målrettet utvelgelse av informanter blir kalt for strategisk eller teoretisk utvalg. Det innebærer at informantene ikke er tilfeldig utplukket. Formålet var ikke at informantene skulle representere populasjon, innbyggerne eller gjennomsnittsmedarbeideren, men var personer som kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021).

Det er viktig i slike dybdeintervjuer at informantene besitter mye og relevant informasjon om fenomenet som skal undersøkes (Johannesen m.fl., 2020). Et annet viktig mål var at informantene skulle ha nok trygghet i sin rolle til at de kunne ha en formening om temaet eller være i stand til å kunne uttale seg om temaet.

Utvalg

Størrelsen på utvalget er avhengig av størrelsen på studien, problemstillingen og formålet (Johannesen m.fl., 2020). Vi hadde som mål ha 7-10 informanter. Som nevnt tidligere, er

relevans og hensiktsmessighet viktigere i kvalitativ metode enn antallet informanter. Vi ønsket først og fremst informanter med relevant informasjon, og endte med å ha syv informanter totalt. I kvalitative studier kan ikke antall informanter være altfor mange, spesielt ikke i forbindelse med en slik studie der man må ta hensyn til både tidsperspektiv og størrelse. Johannesen m.fl. 2020, påpeker at for at man både skal kunne ha mulighet til å gjennomføre intervjuene og ha en tilstrekkelig god dyptpløyende analyse, må man begrense antallet intervjuer. Vi vurderte at dersom vi skulle ha for mange informanter, kom arbeidet med både datainnsamling og etterarbeidet til å bli u håndterlig, slik at det potensielt kunne hatt en negativ effekt på det endelige utfallet.

Vi hadde i utgangspunktet ikke noe krav til informantene hva angår alder eller kjønnsfordeling. Vi la heller ikke noen begrensninger på geografi, eller hvor lenge informantene hadde vært i fagfeltet. Dersom vi hadde hatt et større antall med informanter hadde ovenstående vært interessante faktorer å ta med i betraktning. Vårt viktigste utvalgs-kriterium var at de skulle være personer med profesjonsutdanning, og inneha høyere utdanning som pedagog. De skulle også være aktivt utøvende i sin profesjon. Av de syv informantene var det to kvinner og fem menn. Når det kom til antall år i bransjen, så var det én som hadde jobbet i 22 år, to av dem hadde jobbet 15 år i fagfeltet, mens én hadde jobbet i 11 år, én i ti år, én i fire år, mens den med minst tid i fagfeltet hadde jobbet i 1,5 år. Aldersfordelingen blant våre informanter var fra begynnelsen av tyveårene til slutten av femtiårene. Samtlige av våre informanter hadde minimum tre-årig høyskoleutdanning.

Etikk

Slike kvalitative dybdeintervjuer kan skape forventninger av forskjellige slag hos deltakerne (Tjora, 2021). Det er derfor viktig med klare forventningsavklaringer og ikke minst informere på best mulig måte hva forskningstemaet er, og til hvilke formål innhentede data vil bli brukt. I den forbindelse er det viktig at vi som forskere også tenker over spørsmålene som blir stilt, at de har relevans til temaet og at man har en profesjonell opptreden til enhver tid. Det er også viktig at forskeren er bevisst på hvilke prosesser og tanker som vekkes i møte med informantene slik at dette ikke preger verken resultatet, utførelsen av intervjuene eller gjengivelsen av innsamlet data. Her anser vi at det er en styrke at studien ble gjennomført av to stykker, med mulighet til å hjelpe hverandre slik at vi ikke ble for preget av en personlig profesjonell bakgrunn, erfaringer og forforståelse for tematikken. Dette kommer vi tilbake til under forskerrollen og objektivitet.

Av prinsipp anonymiserte vi av hensyn til den relasjonen som blir skapt mellom informant og forsker, det kan hende at de ikke reserverer seg, dersom de ønsker å være anonymisert. Ifølge Tjora (2021) kan man i kvalitative forskningsmetoder komme nær dem man forsker på. Spesielt i tilfeller der man må være i kontakt med informantene i planleggingsfasen, og senere ha en lengre samtale med dem, kan det oppstå en relasjon med følelse av forpliktelse eller at en står i gjeld til den andre parten (Tjora, 2021). Det var følgelig viktig å informere samtlige av informantene om deres rettigheter. For å være sikker på at informantene følte seg trygge på anonymisering lot vi dem i tråd med Tjora (2021) la dem selv sjekke at ingen detaljer i sitater eller andre typer utdrag kunne gjøre dem gjenkjennelige for en leser. Vi startet alle våre intervjuer med å informere om at samtalene kom til å bli tatt opp, men at de kom til å bli tatt opp gjennom en plattform godkjent av NSD og Oslomet. Vi opplyste også at opptakene kom til å bli slettet automatisk 30. juni. I denne studien ligger ikke kodingen vedlagt, da denne kan svekke anonymiseringsprinsippene i kvalitativ forskning.

Forskerrollen og objektivitet

Vi som forskere hadde aldri jobbet sammen før. Vi valgte derfor i forkant av intervjuene å teste ut spørsmålene på et lite utvalg nærstående før vi benyttet det overfor informantene. Vi gjorde det for å kunne finjustere spørsmålene, bli mer bevisst på tidsbruk og samtidig bli mer bevisstgjort vår rolle som intervjuere. Ved å ha en hensiktsmessig intervjuguide og godt formulerte spørsmål fant vi at vi hadde gode verktøy til å bistå oss med å få en omtrentlig idé og innblikk i situasjonen og informantenes subjektive oppfatning. Dette gjorde det også lettere senere i prosessen å se likhetene og forskjellene i innsamlet data.

Som nevnt tidligere, er det viktig at vi som forskere må være klare og bevisste over våre forforståelser. Det er mye av atferden til intervjuer som kan avsløre personens holdninger. Med det i tankene er det viktig at en som intervjuer er bevisst sin væremåte, det gjelder alt fra kroppsspråk, ordvalg og toneleie (Kvale, Brinkmann m. fl. 2015). En av forskerne jobber i barnehagesektoren og har en lederrolle, mens den andre forskeren har en lederrolle i skolesektoren og har bakgrunn fra barnehagesektoren i lederstillinger. Vi har en del forhåndsoppfatninger av organisering, struktur, personalpolitikk og kultur. Vi var bevisst at dette kom til å være en påvirkningsfaktor i prosessen av utforming av studien. Derfor var det viktig at vi var bevisst på det til enhver tid, og stilte oss selv kritiske kontroll spørsmål om hvorvidt vår forforståelse preget innsamling og tolking av data. Som intervjuer og forsker må

man være bevisst på ens forforståelse, kunnskapsnivå og kunnskapssyn. Disse nevnte faktorene er med på å påvirke hvordan man innhenter og tolker data. Dette har en klar betydning for utfallet og sluttproduktet av studie (Kvale, Brinkmann m.fl. 2015). Hvordan forskeren takler forberedelsene og den innledende fasen i intervjuet legitimerer prosjektet, og er av avgjørende betydning for intervjuets informasjonsverdi (Johannesen m.fl., 2020). Vi var bevisst på at spørsmålene som ble stilt ikke var ledende og ikke bar preg av et ønske om å konstruere et ønsket/tiltenkt svar eller resultat. Det var da viktig med åpne spørsmål slik at informantens egenopplevelse kom mest mulig frem uten påvirkning fra oss som forskere. Samtidig var det viktig at vi hadde i bakhodet at i de situasjonene der noen av spørsmålene kunne være vanskelig for informanten å oppfatte, at vi forklarte og utdypet det uten at det var altfor mye preget av vår forforståelse av situasjonen. Det kan oppstå situasjoner der informantene kan fokusere på å svare på spørsmålene med utgangspunkt i at de ønsker å gi et godt inntrykk. Vi var også bevisst på hvordan vår stilling og rolle kunne prege informantene.

Med utgangspunkt i vår vurdering og oppfatning av interaksjon med våre informanter, var det ingen oppfølgings spørsmål eller tydelige reaksjoner på våre roller som ledere i sektoren. Likevel er det vanskelig å vite hvordan dette har vært med på å prege våre informanter.

Gyldighet/Validitet

Forskning handler om å skape troverdige resultater, det vil si godt begrunnede tolkninger gjort ved systematisk analyser av empirisk data, som igjen er frembrakt ved et nøye gjennomtenkt design. Det er viktig at forskeren i første omgang selv redegjør for slike kvalitetsvurderinger i egen forskning. Det er i første omgang forskeren selv som må ta jobben med å overbevise andre om kvalitet i egen forskning (Tjora, 2021).

Slik som vi har informert om tidligere, prioriterte vi relevans og hensiktsmessighet fremfor antall informanter. Det som kommer til å være gjeldende er hvorvidt det kommer til å være samsvar, sammenheng og noen likheter mellom svarene. At man kan se et mønster i innsamlet data nok til å kunne svare på problemstillingen. Mye av den type innsamling av data kommer også til å være preget av modusen eller tilstanden til informanten på det tidspunktet intervjuet ble holdt. Det er viktig å ha i tankene at innsamlet data er preget av nettopp det, det er inntrykket og egenopplevelsen av et visst antall med informanter i den perioden dataene ble samlet inn. Dette er også i tillegg til at den utarbeide intervjuguiden bevisst og ubevisst er

preget av våre forforståelse og perspektiv. På tross av åpne spørsmål og tilrettelegging fra vår side som forskere, er fortsatt temaene og fokuset forhåndsbestemt. Det samme gjaldt ellers våre oppfølgingsspørsmål.

Godkjenning av prosjektet i henhold til gjeldende retningslinjer

I henhold til retningslinjene for samfunnsvitenskapelig teoretisk metode sendte vi inn en søknad til Norsk senter for dataforskning (NSD) i november 2021. I denne søknaden la vi ved intervjuguiden samt utkast av informasjonsskriv som vi skulle sende ut til potensielle informanter. Vi fikk godkjenningbrevet innen én uke etter at søknaden var sendt inn. Vi informerte om denne prosessen i starten av alle intervjuene for å synliggjøre legitimiteten av vår studie.

Vi hadde allerede bestemt oss for hvilke pedagogiske institusjoner vi skulle henvende oss til for å rekruttere informanter. Vi sendte ut epost til disse institusjonene i begynnelsen av desember 2021. Vi startet intervjuene våre i slutten av januar 2022 og hadde vårt siste intervju i slutten av februar 2022.

Vi benyttet lydfil fra nettskjema og lastet det ned og inn i Office 365 i Oslomets portal. Avklaringer fra personvernombud var innhentet i forkant som bekreftet at dette er en trygg fremgangsmåte uten at noe ble lagret lokalt.

Vi startet deretter arbeidet med å gå gjennom innsamlet data fra intervjuene med informantene. For å strukturere innsamlet data benyttet vi oss av en tabell der vi plottet inn de ulike svarene knyttet til hvert spørsmål. Dette gjorde arbeidet mer oversiktlig for å kunne analysere og bearbeide våre funn.

4 - Empiri

Vi har bevisst valgt å ha profesjonsutøvere som informanter for å belyse dette aspektet av dyaden mellom leder og medarbeider. Vi har også vært bevisst på at vi ønsker å intervju profesjonsutøvere, om deres oppfatning, holdning og kunnskap om ledelse, og den ledelse de selv utsettes for. Videre ser vi på hvordan medarbeiderens meninger, egen opplevelse, tanker, tidligere erfaringer, og refleksjoner knyttet til ledelse. I analysedelen skal vi se på hva som utmerket seg ved intervjuene og hvilke aspekter av innsamlet datamateriale som sammenfaller med forskning og teori. Vi håper at dette studiet kan supplere allerede eksisterende forskning og inspirere til videre arbeid. Etter vår oppfatning er det behov for videre studier som gir dypere innblikk og forståelse i relasjonen og samspillet mellom medarbeider og leder, fra et medarbeiderperspektiv.

Forskningsspørsmålene brukes som overskrifter for å skape en struktur i analysen og diskusjonsdelen for å besvare problemstillingen.

Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.

Vi kartla i denne delen av intervjuene hvordan medarbeider generelt drøfter jobben sin med leder. Intensjonen med dette spørsmålet var å åpent invitere til refleksjoner om på hvilken måte jobbutøvelsen blir drøftet. Vi mener også vi sjekker ut medarbeiders oppfatning om det er arenaer og kultur for utvikling gjennom disse samtaler. Informantene svarer her at de har samtaler med ledere hvor fungering og jobbutøvelse er tema. Informantene forteller om ulike arenaer hvor dette skjer. For noen er det regelmessige samtaler med leder, f.eks. hver 14. dag, men uten at det fra medarbeider oppleves å være fastsatt agenda. De informantene som beskriver denne fremgangsmåten, forteller samtidig at samtalen har stor verdi.

En av informantene sier: Han begynte med å ha det hver uke og nå har det gått over til annenhver uke. Det er ingen agenda. Ikke møterreferater. Uformell samtale. Vi kan snakke om alt. Alt fra barn. Han er veldig tydelig på at han gjør det for å bli kjent med oss. Han får en god oversikt og blir ordentlig kjent. Det kommer mye bra fram i disse samtaler. Vi bruker tre kvarter på disse samtaler. Det er uformell form uten referat. Det setter jeg pris på.

En annen informant som også opplever regelmessige samtaler med sin leder, deler i intervjuet følgende refleksjon: *Veldig fornøyd med oppfølgingsamtaler flere ganger i måneden. Jeg har*

ikke andre møter enn de regelmessige, men har en relasjon som gjør at jeg når som helst kan be om dette fra min leder. Men med de hyppige samtalene vi allerede har, rekker vi godt over aktuelle saker vi bør drøfte.

Den samme informanten sier også: *Disse samtalene skal vi fortsette med, det er jeg veldig fornøyd med.*

Som vi her har beskrevet, er det informanter som erfarer fordeler ved regelmessig oppfølging av sin nærmeste leder, og beskrivelse fra medarbeiders side hvorfor dette oppleves meningsfullt. Andre informanter beskriver en annen form for oppfølging, som noe mer tilfeldig. To øvrige informanter beskriver en situasjon der det ikke legges til rette for regelmessige eller hyppige oppfølgingssamtaler. Her beskriver informantene, sagt på litt ulikt vis, om en oppfølging som foregår sporadisk og av litt tilfeldig karakter. Det beskrives videre behov for å få mer konkrete tilbakemeldinger om deres utøvelse av pedagogisk arbeid, samt større tilstedeværelse av nærmeste leder «på gulvet».

En informant sier: *"Skulle gjerne sett mer til ledelsen, ikke bare at leder kommer når det er utfordringer eller kriser. Savner tilbakemelding av utøvelsen av pedagogikken og møte med barna."*

Videre forteller en annen informant i tilnærmet lik situasjon, at vedkommende ikke har regelmessige samtaler. Informanten deler i intervjuet at vedkommende ikke opplever dette som en utfordring, da hen selv sørger for å ivareta løpende dialog med leder, ved å be om, og får denne tiden og arenaen.

En ytterligere informant beskriver en kontekst som består av regelmessige møtepunkter med sin leder, hvor det hyppig, flere ganger pr. uke, drøftes og løpende løses saker og utfordringer. Disse møtepunktene beskrives av informant som uformelle, lite planlagt og av litt tilfeldig karakter. Informanten beskriver at vedkommende er godt fornøyd med denne løsningen.

Den samme informanten sier følgende om samspillet og relasjonen med sin leder: *"Vi har i utgangspunktet planer om å gjennomføre 3 strukturerte og systematiske samtaler pr. år. Pr. dags dato gjennomføres ikke disse etter intensjonen. Vi har aldri disse samtalene, fordi vi har*

de kontinuerlige og uformelle samtalene i hverdagen. Dette mener vi ivaretar behovet i vårt samarbeid.

Informanten fremstiller denne praksisen som særdeles godt egnet for hens måte å jobbe på.

Knyttet til samme forskningsspørsmål stilte vi spørsmålet hva skal til for at du opplever utvikling i jobben din? Vi stiller dette spørsmålet fordi vi ønsker å se om informantene selv ser en sammenheng mellom møtearenaer, oppfølging, mer eller mindre systematisk, er med å bidra til at medarbeider selv opplever en utvikling som profesjonsutøver.

Informantene setter ord på dette på ulik måte. De to informantene som beskriver tett og hyppig oppfølging fra leder, beskriver fremdeles behov for en mer systematisk oppfølging, i forbindelse med deres behov for faglig utvikling i yrket sitt.

En av de aktuelle informantene sier følgende: *Jeg har behov for mer kursing, pedagogiske kurs, faglige kurs, kartlegging av mine veiledningsbehov og bedre planlegning. Jeg trenger bedre systematisk oppfølging.*

Hos tre av informantene trekkes det frem at de opplever den største faglige utviklingen i samspillet med likestilte kolleger. De trekker også frem at faglige tilbakemeldinger fra leder verdsettes, men at dette skjer i for liten grad. De forteller heller at denne tilbakemeldingen er av sporadisk karakter. Når vi spør informantene om de kan beskrive hvordan de ville foretrukket å bli fulgt opp, svarer 4 av disse relativt likt, at de ønsker å bli observert, samt få konkret veiledning med utgangspunkt i observasjon av dere praksis.

Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder, mener arbeidstakeren er viktige?

For å adressere forskningsspørsmålet ønsket vi å sjekke ut synspunkter hos informantene om lederens mellommenneskelige kvaliteter, og hvordan medarbeider opplevde seg ivaretatt som menneske på arbeidsplassen. I våre funn er det mange aspekter som kommer frem, knyttet til dette forskningsspørsmålet. Det er rundt denne tematikken vi fikk flest innspill, og hvor informantene hadde betydelige formeninger og tanker. Informantene var med andre ord klare på sine forventninger til leder når det gjelder mellommenneskelige og sosiale kvaliteter og ferdigheter. En informant beskriver sin situasjon ved å sette ord på at leder tilrettelegger og

inspirerer både informant og andre medarbeidere i avdelingen. Leder beskrives som en person som forstår fagfeltet godt, samt benytter ressursene i avdelingen på en utviklende måte. Denne lederen beskrives også å være sterk på individuell støtte.

Nå følger noen av de mest fremtredende elementene fra våre funn, knyttet til dette forskningsspørsmålet. Hos informantene er det noen sentrale kvaliteter alle refererer til, som de både har forventning om, og som de får innfridd i sin hverdag. Det som beskrives er at denne innfrielsen foregår på ulike måter. Et slikt element er leders evne til å lytte. Alle våre informanter bekrefter at deres ledere er til stede, og lytter når medarbeider trenger dette. Videre vises det til at hvordan lyttingen kommer til uttrykk, handler om formen og konteksten lyttingen foregår i. Et flertall av informantene beskriver en kontekst hvor lyttingen foregår i en uformell og likeverdig setting.

Informantene beskriver ledere som ikke er redd for å være uformelle og gir av seg selv. Vi ser at alle ledere evner å lytte, men som beskrevet lenger opp, lyttingen utføres på ulikt vis.

Noen av våre informanter sier følgende om deres leders evne til å lytte:

Informant 1: Leder er åpen, tørr og være uformell, gir av seg selv. Han er interessert, stiller relevante oppfølgingsspørsmål, både om jobb og privat. Han har alltid tid til en prat, han er hyggelig og imøtekommende. Jeg opplever han som tilgjengelig.

Informant 2: Min leder er den mest menneskelig leder jeg har hatt, han er ikke redd for å være seg selv, er med på sosiale arrangementer, lytter til mine utspill og ideer.

De av våre informanter som beskriver en dynamisk, varm og kontinuerlig evne til lytting hos sine ledere, beskriver også stor tilfredshet i jobbsammenheng.

Der flertallet beskriver at dette foregår på en uformell og likeverdig måte, beskriver andre informanter at lyttingen foregår i mer formell kontekst, og oftest i forbindelse med utførelse av en konkret arbeidsoppgave. Informantene har beskrevet det på følgende måte:

Informant 3: *Jeg opplever at jeg til tider blir lyttet til, da i en litt formell og alltid jobbrelatert sammenheng.*

Informant 4: *I dialog med meg, og når leder bør lytte, kan hen virke overkjørende, og være for kjapp på å ta beslutninger, uten at hen har hørt meg ut.*

Disse informantene beskriver en kommunikasjon med leder, som bærer preg av lite dialog og å være hovedsakelig oppgaverettet. På spørsmål om hva det gjør med dem, svarer to av informantene at dette kan bidra til svekket motivasjon og gi en følelse av å ikke bli tilstrekkelig sett. Informantene utrykte videre at et slikt samspill med leder skapte en følelse av avstand mellom dem og leder. De beskriver at relasjonen med leder føltes lite autentisk. Samtidig delte to informanter positive refleksjoner om et samspill med leder som fremmet motivasjon. De beskriver at de føler seg sett og anerkjent av leder. Dette fenomenet berøres mer under diskusjonskapitlet og i avsnittet *profesjonsutøvere med negative ledererfaringer*.

Informant 1 deler i intervjuet følgende utsagn: *Leder skaper en opplevelse av at hen kjenner igjen ansiktsuttrykkene mine på morgenen. Hen klarer å gjenkjenne når jeg har tatt på meg for mye arbeid. Leder er flinkt til å regulere meg, og hjelpe meg til å sortere og rydde unna merarbeidet og sørger for at jeg får kontroll på arbeidshverdagen.*

Samme informant forteller også i intervjuet at: *Leder ser på meg som helt menneske, ikke bare som et byråkratisk verktøy.*

Informant 1 sier følgende om sin nærmeste leder: *Hen lytter til mine ideer, og er lydhør. Hen oppmuntrer til nytenkning og respekterer min kompetanse.*

Informant 2 sier følgende som kan beskrive leders tilpasningsevne, og hvordan dette positivt påvirker jobbprestasjon: *Jeg får god støtte fra ledelse, på utspill og ideer. Jeg har en leder som skaper mot til å prøve ut nye ting, og et godt utviklingsklima*

Informantene trekker frem hvilke kvaliteter hos leder de mener har størst betydningen for deres jobbutøvelse og tilfredshet. Disse egenskapene skaper forutsetninger for å etablere et godt forhold til medarbeiderne og gjøre organisasjonen til et godt sted å lære og vokse.

En av informantene beskriver det på følgende måte: *Min leder er et godt medmenneske, tar seg tid til kolleger og støtter de. En annen viktig egenskap min leder har, er å balansere krav, forventning og omsorgsevne. Hen viser at hen bryr seg og sine ansatte. De ledere som viser respekt for sine medarbeidere, og tar hensyn til deres liv og utfordringer, vil få mer respekt og lykkes bedre.*

En annen informant setter ord på sin leders mellommenneskelige egenskaper på følgende måte: *Leder har en avslappende væremåte, vi har det gøy sammen.*

En tredje informant sier det på følgende måte: *Leder stoler på oss, og utviser nysgjerrig. Det er viktig for meg at leder utviser nysgjerrighet. Tillit er helt vesentlig, og hen er ressurs for oss. Leder formidler at jeg er en ressurs, jeg føler meg verdsatt av både leder og kolleger.*

En fjerde informant sier: *Tid og vennlighet er viktig, når jeg opplever at leder har tid, er dette positivt for relasjonen.*

En femte informant sier det slik: *Leder skaper rom for å rydde opp i misforståelser og kommunikasjonssvikt. Det er en trygghet i relasjonen, der vi kan ordne opp i friksjon og diskusjoner. Denne åpenheten gjør meg trygg.*

Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.

Knyttet til dette forskningsspørsmålet vil vi innlede med å beskrive at informantene var mer reserverte i sine svar. Dette i motsetning til informantenes synspunkter og refleksjoner knyttet til leders mellommenneskelige kompetanse, samt tema om tilrettelegging fra leder i forbindelse med bruk av bruk av deres kompetanse som medarbeidere.

Informanter sier følgende på spørsmål knyttet til mulighet til å påvirke relasjonen fra et medarbeiderperspektiv:

En informant beskriver seg slik: *Jeg investerer selv i relasjonen, snakker med leder i uformelle setninger. Prøver å bli kjent med han på flere plan. Jeg sier ifra når ting ikke fungerer. Sier ifra der jeg ser forbedringspotensialet.*

En annen informant sier følgende: *Det var et godt spørsmål, det har jeg ikke tenkt så mye på.*

En siste informant sier om dette spørsmålet: *Jeg setter mål for meg selv, og deler disse målene med min leder. Leder gir meg tilbakemelding på målene. Ut over dette, har jeg ikke tenkt så mye på hvordan jeg kan påvirke relasjonen.*

Informantene deler at dette fenomenet har de tenkt mindre over. Samtalene hadde en tendens til å flyte over til andre problemstillinger, og vi opplevde det som tyngre å få lange og gode svar knyttet til dette forskningsspørsmålet. Det er imidlertid en felles beskrivelse av informantene om at dette betraktes å være leders ansvar. Informantene beskriver at de har selv en mulighet og dels ansvar for relasjonen, men i løpet av intervjuenes varighet, klarer de ikke å beskrive hva de konkret gjør for å påvirke LMR. Dette kan ha ulike sammenhenger som vi kommer tilbake til i diskusjonsdelen.

Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder.

Kompleksiteten i arbeidet som utføres i pedagogiske organisasjoner består av ulike oppgaver og roller. For å ivareta disse oppgavene og rollene, er rett organisasjonsstruktur en viktig forutsetning. Rett organisasjonsstruktur gir klare og tydelige retningslinjer for profesjonsutøverne. Ansvarsfordeling og arbeidsoppgaver basert på den enkeltes kompetanse, er viktig for den samlede evnen til å innfri organisasjonens mandat og dens utvikling. Organisasjonen, skolen og barnehagen, må betraktes som en helhet, noe som er svært viktig for å lykkes.

I forbindelse med dette forskningsspørsmålet delte informantene sine erfaringer og synspunkter om viktigheten av tydelig lederstruktur og at organisasjonen oppfattes som samlet. En sterk personalgruppe, tilhørighet til et fagmiljø, ble også trukket frem av informantene som viktige faktorer. Disse ovennevnte egenskapene ved organisasjonen ble

oppfattet av informantene til å ha en sterk gjensidig innflytelse på miljøet, og et mulig bidrag til individuell og kollektiv utvikling.

Våre informanter sier følgende om deres oppfatning av organisasjonsstrukturen, sett i kontekst av LMR.

Informant 1, med over 20 års erfaring som utøvende pedagog, beskriver organiseringen av medbestemmelsesgruppe ved organisasjonen. I regi av ledelsen er en gruppe satt sammen på tvers av organisasjonen, som skal høres og får innflytelse i viktige saker. Dette oppfattes av informant som et godt eksempel på et organisatorisk trekk, som bidrar til å skape felles innsats mot felles mål.

Informant nr. 1 sier følgende: *Medbestemmelsesgruppe. Møtene vi har sammen har vært veldig gode. Bedre å ta sakene gjennom medbestemmelsesgruppa, enn alene med leder. Gjelder både positive ideer, og kan brukes til å ta opp utfordringer.*

Samme informant trakk frem at friheten i rollen, var godt forankret i organiseringen.

Informant nr. 1 sier følgende: *Det er lite detaljstyring fra leder, og det er noe jeg setter pris på. Friheten kjennetegnes også i sektoren, og er forankret i rammeplan og basert på våre interne planer.*

Informanten setter ord på opplevd autonomi. Informantens beskrivelser forteller oss at opplevd frihet i vedkommende tilfelle, gir seg utslag i sterk ansvarsfølelse og styrket identitet som pedagog. Gjennom hele intervjuet ble det uttrykt et engasjement og vilje til å bidra til felleskapet.

I intervjuene trekkes det frem flere positive trekk ved organisasjonene. Informant nr. 2 beskriver ledelsen som uttalt selvkritisk, og en ledelse som inviterer til innovative ideer og endring. Informanten beskriver lederatferden som inspirerende og det skaper godt grunnlag for nytenkning og arbeidsglede. Den samme ledelsen beskrives å lykkes med å synliggjøre organisasjonens visjon, og en tydelig og sterk retning for profesjonsutøverne.

Informant nr. 2 sier følgende: *Leder tørr ha et kritisk blikk på vår drift og aktivt tenker på hvordan vi kan forbedre driften vår. Spennende ledelse som er opptatt av at det ikke er nye ideer som er problematiske, men gamle ideer som er vanskelig å legge i fra seg.*

Ovenfor har vi beskrevet eksempler fra intervjuene, som etter vår vurdering, beskriver organisatoriske trekk som er med å påvirke LMR på en positiv måte.

To av våre informanter beskriver en ledelsesstruktur bestående av flere ledere i organisasjonen. I begge tilfeller beskrives en organisering av oppgaver ledere imellom, som informantene sier kan fremstå utydelig. Informantene uttaler seg følgende om organisering av ledelsen:

Informant nr. 4 sier følgende: *Vi har en leder, en ass. leder og en lektor, alle med lederansvar. Jeg betrakter alle tre som min leder. De har fordelt ansvaret seg imellom. Men for meg er det noen ganger vanskelig å vite hvem jeg skal gå til for hva. Relasjonen er like god med alle tre, og så har de fordelt mellom seg hvilke saker de skal håndtere. Det blir litt uoversiktlig til tider.*

Informant nr. 5 sier følgende: *Det er tre stykker som leder uten klare retningslinjer, kan det bli litt vanskelig. Virker som noen av dem ikke har oversikt.*

Informantene beskriver her en organisering som skaper usikkerhet rundt ansvarsforholdene til den enkelte av de tre lederne. En av de nevnte informantene beskriver at det er en tanke bak organiseringen, men at denne ikke kommer til uttrykk i hverdagen. Informanten opplyser at dette blir ekstra tydelig når utfordringer og oppgaver oppstår, og lederstrukturen er utydelig. Informanten beskriver videre, at dette i noen tilfeller kan skape forvirring og frustrasjon, knyttet til hvem av lederne en går til med ulike problemstillinger.

Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer

Under intervjuene og på spørsmål knyttet til lederes emosjonelle kompetanse, viste det seg at informantene har varierende erfaringer. Enkelte av informantene beskriver å ha vært i situasjoner hvor relasjonen med deres daværende ledere har vært preget av lav tillitt, mangelfull kommunikasjon og samspill av generell dårlig kvalitet. Disse beskriver en situasjon hvor samarbeidet med leder er preget av kontroll, fravær av dialog og sviktende

tillit. Den autonomi og faglige integritet som normalt følger av rollen som profesjonsutøver i skole eller barnehage, beskrives av informantene som krevende å opprettholde. Dette alene skal ikke betraktes som et isolert funn. Det som derimot vi vil rette oppmerksomhet på, er at informantene beskriver at de ved inngåelse av nye lederrelasjoner, sier at de fortsatt er preget av forhistorien.

Blant våre informanter med uttalte negative erfaringer vil vi trekke frem følgende utsagn:

Informant 1: Det har vært litt turbulent i vår avdeling i de siste årene. Det har vært en del dårlige ledere med lite erfaring. Det har vært noen ledere med null skoleerfaring og ikke erfaring fra vårt fagfelt. De hadde en annen tilnærming til oss.

Informant 1: De ville komme og være sjef og bestemme over oss. Det ble dårlig stemning og de trivdes ikke og begge sa opp. De følte seg urettferdig behandlet. Det ble tatt noen beslutninger som ikke var populære.

Informant 2: Detaljstyring, det fungerer svært dårlig for meg. Jeg gjør en bra jobb, har høy kompetanse, så blir man kontrollert, og detaljstyrt. Det virker ikke bra på motivasjonen. Når dette skjer, går jeg inn i minimalistisk modus. Har tidligere erfaringer med ledere som ikke hadde tillitt, da går man inn i overlevelses modus på jobben, det var en vond prosess for meg.

Informant 3: Ikke fornøyd nok med min relasjon til min nærmeste leder. Avgjørelser blir tatt for raskt. Overfladiske beslutninger. Vanskelig å følge med på hva som skjer. Lederen bruker ikke nok tid til å gå gjennom skikkelig og avgjørelser blir dermed overflatiske.

I intervjuer med de nevnte informantene, kommer det frem at de går inn i nye lederrelasjoner med reservasjoner. På oppfølgingsspørsmål fra oss som forskere, bekrefter informant at nye lederrelasjoner inngås med en mer negativ forforståelse enn tidligere.

Empiri som sammenfaller med teori

Studier denne avhandlingen viser til, samt funn fra studiens informanter, tyder på at evnen til å tilpasse sin ledelse, har påvirkning på både utvikling og vedlikehold av LMR. Samspillet mellom leder og medarbeider er dynamisk og en kontinuerlig prosess. Dette samspillet foregår i både formelle og uformelle situasjoner. Studien støtter betydningen av mellommenneskelige relasjoner, i ledelse av organisasjoner og profesjonsutøvere. Studier utført av Glasø 2015, så nærmere på forholdet mellom en profesjonsutøvers kompetanse og leders evne til å tilpasse sin lederstil etter situasjon, profesjonsutøvers engasjement, motivasjon og kompetansenivå. I denne studien konkluderte man med at det var betydelig bedre for profesjonsutøvere når lederstil samsvarer med situasjonen profesjonsutøver befant seg i (Thompson and Glasø 2015).

Vi vil hevde at samhandlingen mellom leder og medarbeider er i stor grad dialektisk, dvs. gjensidig, og at begge parter har store forutsetninger til å påvirke kvaliteten på relasjonen. Denne studiens informanter beskriver på ulik vis, måten leders evne til å lytte og leders evne til å forstå effekten av egne handlinger på sine omgivelser og sine medarbeidere, påvirker LMR. Der leder lytter og gir tilbakemelding og anerkjennelse for jobbutøvelsen til profesjonsutøver, bidrar dette til tydeliggjøring av forventninger (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). Denne dynamikken, leder og medarbeider bidrar til, skaper gode forutsetninger for trygghet og tillit i relasjonen. En situasjon der leder har en positiv oppfatning av medarbeider, kan føre til prosess hvor medarbeider får delegert nye og større oppgaver, får utvist en større grad av tillitt og vil kunne oppleve en større grad av utvikling som profesjonsutøver (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). En informant beskriver sin situasjon med å sette ord på at leder tilrettelegger og inspirerer både informant og andre medarbeidere i avdelingen. Leder beskrives å forstå fagfeltet godt, samt at denne benytter ressursene i avdelingen på en utviklende måte. Denne lederen beskrives å beherske det å gi både individuell støtte og intellektuell stimulering. Lederatferden er formålstjenlig og har en positiv effekt for medarbeiders videreutvikling. En leders evne til å lytte og anerkjenne sine medarbeidere, kan være den støtten medarbeider trenger for å kunne håndtere indre konflikter og utfordringer i arbeidet (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). Når leder lykkes i dette, styrker det LMR.

De informanter som beskriver tidligere negative lederrelasjoner, deler i studien at dette preger dem i møte med nye lederrelasjoner. Det som er et fellestrekk hos disse informantene, er at de har en mer avventende og skeptisk holdning til ledelsen. Et inntrykk de legger igjen, er at ny

leder ikke starter relasjonsbygging med «blanke ark». Utgangspunktet til disse samarbeidsrelasjonene kan vurderes å ikke være optimale, med tanke på kvaliteten på LMR. Når relasjonen ikke fungerer, kan misforståelser, uenigheter og konflikter oppleves mye mer belastende, og ha en betydelig innvirkning på den følelsesmessige velvære, for begge parter (Glasø 2008). Bevisst og ubevisst er alle med å prege relasjoner vi er en del av. LMR har et klart preg av å være initiativbasert fra begge parter i relasjonen. Faktorer som medarbeider kan benytte seg av for å påvirke LMR positivt, er hyppig hensiktsmessig kommunikasjon med lederen, aktivt oppsøke lederen for tilbakemeldinger (Dulebohn m. fl. 2012). LMR er avhengig av høy grad av bevissthet hos begge parter. De medarbeidere som har en høyere bevissthet til relasjonsbyggingen, vil erfare at investeringer i relasjonen med leder vil med stor sannsynlighet få positivt utfall. (Dulebohn, Bommer m. fl. 2012). Når det er ivaretatt vil det kunne skape gode forutsetninger for økt kvalitet i relasjon med nærmeste leder. I disse nevnte tilfellene, der det er fravær av de ovennevnte faktorene, beskrives en negativ effekt på LMR.

5 - Analyse og diskusjon

I det nedenstående vil vi drøfte faktorene som påvirker forholdet mellom medarbeidere og leder, sett i kontekst av relevant teori, og funn fra våre informanter. Vi vil beskrive de funn og den informasjon vi har hentet ut, og våre tolkninger fra intervjuene med våre informanter. Dette vil vi gjøre ved å systematisk relatere analysen direkte til forskningsspørsmålene i studiet.

Vi vil i likevel starte analysen med at informantene hadde svært ulike utgangspunkt og bevissthet knyttet til egne profesjonelle behov. Videre vil vi benevne at det var store variasjoner hos informantene i grad av refleksjoner knyttet til de problemstillinger de skulle ta stilling til i intervjuet. Vi oppfattet videre at det var variasjoner blant informantene i form av overskudd, innstilling og holdning til tematikk, synspunkter om sin arbeidssituasjon, ledelse, og sine ledere. Enkelte informanter hadde, etter vår oppfatning, også evnen til å reflektere rundt et større antall dimensjoner og fasetter knyttet til tema.

Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.

Vi vurderer, basert på informantenes beskrivelser av dette forskningsspørsmålet, at ledere som legger til rette for god bruk av fagkompetanse, bidrar til å danne felles mening, bidrar til engasjement, avklare forventninger og bygge tillit mellom seg og medarbeider. Det var varierte svar knyttet til dette spørsmålet. Informantene beskriver, på litt ulikt vis, at der oppfølging fra leder foregår sporadisk og er av litt tilfeldig karakter, så synes det å ha en påvirkning på profesjonsutøvers motivasjon. Fenomenet bekreftes av flere av våre informanter. Informantene beskriver at dette dreier seg om at den tilfeldige oppfølgingen gir seg utslag i usikkerhet i arbeidsutførelse og lavere motivasjon. Det beskrives på den ene side behov for å få mer konkrete og detaljerte tilbakemeldinger om utøvelse av pedagogisk arbeid samt behov for større tilstedeværelse av nærmeste leder «på gulvet». På den annen side, beskriver andre informanter at der ledere uttaler konkrete forventninger, oppfattes dette som en u hensiktsmessig detaljstyring.

En av informantene, med lang fartstid, og med en fremtoning i intervjusituasjonen som bekrefter trygghet i rollen, beskriver å håndtere stor frihet og autonomi i stillingen sin. Andre informanter beskriver opplevd lederatferd som mer sporadisk og lite systematisk. Informanten gir inntrykk av å være fortrolig med leders oppfølging, og oppsøker leder ved behov. Vi

tolker at dette har sin forklaring i at vedkommende er trygg i rollen og yrket sitt, samt har en leder som er mottagelig for den type interaksjon. Her har vi beskrevet et fenomen, hvor ledere har en litt tilfeldig oppfølging, men utfallet kommer til uttrykk på ulike måter. Vi analyserer at dette skyldes mer eller mindre trygghet i rollen som profesjonsutøver. De informantene som beskriver at dette oppleves problematisk, gir også uttrykk for å være mer i behov av anerkjennelse og tett faglig oppfølging.

En informant skiller seg ut. Vedkommende beskriver gjennomgående å ha en svært god relasjon til sin leder. Informanten fremstiller relasjonen som tillitsfull, energisk og motiverende. Det er inngående beskrivelser om at informant opplever seg sett og vedkommende får brukt sin kompetanse i stor grad. Denne informanten forteller i intervjuet at det opprinnelig er en plan om 3 strukturelle samtaler pr. år. Disse samtaler blir ikke gjennomført, men behovene for oppfølging blir ivaretatt i den daglige tette kontakten med leder. Slik informanten fremstiller ordningen med sin leder, kan vi anta at medarbeider får dekket de fleste av sine behov for oppfølging. Samtidig vil vi stille spørsmålsteget ved om en slik ordning vil kunne risikere å gå på bekostning av de mer dyptgående behov, som vi vil hevde at en slik relasjon også er i behov av.

Informanten med den sterke relasjonen til sin leder, her tyder mye på at dette fører til tettere samarbeid og hyppige positiv ladede interaksjoner. Den opplevde gode relasjonen mellom medarbeider og leder kan kompensere for fraværet av strukturell oppfølging. På den ene side kan en strukturell oppfølging og formelle prosedyrer sørge for å putte oppfølgingen i system, og hjelpe leder og medarbeider med klargjøring av forventninger, roller og arbeidsoppgaver. Ved fravær av slik strukturert oppfølging kan det oppstå usikkerhet. På en side kan den uformelle lederstilen påvirke medarbeider gjennom normer, verdier og holdningsskapende innsats. Leder inviterer medarbeideren til å være med aktivt å påvirke beslutninger. Vi som forskere kan med utgangspunkt i informantens svar, se elementer av "liking" som en sentral faktor i denne dyaden. På en annen side, vi kan ikke se bort ifra at det kan oppstå uventede negative friksjoner i slike tette relasjoner. Dette kan oppstå når leders forventninger til medarbeiders jobbprestasjon ikke samsvarer i kritiske saker.

Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder mener arbeidstakeren er viktige?

I intervjuene kommer det frem at leders sosiale kompetanse og emosjonelle evner, er foretrukne egenskaper hos ledere. Leders evne til å lytte og anerkjenne sine medarbeidere, evne til å tilpasse seg og sin lederstil, er trekk og egenskaper informantene betrakter som viktige. De av våre informanter som beskriver en dynamisk, varm og kontinuerlig evne til lytting, hos sine ledere, beskriver også stor tilfredshet i jobbsammenheng.

Knyttet til leders sosiale kompetanse og analytiske evne, ser vi en tydelig relevans mellom leders evne til å lytte og leders evne til å forstå effekten av egne handlinger. Våre informanter bekrefter at denne typen lederatferd i form av tilbakemelding og anerkjennelse for jobbutøvelse, bidrar til å tydeliggjøre forventninger fra leder. Mye kan også tyde på at samarbeidet leder og medarbeider bidrar til, skaper gode forutsetninger for trygghet og tillit i relasjonen. En situasjon der leder har en positiv oppfatning av medarbeider, fører til en prosess hvor medarbeider får delegert nye og større oppgaver.

En informant beskriver sin situasjon ved at leder tilrettelegger og inspirerer både informant, og andre medarbeidere i avdelingen. Informanten beskriver det som motiverende at leder forstår fagfeltet godt, samt benytter ressursene i avdelingen på en utviklende måte. På en annen side kan en for nær relasjon være utsatt for noen blindsoner, hvor de uformelle kommunikasjonsformene kan være til hinder for mer strukturert oppfølging. Likevel vurderer vi at denne lederen behersker individuell støtte og intellektuell stimulering, vedkommende ser ut til å ha en lederatferd som er formålstjenlig og har en positiv effekt for medarbeiders videreutvikling. Funn fra våre informanter, kan tyde på at leders evne til å tilpasse sin utøvelse av ledelse til organisasjonen, medarbeidere og målgruppe, har betydning for LMR. Vår studie understøtter betydningen av mellommenneskelige relasjoner i ledelse av organisasjoner og profesjonsutøvere. Informantene oppgir at mellommenneskelige egenskaper hos leder spiller en viktig rolle i utviklingen av LMR.

Våre informanter beskriver store variasjoner i utøvelse av mellommenneskelige egenskaper hos leder. Studien ser ut til å bekrefte at til tross for varierte og ulike fremgangsmåter, vil vi hevde at det er mindre forskjeller på utfallet av LMR, enn vi først antok. Enkelte ledere beskrives å være formelle, noe mindre støttende og med mindre grad av dialog, der andre ledere beskrives å bidra til avslappet atmosfære og uformell stil. Begge typer lederatferd,

beskrives av studiens informanter, å kunne ha positiv effekt på LMR. En refleksjon vi har gjort oss, er at til tross for ulike lederstiler og lederatferd, som beskrevet over, synes variasjonene, og ha mindre effekt på LMR. Informantene oppgir at betydningen av å kunne opprettholde en tillitsfull dialog, avklare forventninger, avklare roller og opplevelsen av å bli hørt og anerkjent, har grunnleggende betydning for LMR. Informantene deler oppfatning om at så lenge de nevnte mellommenneskelige egenskapene er ivaretatt, så spiller lederstil mindre rolle. Til tross for variasjoner i lederstil, er effekten på LMR liten, noe som også kan forklares med gjensidighet i LMR, hvor begge parter påtar seg en aktiv rolle i relasjonsarbeidet. Videre kan studien tyde på at lang erfaring og trygghet i rollen, bidrar til nevnte gjensidighet. På en annen side, andre informanter beskriver behov for en mer iverakende og tilstedeværende ledelse. Studien bekrefter at dette forutsetter større initiativ fra leder.

Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.

Studien lykkes ikke med å få inngående refleksjoner knyttet til dette forskningsspørsmålet. Svarene studien får fra informantene var lite utfyllende. Som forskere undrer vi oss over årsakene til dette. En faktor som kan ha vært en medvirkende årsak til dette, kan ligge hos oss som intervjuere. Som forskere må vi være oppmerksomme på at vi kan ha påvirket utfallet og svarene til våre informanter. På forhånd var akkurat dette forskningsspørsmål, noe av det vi var mest nysgjerrig på. Vi hadde interne drøftelser, også med veileder, om hvordan vår forforståelse og våre roller som ledere i vårt virke, kunne påvirke våre informanter, svar og analyse. Vår rolle som ledere i sektoren, og måten vi introduserte oss på, kan ha vært med på å skape en dynamikk som ikke har vært hensiktsmessig knyttet til dette forskningsspørsmålet. Det kan følgelig ha preget refleksjonsprosessen og vært en distraksjon hos våre informanter.

Et annet element som vi har vurdert som en mulig forklaring på få refleksjoner, er vår intervjuguide. Studien hadde som mål utelukkende å stille åpne spørsmål, med hensikt å ikke lede våre informanter i en bestemt retning. Dette kan imidlertid også ha bidratt til å gjøre det mer krevende å besvare spørsmålet.

En annen mulig påvirkningsfaktor kan ha vært informantenes forforståelse og holdninger til dette teamet. Noen informanter uttrykte at de i utgangspunktet betraktet etablering, ivaretagelse og utvikling av LMR som et hovedsakelig lederansvar. Dette kan være med på å

prege relasjonen med leder og medarbeidernes evne til å ta egne initiativ. Dette fenomenet kan være en årsak til at våre informanter ikke hadde noen klare formeninger om eksakt hva de gjorde for å utvikle relasjonen med sin leder.

Andre informanter opplyste også at dette ikke var noe de hadde tenkt mye på. Gjennom intervjuene fikk vi således det vi kan betrakte som deres momentane refleksjoner rundt temaet. Informantene viser refleksjoner som bekrefter at de har forståelse for en viss innflytelse på relasjonen. Det bekreftes at relasjonen med leder, på lik linje som andre relasjoner, er en kontinuerlig samhandlingsprosess. Samspillet foregår daglig, både i formelle og uformelle settinger. Studien bekrefter at informantene har refleksjoner rundt at forholdet er dialektisk, men var nødvendigvis ikke klar over alt det de gjør, ikke gjør, som er med på å påvirke relasjonen med sin nærmeste leder.

Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder?

Studiens vurdering av enkelte av informantenes svar på dette forskningsspørsmålet, er at det beskrives fordeler av når organisasjonen jobber mot felles mål. Informantene beskriver at når en organisasjon oppfattes som samlet, har dette en sterk innflytelse på medarbeiderne, deres motivasjon, og bidrar til en individuell og kollektiv utvikling.

På en annen side beskriver andre informanter at dersom ledelsen ikke lykkes med en god og hensiktsmessig organisering, vil dette kunne skape usikkerhet i forhold til roller og ansvar. Hos våre informanter, der det beskrives sviktende organisasjonsstruktur, har dette bidratt til utydelig oppgave og rollefordeling. Hos noen av studiens informanter beskrives det endog å ha ført til konflikter med ledelsen og utrygghet og ineffektivitet blant medarbeiderne. I slike tilfeller beskrives det, og som forskere vil vi støtte utsagnet, at utydelig organisering kan bidra til at den formelle lederen kan miste sin tillit, legitimitet og autoritet. Noen informanter opplever at lederstrukturen er utydelig, og ansvarsområder hos de respektive ledere er manglende. Disse informantene beskriver at det er med på å skape en utfordrende relasjon mellom dem og leder. Informantene forteller at de ikke alltid opplever seg sett, og ønsker et tettere samarbeid med sin nærmeste leder.

Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer

I møte med informantene, fikk vi som forskere innblikk i flere beretninger om mangelfulle og negative lederrelasjoner. Flere av informantene delte at dette ikke nødvendigvis gjelder nåværende leder, men snarere tidligere lederrelasjoner. I flere tilfeller erfarte vi at intervjuet og informantens besvarelser var tidvis preget av de negative relasjonene. Til tross for at dette kunne være historisk tilbake i tid, blir det tydelig at informantene fremdeles er sterkt preget.

De informanter, som deler tidligere negative lederrelasjoner, beskriver at dette preger de i møte med nye lederrelasjoner. Det som fremkommer som et fellestrekk hos tre av informantene, er at de setter ord på en mer avventende holdning, en etablert mistillit til ledelse. Et klart inntrykk informantene legger igjen er at en ny leder vil starte relasjonsbyggingen med medarbeiders negative forhistorie. Leder starter følgelig med minus på tillit, uten selv å være klar over dette. Der leder ikke er kjent med historikken og kulturen, skapt av tidligere relasjoner, vil vi hevde at det blir særlig krevende for nye ledere som skal inn å etablere relasjoner, tillit og samarbeid. En refleksjon vi gjør oss er hvilket ansvar organisasjonen og ledere har for å forebygge negative følger ved lederskifte. I tilfellene studien ble kjent med, var inntrykket at kunnskapen om de negative relasjonene, ikke kom frem til nytilsatt leder. På en side og ved enkelte tilfeller, kan det vurderes at det er riktig å ikke informere ny leder om slike utfordringer. Disse vurderingene gjøres med tanke på at en ikke vil prege ny leder unødvendig i møte med medarbeidere, samt at medarbeidere skal få presentere seg på egne premisser. På en annen side, bør det vurderes å gi ny leder innsikt i at tidligere lederrelasjoner har vært problematiske, og hvis det er kunnskap om hva/hvorfor, kan det vurderes å si noe om dette. I alle slike tilfeller bør en gå varsomt frem for å bevare den enkeltes integritet.

Denne tematikken, så langt vi har funnet ut, berøres ikke i tidligere forskning knyttet til LMR, ei heller i forskning knyttet til profesjoner og profesjonsutøvere. Dette temaet var heller ikke en del av vår originale problemstilling og forskningsspørsmål. Temaet er dog interessant og nyttig for fagfeltet å se nærmere på. En betraktning vi gjør oss i studien, er at de informanter som har opplevd negative lederrelasjoner og konflikter, stiller strengere krav til nye ledere. Inntrykket fra studien, er at denne kategori medarbeidere er mindre tolerante i sitt møte med nye lederrelasjoner, enn de som ikke har med seg denne type tidligere erfaringer med ledere.

6 – Svakheter ved studien og behov for mer forskning

Resultatene i denne studien er med utgangspunkt i svar fra syv informanter. Med et utvalg av denne størrelse er det vanskelig å trekke noen konklusjoner, til det er studien for liten og for snever. Her vil det være behov for ytterligere studier, fra et medarbeiderperspektiv, for å se om de funn denne studien har gjort, kan bekreftes eller avkreftes.

Slik nevnt i metoddelen kan det være utfordringer med å ivareta anonymiteten til informantene. Med et så lite utvalg der samtlige på arbeidsplassen hvem som har vært informanter er det vanskelig å opprettholde anonymiteten som etiske retningslinjer fordrer. Det kan hende at dette har påvirket svarene til våre informanter. Temaet i denne studien kan være komplekst og vanskelig for informantene å svare på. Det kan hende at noen av informantene bevisst eller ubevisst har moderert seg.

Denne studien bekrefter at LMR har mange fasetter og blir påvirket av mange faktorer. Det er blitt gjort lite forskning i forbindelse med medarbeiderperspektiv i fagfeltet LMR. Derfor er dette praksisfeltet preget av å være lite vitenskaps/kunnskapsbasert. Med en større informantgruppe kunne man innhente mer verdifull informasjon. Med større og bredere kartlegging av medarbeiderperspektiv i kontekst av LMR, vil videre forskning supplere og styrke fagfeltet.

Det er en svakhet ved vår studie at vi kun ser dette fra et perspektiv, medarbeiderperspektivet. Vi ønsket i denne undersøkelsen å se nærmere på medarbeiders rolle i utvikling av relasjoner, da dette har vært mangelfullt ved tidligere forskning. Våre funn er derfor et supplement til den forskningen som allerede finnes om LMR. Gjennom vår undersøkelse har vi fått bekreftet en rekke faktorer som bidrar til utviklingen av LMR fra et medarbeiderperspektiv, samtidig som vi har funnet et interessant område der det er behov for videre forskning. Dette område gjelder medarbeidere med tidligere negative lederrelasjoner.

Vårt utvalg er lite, og flere studier må til for å kunne trekke noen konklusjoner. Videre studier bør se på utviklingen av negative relasjoner over tid, det vil si hva som skal til for å endre disse til positive relasjoner, når det inngås nye lederrelasjoner.

7 - Avslutning – Relasjonsledelse, fra et medarbeiderperspektiv.

For å besvare problemstillingen, var forskningsspørsmålene til god hjelp i prosessen.

Avsluttende benytter vi derfor strukturen forskningsspørsmålene har gitt oss, og konkludere med om problemstillingen kan sies å være besvart.

Medarbeideres opplevelse av at leder legger til rette for at de kan få brukt sin fagkompetanse.

Funnene i vår studie støtter tidligere forskning om at en leders vilje til å engasjere seg i faglig oppfølging av sine medarbeidere har en positiv effekt på LMR. Våre informanter opplyser at ledere som tilrettelegger, slik at profesjonsutøvere får brukt og videreutviklet sin fagkompetanse, er med på å bidra til at medarbeidere føler seg anerkjent og støttet av lederen. Våre informanter har opplyst forskjellige måter og grad av systematikk for oppfølging av deres fagkompetanse. Informantene har vært noe splittet i oppfatningen om hvorvidt en uformell lederstil er forenelig med opplevelse av riktig grad av oppfølging og tilrettelegging. Informantene beskrev uformell ledelse, i kombinasjon med daglige, lite strukturerte forventningsavklaringer, som bidrag til utviklingen av profesjonsutøvers evne til tenke kreativt og utvikle sine egne holdninger.

En god relasjon med leder kan føre til hyppige positive interaksjoner og legger grunnlag for et produktivt samarbeid. Dette ble også betraktet av informantene å være et kompenserende element for fraværet av formelle prosedyrer og systemer for oppfølging. Studien avdekket samtidig at manglende systematisk oppfølging kunne føre til lite trygghet i yrkesrollen og følelse av å ikke bli sett av leder. I de tilfellene der informantene gir uttrykk for redusert motivasjon, og savn etter å bli anerkjent, kan dette ha sammenheng med at oppfølgingen ikke var satt i system.

De av våre informanter som beskriver systematisk og tilrettelagt oppfølgingsprosess, ga uttrykk for at de var fornøyde med det faglige samarbeidet med sin nærmeste leder. Det de derimot også informerte om, på tross av at de var fornøyde med samarbeidsrelasjonen så savnet de en mer uformell interaksjon.

Hvilke mellommenneskelige faktorer ved leder mener arbeidstakeren er viktige?

I intervjuene identifiserte informantene egenskapene til leder som de anser som viktige mellommenneskelige egenskaper. Den evnen som trekkes frem av samtlige informanter som viktig og kritisk, er evne til å lytte og forstå sine medarbeidere. Informantene våre bekrefter at

det er mye som tyder på at god lytting, er grunnlaget som skal til for at medarbeider opplever seg forstått, opplever tillit og trygghet i rollen sin som profesjonsutøver. De av våre informanter som beskriver å ha gode ledere, og være en del av et godt arbeidsmiljø, trekker særlig frem leders evne til å lytte som en av de sentrale mellommenneskelige egenskapene. At denne egenskapen er sterkt medvirkende til et positivt miljø for både medarbeider og dens kolleger. I disse tilfellene mestrer leder å omsette lyttingen i en aktiv og positiv lederatferd.

En annen viktig mellommenneskelig egenskap beskrives å være evnen til å motivere og inspirere sine medarbeidere. Informantene beskriver det utviklende når lederen mestrer å bidra til intellektuelle stimulering, kombinert med individuell støtte. De av våre informanter som benevner dette, bekrefter at dette fremmer deres motivasjon og arbeidsglede. Ifølge våre informanter kan egenskapene til en leders mellommenneskelige egenskaper spille en vesentlig rolle i utviklingen av LMR. De bemerket at viktigheten av å opprettholde en tillitsbasert dialog, muligheten til å veksle mellom formell og uformell stil, og å kunne avklare forventninger, er noen av nøkkelfaktorene en leder bør ha for å forbedre sin LMR.

Hva forteller arbeidstaker at han/hun gjør selv for å utvikle relasjonen til nærmeste leder.

Våre studier bekrefter forskningen om at positiv medarbeideratferd styrker LMR. De av våre informanter som forteller om en bevisst holdning til å opprettholde en god relasjon, hadde et bedre samarbeid med sine ledere og generelt et bedre inntrykk av organisasjonen og ledelsen. To av studiens informanter har konkrete refleksjoner rundt hvordan de påvirker forholdet til sin leder. Deres refleksjoner er med på å støtte Dulebohn m.fl. påstand om at medarbeidere med en initiativbasert tilnærming legger grunnlaget for en sterkere og bedre relasjon med sin leder. De øvrige informantene har få refleksjoner rundt dette forskningsspørsmålet.

Som nevnt tidligere har vi som forskere undret oss over årsaken til at ansatte med høyere utdanning, slik som våre informanter, viser lite refleksjoner rundt forholdet mellom dem og deres ledere, når det gjelder deres muligheter til å påvirke denne relasjonen. Vår studie viser at profesjonsutøvere ikke alltid er klar over potensiale i å investere i relasjon med nærmeste leder. Vi som forskere vil hevde at det ligger mye urealisert potensiale for profesjonsutøvere, som evner å investere i relasjon med leder.

Informantene opplyser at når det dreier seg om å opprettholde en god relasjon med dem som medarbeidere, så betrakter de det som en prosess som er hovedsakelig leders ansvar utfra mandatet som er gitt. Informantene beskriver dog at de har en mulighet til å påvirke

relasjonen. Likevel klarer de ikke konkret å beskrive hva de kan gjøre for å påvirke LMR i en positiv retning. Denne studien ser ut til å bekrefte at medarbeidere som i mindre grad er klar over egen mulighet til å påvirke, kan bidra til å svekke relasjonen med sin nærmeste leder.

Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener arbeidstaker at har innvirkning på relasjonen til leder?

Knyttet til dette forskningsspørsmålet, tyder mye på at våre informanter bekrefter, at ledere med evne til å få hele organisasjonen til å jobbe mot felles mål, er med å styrke LMR. Ifølge informantene bidrar en samlet organisasjon til kollektiv utvikling og individuell suksess.

Informanter i denne studien beskriver ledere som evner å beherske individuell støtte, men kombinerer dette med å se organisasjonen som helhet. En av lederne beskrives å ha en sterk evne til å raskt endre perspektiv fra en enkelt sak, vedrørende en medarbeiders konkrete behov, til å raskt kunne bidra med refleksjoner og beslutninger som angår hele organisasjonen. Dette er egenskaper som vi konkluderer med at anses som vesentlig for å opprettholde og videreutvikle LMR.

Dersom ledelsen ikke lykkes med å skape felles innsats mot felles mål, vil det kunne skape usikkerhet rundt de ansattes roller og ansvar. Dette kan føre til konflikter og ineffektive arbeidsforhold. I tillegg, hvis organisasjonen ikke er ordentlig organisert, kan den formelle lederen miste sin autoritet og tillit. Flere av våre informanter, beskrev situasjoner hvor tidligere ledere ikke har mestret å skape felles mål og visjon. Informantene ga uttrykk for at slike situasjoner var negative for helheten, og at dette trolig har skapt individuelle, langsiktige negative følger for den enkelte medarbeider. Informanter forteller også at i mangel på en klar organisatorisk ledelsesstruktur, kan forholdet mellom ledere og ansatte bli utfordrende. Dette mener informantene, som opplever at de ikke alltid føler seg sett. Vi vil her kunne si at mangel på effektiv ledelse/svak organisatorisk ledelse, påvirker LMR på en negativ måte. Informantene forteller om at dette har bidratt til konflikter og et ustabil arbeidsmiljø.

Profesjonsutøvere med negative ledererfaringer

Under intervjuene diskuterte informantene sine erfaringer med leders emosjonelle kompetanse. Det ble bemerket at deres forhold til tidligere ledere hadde vært preget av dårlig kommunikasjon og lav tillit. Informantene beskrev en situasjon der deres forhold til tidligere ledere hadde vært preget av svikt i kommunikasjon og detaljstyring. De bemerket også at deres profesjonelle integritet ofte ble utfordret. Selv om dette funnet ikke er et isolert tilfelle,

tyder det på at forholdet mellom informantene og deres nåværende ledere, fortsatt er preget av forhistorien.

Relasjonsledelse – fra et medarbeiderperspektiv

Denne studien bekrefter det vi i teoridel allerede har henvist til, at det er positiv sammenheng mellom medarbeidere som investerer aktiv i å utvikle en relasjon og kvaliteten på relasjonen med leder.

Studien ser en sammenheng mellom de av informantene som inntar en passiv rolle i utviklingen av LMR, de samme informantene beskriver at de har en negativ relasjon til sin nærmeste leder. Et annet element vi vil vise til, der det tas positivt initiativ fra medarbeider, men som ikke medfører forventet innsats tilbake fra leder, vil også kunne utfordre relasjonen.

Som forskere mener vi at det bør sees mer på fenomenet knyttet til medarbeidere som har vært utsatt for negative ledererfaringer. De av studiens informanter som beskriver dette, bekrefter at de går inni nye lederrelasjoner med lavere engasjement og større grad av skepsis. En god utvikling av LMR er avhengig av høy grad av bevissthet hos begge parter. De medarbeidere som har en høyere bevissthet til relasjonsbyggingen, vil kunne erfare at investeringer i relasjonen med leder med stor sannsynlighet vil få et positivt utfall i form av en bedre relasjon og samarbeid.

Oppsummert har vi at våre informanter peker på følgende egenskaper ved leder de mener er viktige for å skape og opprettholde relasjon med sin leder; Leders evne til å lytte var gjennomgående egenskap hos alle av våre informanter. Leders evne i å kombinere formell og uformell lederstil var en balanse og egenskap som de fleste pekte på som en styrke og forutsetning for LMR. Majoriteten av informanter var opptatt av leders forståelse for fagfeltet, dette var også et tydelig fellestrekk, og pekt på hos de fleste. I noe mindre grad, men likevel viktig egenskap, ble det trukket frem leders evne til å til rette for tilstrekkelig frihet og autonomi i rollen.

8 - Kilder:

Bauer, T. N. and S. G. Green (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test." Academy of Management journal **39**(6): 1538-1567.

Bauer, T. N. and B. Erdogan (2015). The Oxford handbook of leader-member exchange. New York, Oxford University Press.

Christensen, Tom. 2015. Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget

Dulebohn, J. H., m. fl. . (2012). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future." Journal of management **38** (6): 1715-1759.

Dysvik, A., m. fl. (2016). Produktiv motivasjon i arbeidslivet. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Døving, E., m. fl. (2016). Profesjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.

Glasø, L. and G. Thompson (2013). Transformasjonsledelse. Oslo, Gyldendal akademisk.

Glasø, L. (2008). "Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen." from <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>.

Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." The Leadership quarterly **6**(2): 219-247.

Grønmo, Sigmund, 2016 Samfunnsvitenskapelige metoder, Fagbokforlaget, 2. utgave

Hassan, S., m. fl. (2013). "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness." Journal of managerial psychology **28**(2): 133-146.

Johannessen, Asbjørn; Tufte, Per Arne; Christoffersen, Line, 2020, Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, Abstrakt forlag, 4. utgave

Kotter, J. P. (1982). The general managers. New York, Free Press.

Kvale, S., m. fl. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal akademisk.

Molander, A., m. fl. (2008). Profesjonsstudier. Oslo, Universitetsforl.

Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010. Ledelse og styring. Bergen: Fagbokforlaget

O'Donnell, M., m. fl. (2012). "Leader behavior and LMX: a constructive replication." Journal of managerial psychology **27**(2): 143-154.

Thompson, G. and L. Glasø (2015). "Situational leadership theory: a test from three perspectives." Leadership & organization development journal **36**(5): 527-544.

Thornton, P. H., m. fl. (2012). The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process. Oxford, Oxford University Press.

Tjora, Aksel Hagen, 2021, Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 4. utgave, Gyldendal, 2021

Wayne, S. J. and G. R. Ferris (1990). "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study." Journal of applied psychology **75**(5): 487-499.

Widerberg, Karin; Hansen, Marianne Nordli; Album, Dag, 2010, Metodene våre: eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning, Universitetsforlaget

Kilder fra Lovdata:

Barnehageloven (2005). Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64).

Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Opplæringslova (2006). Forskrift til opplæringslova (FOR-2006-06-23-724).

Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-06-23-724?q=Forskrift%20til%20opplæringslov>

Vedlegg

Vedlegg 1 – informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Er det en sammenheng mellom egen opplevd profesjonsidentitet og kvalitet på relasjon mellom profesjonsutøver (medarbeider) og den nærmeste leder?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på barnehagelærere og læreres oppfatning om egen profesjonsidentitet og deres relasjon til nærmeste leder.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er som nevnt tidligere å se nærmere på barnehagelærere og læreres oppfatning om egen profesjonsidentitet, og deres tanker om kvaliteten til relasjon til deres nærmeste leder. Dette er en masteroppgave med kvalitativ form. Intervjuene vil derfor være semistrukturerte. Spørsmålene vil være åpne og handler mye om beskrivelser av sin egen arbeidshverdag og egne refleksjoner.

For å kunne skaffe data til vår problemstilling skal vi intervjuer ca. 10-12 informanter

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi skal intervjuere lærere og barnehagelærere. Dette for å kunne se nærmere på deres oppfatning av profesjonsidentitet og opplevelse av samarbeid og relasjon til nærmeste leder.

Vi spør deg om å delta fordi du er jobber enten i barnehage eller på skole som en profesjonsutøver. Din deltagelse er avgjørende for å sikre best og mest mulig informasjon om hva som skal til for å skape og bevare gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og samtidig hvilke faktorer er viktig for å styrke profesjonsidentiteten.

Med dette utgangspunktet ønsker vi å intervju deg. Intervjuet vil ta ca. en time. Studiet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, og imøtekommer alle krav til anonymitet. Intervjuene blir tatt opp på bånd. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer i løpet av januar/februar. Intervjuet vil gjennomføres med minst mulig praktiske utfordringer for deg. Dersom det er ønskelig kan intervjuet gjennomføres på ditt arbeidssted, på teams eller et annet egnet sted som du måtte ønske.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du sier ja til et individuelt intervju der vi ønsker å få vite mer om dine tanker og opplevelser relatert til relasjon til nærmeste, profesjonsidentitet og organisatoriske faktorer som har som formål å styrke din fagkompetanse og samarbeidsmiljøet. Intervjuet vil verken kreve forberedelse eller etterarbeid fra din side. Det vil ta ca en time. Intervjuet vil tas opp på lydbånd og transkriberes før opptaket slettes. Utover utdanning og ansiennitet vil det ikke være noen personlige spørsmål som kan identifisere deg.

Data krypteres på mobiltelefon og sendes direkte til en digital løsning som heter Nettskjema.

Etter overføring blir opptaket værende kryptert på telefonen i 90 dager, men kan ikke spilles av på telefonen. Lydopptaket og data i Nettskjema vil bli slettet etter oppgavens slutt. Intervjuet vil transkriberes om til tekst i etterkant av intervjuet og lagres i egne krypterte filer i programvare NVivo12.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Informasjon om det vil kun bli notert og ikke tatt opp på lydbånd.

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.

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.

I tillegg til oss som studenter, vil vår veileder ved OsloMet, Aagoth Elise Lossius Storvik, ha tilgang til datamaterialet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Innholdet fra intervjuene vil også lagres i eget dokument. Ved prosjektslutt blir dataene anonymisert ved at opplysninger om deg slettes.

Dataene vil behandles i programvaren NVivo 12.

Alle dine svar vil anonymiseres. Bruk av sitater vil ikke kunne spores tilbake til deg som enkeltperson.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2022. All datainnsamling vil etter prosjektets slutt vil bli anonymisert. Lydbåndene vil bli slettet. Utskriftene vil ikke inneholde opplysninger som gjør informantene gjenkjennbare.

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 OsloMet 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 knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

OsloMet ved veileder: Aagoth Elise Lossius Storvik, mail; Aagoth.Storvik@oslomet.no, tlf; 67 23 82 46 eller

student: Stian Oshaug Jespersen, mail; s986723@oslomet.no. Tlf: 908 88 418

student: Saviz Lorestani Salehi mail; s110687@oslomet.no tlf: 92620841

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

Med vennlig hilsen

Aagoth Elise Lossius Storvik
(Forsker/veileder)

Stian Oshaug Jespersen og Saviz Lorestani Salehi
Student

Vedlegg 2 - samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Er det en sammenheng mellom egen opplevd profesjonsidentitet og kvalitet på relasjon mellom profesjonsutøver (medarbeider) og den nærmeste leder?**», 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, ca. juni 2022:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Intervjuguide	Spørsmål :
Del 1 Utdanning og bakgrunn	<p>Hvor lenge har du jobbet her?</p> <p>Hvilken utdanningsbakgrunn har du?</p> <p>Når fullførte du din første grad? Siste?</p> <p>Hvor lenge har du jobbet som pedagog siden endt utdanning?</p> <p>Ønsker du å si noe mer om din bakgrunn?</p>
Del 2 Informasjon om Arbeidstedet	<p>Fortell litt om arbeidsstedet ditt?</p> <p>Antall ansatte?</p> <p>Utdanningsbakgrunn til dine kolleger?</p> <p>Utdanningsbakgrunn til din nærmeste leder?</p>
Del 3 Oppfølging fra leder (Relasjon)	<p>Fortell litt om hva du tenker er spesielt viktig for deg i forhold til å etablere og videreutvikle en relasjon til leder? Gi noen eksempler.</p> <p>Kjønn leder?</p> <p>Beskriv hva du mener kjennetegner en god relasjon mellom leder og medarbeider?</p> <p>Hvor fornøyd er du med samspillet du har med lederen din?</p> <p>Vi ønsker å høre litt om du har et eksempel fra din hverdag, hvor du opplever at leder har lykkes spesielt godt med å få til en god relasjon. Fortell litt om hva lederen gjorde for å lykkes med denne relasjonen?</p> <p>I samspillet med din leder, er det noe du er særskilt fornøyd med – hvorfor?</p>

	<p>I samspillet med din leder, er det noe du er særskilt kritisk til, hvorfor?</p>
<p>Del 4 Oppfølging av leder (profesjon)</p>	<p>Hva skal til for at du opplever utvikling i jobben din / yrket ditt?</p> <p>Hvordan drøfter dere jobben din?</p> <p>Hvilke ulike møtearenaer har dere for å drøfte jobben din?</p> <p>Hvor fornøyd er du med disse arenaene?</p> <p>Er det noe du setter ekstra pris på, eller savner ved disse arenaer?</p>

Vedlegg 4 - Godkjenning fra NSD

Vurdering

Referansenummer

103296

Prosjekttittel

Masteroppgave Oslo Met - Er det en sammenheng mellom egen opplevd profesjonsidentitet og kvalitet på relasjon mellom profesjonsutøver og den nærmeste leder.

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Aagoth Elise Lossius Storvik, aagoth.storvik@oslomet.no, tlf: 91537398

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stian Oshaug Jespersen, S986723@oslomet.no, tlf: 90888418

Prosjektperiode

01.12.2021 - 15.05.2022

Vurdering (1)

30.11.2021 - 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 30.11.2021. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022.

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

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Henning Levold
Lykke til med prosjektet!

