



Morten Grønningsæter Rudsro

De nedprioriterte relasjonene

- en kvalitativ studie om forbedring av nøytrale og ambivalente leder-medarbeider-relasjoner

Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Fakultet for samfunnsvitenskap

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	5
1 Innledning	7
2 Teori	9
2.1 Kategorisering og beskrivelse av leder-medarbeider-relasjoner.....	9
2.2 Ulike faser av relasjonsutvikling og tiltak for å endre relasjoner	12
2.3 Konsekvenser av forbedrede relasjoner	15
3 Metode	17
3.1 Valg av intervju som metode	17
3.2 Valg av informanter	18
3.3 Forberedelse og gjennomføringen av intervjuene	19
3.4 Etterarbeid	21
4 Analyse og drøfting	24
4.1 Ledernes forståelse og opplevelse av nøytrale og ambivalente relasjoner	24
4.2 Hva lederne har gjort for å forbedre leder-medarbeider-relasjonen.....	28
4.3 Ledernes opplevelser etter forbedringen av relasjonen	35
4.4 Begrensninger ved studien.....	39
4.5 Forslag til videre forskning	40
5 Konklusjon	41
6 Referanseliste	45
7 Vedlegg	48

Forord

Jeg har jobbet i helsevesenet i mange år og erfart hvordan relasjonen mellom ledere og medarbeidere har påvirket arbeidshverdagen både positivt og negativt. Jeg har opplevd at gode relasjoner, med høy grad av tillit og respekt, har ført til at medarbeidere har følt stort eierskap og forpliktelse til jobben, og ytt langt mer enn man kan forvente som leder. Jeg har også sett hvordan dårlige relasjoner mellom leder og medarbeider har eskalert til konflikter som har gått ut over kvaliteten på arbeidet og bidratt til helseplager, sykefravær og oppsigelser. Min opplevelse er imidlertid at mange medarbeidere verken har en spesielt god eller dårlig relasjon til sin leder, og jeg har vært nysgjerrig på hva man som leder kan gjøre for å forbedre slike relasjoner, både for å få mer ut av medarbeiderne og å skape en bedre hverdag for begge parter. Dette er et tema jeg synes er interessant både på organisatorisk nivå, men også personlig, som en del av min personlige lederutvikling.

Denne oppgaven avslutter mitt masterstudie i Styring og ledelse. Det har vært spennende, interessant og lærerikt å gå på forelesninger igjen, lese faglitteratur og diskutere ledelse med lærere og medstudenter. Jeg gleder meg nå til å bruke det jeg har lært i hverdagen på jobb.

Jeg vil benytte anledningen til å takke mine ledere, Kristin og Hanne, for at jeg fikk muligheten til å studere igjen. Og til alle mine medarbeidere; takk for all fleksibilitet, tålmodighet og hjelp. Jeg skal nå etter innlevering bruke mer tid og oppmerksomhet på dere igjen.

Til alle informantene, takk for alle gode erfaringer, opplevelser og tanker. Denne oppgaven kunne ikke vært skrevet uten dere. Stor takk også til min veileder, Karoline, som har bistått med gode innspill, forslag til litteratur og oppmuntringer underveis.

Takk til mine fire barn for tålmodighet og selvstendighet. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Anne Margit for støtte i motbakkene og hjelp til formuleringer og rydding av tanker og tekst. Din hjelp har vært uvurderlig.

Mai, 2022, Oslo

Morten Grønningsæter Rudsro

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva slags erfaringer ledere har med å forbedre relasjonskvaliteten til sine medarbeidere, når utgangspunktet er nøytrale eller ambivalente relasjoner, og drøfte disse funnene opp mot tidligere forskning på området. Det er brukt en kvalitativ metode med dybdeintervju av åtte ledere fra ulike sektorer.

Første del av oppgaven handler om hvordan ledere beskriver og forstår nøytrale og ambivalente relasjoner. Tradisjonell LMR-teori har klassifisert leder-medarbeider-relasjoner i to grupper, en med høy og en med lav relasjonskvalitet. Lederne som er intervjuet i denne oppgaven beskriver at de har opplevd nøytrale eller ambivalente relasjoner, som ikke faller inn i en slik todeling, men har trekk fra både lavkvalitet- og høykvalitetsrelasjoner. De nøytrale relasjonene blir omtalt som verken gode eller dårlige, men midt på en skala. Ambivalente relasjoner blir beskrevet som vekslende mellom høy og lav kvalitet. Mine funn støtter dermed nyere relasjonsteori om at den todelte klassifiseringen i en inn- og ut-gruppe ikke er dekkende for slike relasjoner og viser et behov for utforske og kategorisere relasjonskvaliteten langs flere akser og med flere parametere for å få et mer presist bilde. En mer dekkende forståelse og beskrivelse av ulike typer relasjoner kan gjøre det lettere for ledere å forstå medarbeiderne og sette inn mer treffsikre tiltak for å bedre relasjonen.

Andre del handler om hvilke tiltak lederne brukte for å forbedre relasjonskvaliteten til sine medarbeidere. De viktigste tiltakene var å bli bedre kjent med medarbeideren og vise nysgjerrighet, gi mer utfordrende arbeidsoppgaver og mer anerkjennelse, gi tilbakemeldinger og bruke humor. I tillegg trakk lederne fram viktigheten av å prioritere arbeidet med relasjonsutvikling, og utvikle sin kompetanse på dette feltet. Dette samsvarer i stor grad med det relasjonsteori viser at fungerer for å utvikle gode relasjoner i begynnelsen av en relasjon. Mine funn viser imidlertid at de samme tiltakene kan fungere også senere i relasjonsutviklingen, etter at relasjonen har stabilisert seg. Tradisjonell forskning beskriver relasjonsutvikling som et relativt stabilt forløp med lett forbedring gjennom tre faser. Lederne i oppgaven forteller om relasjoner som har vart en god stund og som deretter er endret i positiv retning. Mine funn gir derfor grunnlag for å hevde at relasjonskvaliteten kan bli påvirket og endret også senere i forløpet og at en relasjon kan bevege seg fram og tilbake mellom de ulike fasene.

Siste del handler om ledernes opplevelser av relasjonene etter forbedringen. Alle opplevde mer positive trekk ved relasjonene, og var opptatt av at forbedringen ga mange positive effekter, både for lederne og medarbeiderne, både når det gjaldt faglige og sosiale forhold. Dette samsvarer godt med tidligere forskning av effekter på gode leder-medarbeider-relasjoner, og peker på at

relasjonsbygging er noe som lederen bør prioritere kontinuerlig. Mine funn kan også tyde på at utviklingen av relasjonen kan komme inn i en positiv sirkel hvor små forbedringer av relasjoner gjør det lettere for lederen å utvikle relasjoner videre i positiv retning.

Abstract

The purpose of this thesis has been to examine what kind of experience leaders have with improving the quality of relationships with their employees, when the starting point is a neutral or ambivalent relationship, and discuss these findings against previous research in the field. A qualitative method has been used, with in-depth interviews of eight leaders from different sectors.

The first part of the thesis is about how leaders describe and understand neutral and ambivalent relationships. Traditional LMR-theory has classified leader-member-relationships in two groups, one with high and one with low relationship quality. The leaders interviewed in this thesis describe that they have experienced neutral or ambivalent relationships, which do not fall into such a dichotomy, but have features from both low-quality and high-quality relationships. The neutral relations are described as neither good nor bad, but in the middle of the scale. Ambivalent relationships are described as alternating between high and low quality. My findings thus support recent relational theory, indicating that the two-part classification in an in- and out-group is not adequate. My findings further show a need to explore and categorize the relationship quality along several axes and with several parameters to get a more precise picture. A more comprehensive understanding and description of different types of relationships can make it easier for leaders to understand employees, and put in place more accurate measures to improve the relationship.

The second part of my thesis is about the measures leaders have been using to improve the relationship quality of their employees. The most important measures were to get to know the employees better and show curiosity, give more challenging work tasks and more recognition, give feedback and use humor. In addition, the leaders emphasized the importance of prioritizing the work with relationship development, and improving their competence in this field. This largely corresponds to what relationship theory shows works. However, my findings show that the same measures can work later in the relationship development, also after the relationship has been stabilized. Traditional research describes relationship development as a relatively stable process with slight improvement through three phases. The leaders in the thesis talk about relationships that have lasted a long time, which have since changed in a positive direction. My findings therefore provide a basis for claiming that the quality of the relationship can be affected and changed later in the process, and that a relationship can move back and forth between the various phases.

The last part is about the leaders' experience of the relationships after the improvement. Everyone experienced more positive features in the relationships, and agreed that the improvement had many positive effects, both for the leaders and the employees, and both regarding professional and social conditions. This corresponds well with previous research of effects on good leader-member

relationships, and supports that relationship-building is something that the leader should prioritize continuously. My findings may also indicate that the development of the relationship may enter a positive circle, where small improvements in relationships make it easier for the leader to develop relationships further.

1 Innledning

Arbeid og arbeidsmiljø er viktig både for organisasjoners resultater og den enkelte arbeidstakers fysiske og psykiske helse (NOU 2021: 2). Det er god støtte fra forskning for at gode relasjoner mellom leder og medarbeidere har positive effekter på en rekke områder innen arbeid og arbeidsmiljø, som bedre resultater og prestasjoner, lavere sykefravær og turnover, mindre stress, økt jobbtilfredshet, motivasjon og arbeidsglede (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Nahrgang et al., 2009; Yukl et al., 2020). Dette samsvarer med omfattende internasjonal forskning som viser at ledes evne til å lytte, vise respekt og forståelse og være til stede for medarbeiderne har positivt effekt på arbeidsglede (Carmeli et al., 2015; Lloyd et al., 2017). Relasjoner er dermed et sentralt begrep innenfor ledelse og ledere har en viktig rolle for å skape gode relasjoner. Uhl-Bien (2006, s. 271) framhever dette ved å si at «*leadership is relational*».

Det er en generell oppfatning at medarbeidere i våre dager ofte har mer kompetanse og kunnskap på fagfeltet enn lederne, og krever en annen tilnærming enn tidligere, med mer støtte og tilrettelegging for utvikling, enn opplæring og kontroll (Risan, 2012; Rønning et al., 2013). God relasjonskompetanse har vist seg som et viktig verktøy for å møte slike krav (Nordhaug, 2002).

NHO (2018) skriver om fremtidens arbeidsliv at arbeidskraften er Norges viktigste ressurs i fremtiden. Det finnes mye forskning om hva som skal til for å sikre gode arbeidsforhold, men norsk arbeidsliv har likevel behov for mer kunnskap for å se sammenhenger mellom arbeid og helse, og hvordan produktivitet, sykefravær, jobbengasjement og frafall fra arbeidslivet spiller inn i årene fremover (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016).

Det er forsket mye på hva som karakteriserer gode og dårlige leder-medarbeider-relasjoner (LMR) (Nahrgang & Seo, 2016). Tidligere forskning innen leder-medarbeider-relasjoner delte relasjonene inn i to grupper, ut fra om relasjonen var av høy eller lav kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Medlemmer i «inn-gruppen» har høy relasjonskvalitet, og blir gjerne høyt verdsatt, får mer spennende oppgaver og mye tillit (Robbins & Judge, 2009). «Ut-gruppen» har lav relasjonskvalitet, og har gjerne mindre kontakt med lederen, får mindre interessante oppgaver og blir kontrollert i større grad. Den senere tid har enkelte forskere gått noe bort fra denne to-delingen og mener at mange arbeidsrelasjoner ofte er langt mer komplekse og ikke kun av svært god eller svært dårlig kvalitet (Methot et al., 2017). Risan (2012) mener det kan være naturlig å tenke seg en mellomgruppe, hvor relasjonen er til å «leve med». Nyere forskning beskriver også at en organisasjon ofte kan ha en stor andel leder-medarbeider-relasjoner som ikke tilhører en bestemt gruppe, men som varierer i kvalitet, og som kan veksle mellom å være gode og dårlige,

ambivalente, likegyldige eller nøytrale (Lee et al., 2019; Methot et al., 2017). Det er gjennomført lite studier på ambivalente og likegyldige relasjoner i arbeidslivet (Methot et al., 2017).

Tidligere forskning peker på flere forhold som er med på å skape gode leder-medarbeider-relasjoner, og som påvirker om relasjonen blir av høy eller lav kvalitet, blant annet likhet, adferd, prestasjoner, innsats og organisasjonskultur (Nahrgang & Seo, 2016). Denne forskningen har imidlertid sett mest på utvikling av relasjoner i en tidlig fase av leder-medarbeider-relasjoner, mens det er forsket mindre på prosessen rundt det å utvikle en allerede etablert relasjon i positiv retning (Nahrgang & Seo, 2016). Yukl et al. (2020) beskriver at utviklingen av relasjoner ofte går gjennom faser med flere oppturer og nedturer hvor både leder og medarbeider kan endre sine holdninger til hverandre og adferd til hverandre.

Studier litt tilbake i tid beskriver relasjoner som relativt stabile (Nahrgang et al., 2009), mens teorier fra de siste årene peker i økende grad på at relasjoner er i kontinuerlig utvikling (Yukl et al., 2020). Miscenko og Day (2016) framhever også at lederskap er en prosess, som utvikler seg over tid, og at denne prosessen har fått for lite oppmerksomhet innenfor forskning av ledelse . Det er trolig i både leder og medarbeider sin interesse å forsøke å heve kvaliteten på relasjonen over tid (Nahrgang et al., 2009).

Basert på leder-medarbeider-teori og nyere relasjonsteori, vil jeg i denne oppgaven undersøke hvilke erfaringer ledere som har klart å forbedre nøytrale eller ambivalente medarbeiderrelasjoner har og drøfte disse funnene opp mot allerede eksisterende teori om temaet. Gjennom denne analysen vil jeg belyse hvordan mine funn kan påvirke forståelsen av tidligere forskning, og bidra til å peke på forhold hvor det kan være behov for mer forskning. Mer kunnskap om dette tema vil kunne ha betydning for en stor andel av relasjoner i en organisasjon. Dersom organisasjoner kan oppnå en liten forbedring i leder-medarbeider-relasjonene for mange av sine medarbeidere kan det samlede bidraget utgjøre en stor positiv forskjell både for organisasjonene og enkeltmenneskene, blant annet med tanke på arbeidsglede, sykefravær og produktivitet.

Opgaven har følgende problemstillinger:

Hva slags erfaringer har ledere med å forbedre relasjonskvalitet til sine medarbeidere, når utgangspunktet er nøytrale eller ambivalente relasjoner?

- Hvordan opplever ledere relasjonen før og etter forbedringen?
- Hva har ledere gjort for å endre slike relasjoner til det bedre?

2 Teori

2.1 Kategorisering og beskrivelse av leder-medarbeider-relasjoner

Leder-medarbeider-relasjonsteori (LMR-teori) er en sentral teori innenfor ledelsesfeltet (Bauer & Erdogan, 2016; Lloyd et al., 2017). Teorien har fokus på relasjoner mellom ledere og medarbeidere, såkalte dyader. LMR-teorien har vært i stadig utvikling og har prøvd å beskrive ulike type relasjoner, og hvorfor disse oppstår og hvilke konsekvenser relasjonene har for lederen, for medarbeidere og for organisasjon de er en del av (Bauer & Erdogan, 2016; Miscenko & Day, 2016).

Fundamentet for teorien startet på 70-tallet hvor forskere hevdet at ledere utvikler forskjellige relasjoner til hver enkelt medarbeider (Dansereau et al., 1975). Før dette hadde forskningen sett mer på hvilke egenskaper og/eller hvilken adferd som gjorde at enkelte ledere hadde gode relasjoner til sine medarbeidere, mens andre ikke hadde det. LMR-teorien mente altså at én leder kunne ha flere relasjoner av ulik kvalitet og kategoriserte og delte leder-medarbeider-relasjoner inn i to grupper; «inn-gruppen», med relasjoner av høy kvalitet, og «ut-gruppen», med relasjoner av lav kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). En relasjon i «inn-gruppen» ble karakterisert med høy grad av gjensidig tillit, respekt, lojalitet og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995), og medarbeiderne i slike relasjoner ble gjerne høyt verdsatt og fikk mer spennende arbeidsoppgaver av lederen (Robbins & Judge, 2009). Relasjoner i «ut-gruppen» ble karakterisert med lav grad av tillit, respekt og lojalitet og medarbeiderne i slike relasjoner hadde gjerne mindre kontakt med lederen, fikk mindre interessante oppgaver og ble kontrollert i større grad (Robbins & Judge, 2009).

Tradisjonell relasjonslitteratur har på samme måte gjerne satt positive og negative relasjoner opp mot hverandre, som venner/fiender, nyttige / dysfunksjonelle eller energigivende / energitappende (Methot et al., 2017). Nyere LMR-teori har imidlertid funnet at en slik todelt inndeling ikke er tilstrekkelig for å beskrive alle typer relasjoner. Enkelte forskere har beskrevet at kvaliteten på relasjoner kan ligge ulike steder på en skala som går fra høy til lav kvalitet (Pellegrini, 2016). Risan (2012) har tatt til ordet for en mellomgruppe hvor relasjonskvalitet verken er høy eller lav, men til å leve med. Lee et al. (2019) mener imidlertid i sin forskning at en ikke kan se relasjoner kun som verdier langs en skala, fra lav til høy kvalitet, men heller at relasjoner har både positive og negative verdier. Methot et al. (2017) viser til noe av det samme, ved at relasjoner kan sees på i et diagram med to akser, fra lav til høy positivitet på en akse, og fra lav til høy negativitet på den andre aksens.

Nyere relasjonsteori har kalt relasjoner med både positive og negative trekk som ambivalente (Methot et al., 2017). Bushman og Lunstad (2009, s. 1793) definerer ambivalente relasjoner som: *“co-activated feelings of positivity and negativity toward a relational partner”*. Det er flere studier

som sannsynliggjør at det innenfor arbeidslivet er en god del relasjoner som kan betegnes som ambivalente (Lee et al., 2019; Methot et al., 2017).

Forskningen peker på at det er flere forhold som gjør at en leder-medarbeider-relasjon kan beskrives som ambivalente (Lee et al., 2019). Det er funnet at økt grad av avhengighet kan gi mer ambivalens, og det at mange medarbeidere i stor grad vil være avhengig av sin leder, for eksempel med tanke på oppgaver og støtte, vil derfor være en viktig grunn til mange ambivalente relasjoner i arbeidslivet (Lee et al., 2019). Videre sier samme forfattere at denne avhengigheten vil kunne skape en friksjon mot medarbeiderens behov for autonomi, og dermed skape en vekslende, ambivalent relasjon mellom lederen og medarbeideren. Et annet forhold som kan gi ambivalente relasjoner er at både ledere og medarbeidere har flere roller i ulike kontekster på arbeidsplassen. En medarbeider kan oppleve lederen som kravstor i forhold til prestasjoner, men støttende med tanke på empati og tilrettelegging (Lee et al., 2019). Til slutt nevner Lee et al. (2019) at nært kjennskap til hverandre kan resultere i ambivalente relasjoner fordi man kjenner til flere detaljer og småfeil ved hverandre.

Methot et al. (2017) beskriver også en gruppe relasjoner som betegnes som likegyldige relasjoner, og som han hevder det også er mange av på arbeidsplasser. En grunn til at slike relasjoner er utbredt mener forfatterne at kan være at de krever lite tid og energi for å vedlikeholde. Relasjonene karakteriseres av lav hyppighet av kontakt, lite involvering, lite emosjonell intensitet og dybde og lite viktighet (Methot et al., 2017). Det finnes relativt lite forskning på likegyldige relasjoner (Methot et al., 2017).

LMR-teorien bygger på sosial utvekslingsteori og beskriver hvordan relasjoner utvikler seg gjennom en rekke interaksjoner, forhandlinger og bytteavtaler mellom leder og medarbeider over tid (Nahrgang et al., 2009). Sosial utvekslingsteori handler om adferd og handlinger mellom to parter hvor motivasjonen bak er hva partene gir og får av hverandre (Kuvaas et al., 2020).

I sosiale bytterelasjoner (S-LMR) utveksler ledere og medarbeidere oppgaver og tjenester seg imellom og gjennom personlig kontakt bygger de tillit og investerer i hverandre (Kuvaas et al., 2020). S-LMR bygger på mange enkeltstående hendelser over tid, og har ofte et langsiktig perspektiv (Kuvaas et al., 2012). Begge parter gir og tar uten en forventning om å få noe igjen på kort sikt, eller å få tilbake tilsvarende det ens egen innsats var verdt, og kan involvere bytter som ikke gjengjeldes der og da (Nahrgang & Seo, 2016). Tillit i relasjonen utvikler seg gjennom at partene stoler på at den andre vil gjengjelde tjenestene på et senere tidspunkt (Andersen et al., 2020).

Økonomiske bytterelasjoner (Ø-LMR) er i større grad basert på konkrete transaksjoner, det vil si belønninger som lønn eller reaksjoner hvor man får igjen i samsvar med hva man yter (Kuvaas et

al., 2012). Slike relasjoner har gjerne et kortere tidsperspektiv og det er lite personlig involvering eller engasjement (Andersen et al., 2020).

Tradisjonell LMR-teori har hevdet at bytterelasjoner kategoriseres på en skala med sosiale bytterelasjoner som høykvalitetsrelasjoner på den ene siden og økonomiske bytterelasjoner som lavkvalitetsrelasjoner på den andre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nyere forskning mener imidlertid at S-LMR og Ø-LMR beskriver to ulike kvaliteter av en relasjon og ikke to motsetninger på en skala fra høy til lav relasjonskvalitet fordi en relasjon kan ha elementer av både S-LMR og Ø-LMR (Buch et al., 2019; Kuvaas et al., 2012). Goodwin et al. (2009) mener at økonomiske bytterelasjoner kan vedvare selv om relasjonen utvikler seg til en høykvalitetsrelasjon .

Kuvaas et al. (2012) trekker fram at ulike typer ledelse påvirker hvilken type bytterelasjon man utvikler til sine medarbeidere. Transformasjonsledelse er en leder-stil som beskriver hvordan ledere motiverer, inspirerer og kommuniserer, gjerne på en karismatisk måte, gjennom å påvirke medarbeidernes følelser og verdier (Rønning et al., 2013; Yukl et al., 2020), noe som kan bidra til å utvikle høykvalitets-LMR og sosiale LMR (S-LMR).

Transaksjonsledelse bygger på en forståelse av at leder og medarbeider bytter belønning mot arbeid, og at motivasjonen bak er egne interesser og ikke det å løse felles oppgaver eller å nå målene sammen (Rønning et al., 2013; Yukl et al., 2020). Dette kan føre til lav-kvalitets LMR og økonomiske bytterelasjoner (Ø-LMR) (Kuvaas et al., 2012). Bytteutveksling skjer i både Ø-LMR og transaksjonsledelse i form av ytre forhold som lønn eller formelle forpliktelser og har et kortvarig perspektiv og forventning om en snarlig belønning (Kuvaas et al., 2012; Rønning et al., 2013).

Tradisjonell LMR-teori hevdet at lederen hadde begrenset med tid og ressurser og derfor ikke hadde mulighet til å utvikle mange leder-medarbeider-relasjoner av høy kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nyere forskning forskere har imidlertid kommet til at det ikke er uvanlig at en leder kan ha en stor andel leder-medarbeider-relasjoner av høy kvalitet (Yukl et al., 2020). Matta og Van Dyne (2016) mener likevel at det ikke er praktisk mulig for en leder å ha høykvalitetsrelasjoner med alle sine medarbeidere. Det er heller ikke vanlig med bare negative relasjoner i de fleste arbeidsmiljøer (Methot et al., 2017). Nyere forskning beskriver at en organisasjon ofte kan ha en stor andel leder-medarbeider-relasjoner som ikke tilhører en bestemt gruppe, men som varierer i kvalitet, og som kan veksle mellom å være gode og dårlige, ambivalente, likegyldige eller nøytrale (Lee et al., 2019; Methot et al., 2017).

2.2 Ulike faser av relasjonsutvikling og tiltak for å endre relasjoner

LMR-teori bygger på rolleteori, som handler om at relasjoner utvikler seg gjennom at leder sender/gir/uttrykker en forventning/oppgave til sin medarbeider og at medarbeidere responderer på dette gjennom utførelse av oppgaven eller ved å forhandle om endring av forventninger/oppgaver. Slik fortsetter utviklingen gjennom flere serier med episoder fram og tilbake (Nahrgang & Seo, 2016).

I følge tradisjonell LMR-teori utvikler leder-medarbeider-relasjoner seg gjennom tre ulike faser, «Role-taking», «Role-making» og «Role-routinization» (Graen & Scandura, 1987). Den første fasen, «Role-taking», er fra når relasjonen mellom lederen og medarbeideren starter. Lederen observerer da medarbeideren og prøver å identifisere egenskaper, motivasjon og innstilling. Det er støtte for god sammenheng mellom tidlig relasjonskvalitet og kvaliteten senere i forløpet både fra leder og medarbeiders side (Nahrgang et al., 2009). I henhold til LMR-teorien antar man at den initiale fasen varer kort, fra noen få timer til et par måneder (Nahrgang & Seo, 2016). Nysgjerrighet, interesse, småprat og kontaktskaping er ulike elementer som trekkes fram som typisk adferd for å bygge en relasjon i denne fasen (Risan, 2012). Det er videre trukket fram at lederens emosjonelle uttrykk vil påvirke medarbeideren gjennom empati og følelsesmessig smitte i denne fasen (Cropanzano et al., 2017).

I den neste fasen, «Role-making», får medarbeideren mer oppgaver og ansvar, og lederen gir en respons og vurdering av hvordan medarbeideren utfører oppgavene (Graen & Scandura, 1987). Videre fortsetter relasjonen å utvikle seg med bytting eller utveksling av informasjon, støtte og ressurser mellom lederen og medarbeideren (Nahrgang & Seo, 2016). Resultatet av hvordan «Role-making»-fasen går gjør at medarbeideren kategoriseres i en inn-gruppe hvis kvaliteten på relasjonen er blitt god, eller i en ut-gruppe dersom kvaliteten er mindre god (Graen & Scandura, 1987). Lederen og medarbeideren påvirker hverandre gjensidig gjennom emosjonelle hendelser, og de felles opplevde sosiale interaksjonene og følelsene kan bidra til at relasjonen utvikler seg til en høykvalitetsrelasjon over tid (Cropanzano et al., 2017; Methot et al., 2017).

I den siste fasen, «Role-routinization», har lederen og medarbeideren ifølge tradisjonell LMR-teori kommet inn i faste mønstre og relasjonen vil preges av hvilken gruppe relasjonen er i (Graen & Scandura, 1987). De gode relasjonene vil forsterkes, og de dårlige vil forbli av en lavere kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Det er lite empirisk forskning som følger relasjoners utvikling gjennom alle fasene, men det finnes generell støtte i forskningen for at alle leder-medarbeider-relasjoner i hvert fall utvikler seg

gjennom «Role-making»-fasen (Nahrgang & Seo, 2016). LMR-teorien beskriver at relasjoner utvikler seg raskt før de stabiliserer seg, gjerne med en lett forbedring av kvalitet over tid (Nahrgang et al., 2009). En grunn til en viss forbedring over tid er antatt å være at leder og medarbeider lærer seg å leve med hverandre (Risan, 2012). Det er støtte for god sammenheng mellom tidlig relasjonskvalitet og kvaliteten senere i forløpet både fra leder og medarbeiders side (Nahrgang et al., 2009). Studier litt tilbake i tid beskriver relasjoner som relativt stabile (Nahrgang et al., 2009), mens teorier fra de siste årene peker i økende grad på at relasjoner er i kontinuerlig utvikling (Yukl et al., 2020). Yukl et al. (2020) beskriver at utviklingen av relasjoner ofte går gjennom faser med flere oppturer og nedturer hvor både leder og medarbeider kan endre sine holdninger til hverandre og adferd til hverandre.

Gjennomgang av tilgjengelig forskning peker på at ambivalente og likegyldige relasjoner kan endre seg over korte perioder, men det er motstridende funn om hvorvidt ambivalente relasjoner endrer seg mye over tid eller er mer stabile (Methot et al., 2017). Slike relasjoner kan ha lett for å skifte og svinge i hvordan de oppleves. Ofte er slike relasjoner preget av at en liker den andre personen, men samtidig har andre meninger i diskusjoner eller ting som skjer i hverdagen. Dette kan føre til motstridene følelser og forskjellig relasjonskvalitet ut fra hvilken situasjon man er i (Methot et al., 2017). Noen personer kan respondere på ambivalente relasjoner ved å trekke seg unna og få en relasjon med mindre kontakt. Andre kan respondere ved over tid å lære hverandre mer å kjenne, inngå kompromisser og akseptere relasjonen som den er (Methot et al., 2017). De positive effektene blir i mange tilfeller vektlagt så mye at en vedlikeholder og utvikler relasjonen (Bushman & Lunstad, 2009). Dette kan etter hvert føre til at relasjonen blir mer stabil og mindre vekslende fra situasjon til situasjon (Methot et al., 2017). Forskning på leder-medarbeider-relasjoner har vist at trygge ledere øker sannsynligheten for å både etablere og vedlikeholde gode relasjoner (Schyns, 2016).

Tidligere forskning peker på flere forhold som er med på å skape gode leder-medarbeider-relasjoner, og som påvirker om relasjonen (Nahrgang & Seo, 2016). Denne forskningen har imidlertid sett mest på utvikling av relasjoner i en tidlig fase av leder-medarbeider-relasjoner, mens det er forsket mindre på prosessen rundt det å utvikle en allerede etablert relasjon i positiv retning.

En gjennomgang av tilgjengelig forskning utført av Dulebohn et al. (2012) beskrev at lederen var den variabelen som forklarte mesteparten av variasjonen av hvordan leder-medarbeider-relasjoner utvikler seg. En leder vil ofte ha stor innflytelse og makt over hvilke oppgaver som prioriteres, hva slags respons og tilbakemelding medarbeidere får på sine prestasjoner og vil på denne måten være sentral i hvordan en relasjon mellom en leder og en medarbeider utvikler seg (Dulebohn et al.,

2012; Yukl et al., 2020). Likevel blir det presisert at medarbeideren også påvirker utvikling av relasjonskvaliteten, da relasjonen blir et resultat av det kontinuerlige samspillet mellom lederen og medarbeideren (Dulebohn et al., 2012).

De viktigste påvirkningsfaktorene i starten av en relasjon mener ulike forskere at er medarbeiders ekstroversjon, likhet mellom leder og medarbeider, at en liker hverandre, forventninger og tillit til hverandre, i tillegg til lederens medmenneskelighet (Nahrgang et al., 2009; Nahrgang & Seo, 2016). Det har vært mye forskning som har sett på sammenhengen mellom de ulike personlighetstrekkene i «The big 5» eller fem-faktormodellen og utvikling av leder-medarbeider-relasjoner (Schyns, 2016). De ulike personlighetstrekkene er åpenhet, planmessighet, ekstroversjon, medmenneskelighet og nevrotisme (Kennair, 2020). Ledere som scorer høyt på personlighetstrekket medmenneskelighet er vist å ha best sjanse for å utvikle og vedlikeholde høykvalitetsrelasjoner, og også være i stand til å håndtere mange relasjoner. Personer med høy grad av medmenneskelighet er imøtekommende og empatiske, viser mye tillit, varme og sjenerøsitet (Kennair, 2020). De andre fire personlighetstrekkene fra fem-faktormodellen har ikke vist noen entydig og klar sammenheng med utvikling av leder-medarbeider-relasjoner (Schyns, 2016).

Kontekstuelle variabler som organisasjonskultur og antall medarbeidere lederen har ansvar for, vil også spille inn i hvordan relasjoner utvikler seg i tidlig fase (Nahrgang & Seo, 2016). Prestasjoner og stor innsats fra medarbeider og leder vil påvirke relasjonen i positiv retning lenger ut i utviklingen av relasjonen (Nahrgang et al., 2009; Dulebohn et al., 2012) og på denne måten vil relasjonskvaliteten øke eller synke ved at lederen gir positiv feedback til de medarbeiderne som presterer og negativ tilbakemelding til de som ikke får til oppgavene (Nahrgang & Seo, 2016).

Feedback er sentralt i kommunikasjon og interaksjoner mellom to personer, og brukes både til å motivere for å fortsette en oppgave og gi informasjon om hvordan man presterer (Hargie, 2017, 2019a). Studier har videre vist sammenheng mellom det at lederen delegerer oppgaver og gir medarbeidere spillerom og utvikling av høy-kvalitetsrelasjoner (Bauer & Green, 1996; Dansereau et al., 1975).

Nahrgang og Seo (2016) trekker også frem støtte og samhold og samhörighet som faktorer som vil påvirke relasjoner i positiv retning. Anerkjennende engasjement er beskrevet som en grunnleggende del av samhandling og interaksjon mellom mennesker (Friedman et al., 2018) og vil derfor kunne peke på elementer som kan bidra til utvikling og forbedring av relasjoner i en jobb-sammenheng. Dutton (2003) definerer «anerkjennende engasjement» slik: *«å være til stede for andre, bekrefte*

dem, og kommunisere og lytte på en måte som viser respekt og forståelse av andres verdi» (Dutton, 2003, s. 22).

Et annet virkemiddel som er beskrevet i forskning om utvikling av leder-medarbeider-relasjoner er bruk av humor (Wijewardena et al., 2017). Denne forskningen viser at lederens bruk av humor kan ha positiv påvirkning på medarbeideres følelser og opplevelser på jobb på kort sikt ved å gi positive følelser og emosjoner, og at dette på lenger sikt gir bedre motstandsdyktighet blant annet mot stress på jobben. De fant at om en medarbeider opplevde leders humor som positiv, vil det gi medarbeideren positive følelser og kunne bedre relasjonen dem imellom. Det samme gjelder for leder dersom lederen oppfatter medarbeiderens humor som positiv. De presiserte at humor må brukes med varsomhet og kløkt, og ikke i alle situasjoner. Bruk av humor kan være effektivt i gode leder-medarbeider-relasjoner, men samtidig virke negativt dersom leder-medarbeider-relasjonen er av lav kvalitet (Wijewardena et al., 2017).

De siste årene har LMR-teorien også sett på hvilken rolle emosjoner spiller for utvikling av relasjoner (Cropanzano et al., 2017). Emosjonelle hendelser er ting som skjer som gir en affektiv reaksjon, enten en følelse eller en stemning. Noen affekter kan være positive, som glede, overraskelse eller lykke, mens andre kan være negative, som sinne, sorg eller fortvilelse. Begge deler vil kunne påvirke adferd og relasjoner mellom mennesker (Yukl et al., 2020). Flere forskere har vist at affekter spiller en større rolle for vurdering av leder-medarbeider-relasjoner utover i relasjonen (Cropanzano et al., 2017; Lee et al., 2019). Methot et al. (2017) skriver også at relasjoner blir bygget av interaksjoner og følelser mellom mennesker, gjennom dynamisk og gjensidig påvirkning.

2.3 Konsekvenser av forbedrede relasjoner

Det er mye forskning som har sett på effekten av gode leder-medarbeider-relasjoner (Bauer & Erdogan, 2016). Det er vist positive effekter på prestasjoner dersom medarbeidere er i en leder-medarbeider-relasjoner av høy kvalitet, og det pekt på sterke sammenhenger mellom gode relasjoner og utførelse av oppgaver (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997, s. 160; Sias, 2008). De fleste studier har sett på konsekvenser av relasjoner for medarbeiderens prestasjoner, men noen har også vurdert effekter for lederen. Det er for eksempel vist en sammenheng mellom LMR og leders effektivitet, og også av LMR og medarbeideres oppfattelse av leders effektivitet (Sias, 2008).

Forskning på LMR har gitt støtte for positiv effekt av høykvalitetsrelasjoner på jobbtilfredshet, som inkluderer tilfredshet med arbeidsoppgaver, vitalitet, energi og jobb-engasjement, lønn og

karrieremuligheter, samt tilknytning til organisasjonen, som inneholder komponenter som tro på organisasjonens mål, villighet til å yte ekstra på vegne av organisasjonen og å forbli i jobben (Martin & Epitropaki, 2016).

Harms et al. (2017) beskriver at ledere som opplever uheldig stress vil prestere dårligere og at dette vil påvirke leder-medarbeider-relasjonen negativt. Samtidig viser de at gode relasjoner mellom leder og medarbeider har klar positiv påvirkning for å redusere stress og utbrenthet hos medarbeidere ved at leder gir god støtte og en trygg base. Enkelte studier har vist at ambivalente relasjoner gir lavere prestasjoner for medarbeidere, særlig om det er negative følelser involvert, men at sosial støtte kan motvirke noe av de negative konsekvensene (Lee et al., 2019).

3 Metode

3.1 Valg av intervju som metode

I valg av metode for oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i problemstillingene mine og hvordan disse best kan belyses.

Litteratursøk i en rekke databaser på min problemstilling ga få treff. Jeg fikk hjelp av bibliotekar både på OsloMet og UIO og gjorde to separate søk i september 2021. Søkene ble gjort i følgende databaser; Oria, Business Source Elite, Academic search ultimate, Emerald Insight og Scopus, Medline, PsycINFO og ERIC. Jeg brukte søkeordene; LMX, LMR, leader-member-exchange, forbedre, forandre, utvikle, improve, better, change, ameliorate, develop, enhance, in-group/out-group, inngruppe/utgruppe, medium, average, ok, alright, mid-group, neutral, ambivalent. Dersom overskriften i artikkelen indikerte at artikkelen kunne handle om nøytrale eller ambivalente relasjoner eller endring/utvikling av en relasjon, leste jeg også sammendraget. Jeg gikk totalt gjennom 409 artikler. Samlet sett ga dette likevel ingen treff som i særlig grad rettet seg mot min problemstilling, men bidro likevel til en teoretisk forståelse innenfor tematikken.

Manglende empirisk forskning av forståelse for nøytrale og ambivalente relasjoner, og hvordan slike relasjoner kan forbedres, bidro derfor til valget mitt om å bruke egne intervjuer for å belyse problemstillingen, framfor å basere oppgaven på dokumentanalyse av tidligere forskning eller annen tilgjengelige data. For å belyse hvilke erfaringer ledere har med å forbedre kvaliteten for slike leder-medarbeider-relasjoner har jeg derfor valgt en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Å forstå sosiale og relasjonelle fenomener er et sentralt mål knyttet til kvalitativ metode og intervju er godt egnet til å belyse erfaringer over et tema (Tjora, 2021). En kvalitativ forskningsmetode vil både kunne samle personlige historier og tanker, samt gi en større forståelse for det tema som undersøkes (Tjora, 2021). Dybdeintervju gir mulighet for oppklarende og utdypende spørsmål som kan bidra til bedre data, mer korrekt oppfattelse og forståelse (Tjora, 2021).

Jeg har valgt en induktiv tilnærming, noe som Tjora (2021) beskriver som en forskningsprosess der man bruker rådata/empiri for å utvikle teorier som kan forklare et fenomen. Induktiv betyr å trekke slutninger fra ett tilfelle eller en historie til noe mer generelt og beskriver en utforskende metode for skaffe kunnskap om et tema eller en problemstilling (Tjora, 2021).

Jeg valgte individuelle intervjuer, framfor gruppeintervjuer, for å få mer personlige betraktninger og historier. Ettersom ledere ofte er travle og har begrenset tid, mente jeg det var lettere å få ledere til å

sette av et begrenset tidsrom til å besvare mine spørsmål fritt i et intervju, framfor for eksempel å skrive utfyllende tekst som fritext i et spørreskjema eller samles til et gruppeintervju.

3.2 Valg av informanter

Jeg har valgt å gjøre et strategisk utvalg og rekruttere informanter blant mine medstudenter på masterstudium i styring og ledelse ved OsloMet. På denne måten ville jeg få innsikt i erfaringer fra ledere i mange ulike organisasjoner og sektorer. Mitt kull har 47 studenter, og målet var å rekruttere 8-10 personer blant disse. Jeg mente dette ville være tilstrekkelig for å kunne belyse problemstillingen, samtidig som det var innenfor oppgavens omfang og tidsrammer. Dette er i tråd med hva Tjora (2021) skriver er forventet med tanke på antall informanter i samfunnsvitenskapelige masteroppgaver.

Rekruttering ble gjort ved utsendelse på epost med forespørsel om deltagelse, samt melding på kullets lukkede Facebook-side. I forkant av dette utarbeidet jeg noen inklusjons- og eksklusjonskriterier for å sikre så stor bredde som mulig i utvalget, for eksempel spredning i sektor og kjønn. Jeg sendte ut påminnelse om forespørselen om deltagelse totalt tre ganger. Av de 47 fikk jeg rekruttert totalt åtte informanter som møtte inklusjonskriteriene og ønsket å bli intervjuet, seks kvinner og to menn. Blant studentene som ble spurt var rett i underkant av 80 prosent kvinner (37 av 47), noe som tilsier at mitt utvalg ikke er representativt for ledere generelt i Norge, hvor om lag 40 prosent er kvinner (Gran, 2021). Alle informantene har flere års erfaring som leder, fra 6 til over 15 år. To ledere har direkte personalansvar for fire personer, men et faglig ansvar for langt flere. Alle andre ledere har personalansvar for mer enn 10 ansatte, med en spredning fra 12-35. Gjennomsnittlig antall medarbeidere lederne har personalansvar for er om lag 20 personer.

Informantene er ledere innenfor ulike sektorer. De jobber som ledere i barnehage, skole, politi, helse- og omsorgstjenester, kultursektoren, bydelsforvaltning og frivillighet. Dette er en styrke ved mitt utvalg ettersom de da representerer ledere fra ulike sektorer, og informantenes erfaringsgrunnlag og historier er dermed fra en rekke ulike organisasjoner og forskjellige kontekster, noe som gjør at resultatene kan tenkes å ha noe generaliserbarhet. Et utvalg på kun åtte personer gir likevel lite grunnlag for å generalisere funnene og det er derfor grunn til å være forsiktig med å si at mine data har overføringsverdi til andre situasjoner eller settinger. Erfaringene kan likevel bidra å belyse fenomener og gi forståelse om ulike typer relasjoner og forbedring av disse.

Selv om utvalget mitt representerer variasjon i alder, kjønn, utdanningsbakgrunn, fagfelt og erfaringer er studentene ved dette studiet en relativt ensidig og homogen utvalgsgruppe, noe som er

en svakhet ved utvalgsstrategien min. Informanter med annen lederutdanning eller ledererfaring enn studentene fra «Styring og ledelse» kunne ha bidratt med andre opplevelser og erfaringer.

Masterstudiet som informantene går på, er rettet mot offentlig forvaltning. Ingen av informantene var fra privat sektor og på denne måten mangler det data fra en stor sektor i norsk arbeidsliv.

Inkludering av ledere fra flere utdannelser og sektorer kunne derfor gitt en bredere erfaringsbakgrunn.

Ettersom informantene har valgt masterstudium i styring og ledelse var det sannsynlig at de var spesielt interessert i dette tema, noe som kan ha bidratt til at det var lettere å få folk til å delta på studien. Gjennom studiet har de også samme teorigrunnlag som jeg som intervjuer har fått, noe som bidro til forståelse og mindre behov for forklaring av begreper. Jeg opplevde at de jeg snakket med i stor grad forsto mine spørsmål og beskrev relasjoner som samsvarte med den type relasjonskvalitet jeg hadde sett for meg. Samtidig er en relasjon ofte sammensatt og kompleks og det kan selvsagt være mange andre årsaker eller sammenhenger enn de som lederne nevnte, som har bidratt til at relasjonskvaliteten er forbedret.

Saturering eller metning er et begrep som brukes som et kriterium for når man bør avslutte datainnsamlingen og sier noe om gyldigheten til resultater fra kvalitative studier (Saunders et al., 2017). Saturering er nådd ved det punktet i undersøkelsen hvor flere informanter ikke vil bidra med ny informasjon (Saunders et al., 2017). Jeg opplevde av informantene bidro med nye momenter om tematikken også i de siste intervjuene. Flere informanter ville dermed trolig kunne belyse min problemstilling ytterligere, men jeg syntes likevel at jeg fikk tilstrekkelig empirisk data gjennom disse intervjuene til å belyse problemstillingen. Forskere har også pekt på at det at saturering ikke helt blir nådd ikke nødvendigvis betyr at funnene ikke har noe gyldighet, og at saturering ikke nødvendigvis er et mål i utforskende studier (Saunders & Townsend, 2016). Å nå metning i en eksplorerende og utforskende oppgave som denne ville krevd flere informanter, og dermed blitt mer tidkrevende med tanke på rekruttering, gjennomføring og analyse.

En annen måte å vurdere saturasjon på, er å vurdere det opp mot hver enkelt informant (Saunders et al., 2017). Jeg følte jeg nådde saturering for hver enkelt informant ved å stille oppfølgingsspørsmål om det var noe mer å tilføye for hver relasjon, og tema vi snakket om i intervjuene og ved å la informant få litt tid å tenke på mot slutten av intervjuet.

3.3 Forberedelse og gjennomføringen av intervjuene

Før innsamling av intervjudata søkte jeg om, og fikk godkjenning fra, Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Alle informantene har signert informasjonsskriv og samtykkeskjema.

Godkjenning fra NSD, informasjonsskriv og samtykkeskjema ligger vedlagt. Jeg valgte å gjøre opptak av alle intervjuene og transkribere lydfilene. Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av appen «Diktafon» på min mobiltelefon og overført til Nettskjema. Etter at transkriberingen var ferdig ble lydfilene slettet. De transkriberte intervjuene, datamaterialet og samtykkeskjema vil slettes etter at oppgaven er godkjent. Intervjuene varte om lag 45 minutter.

Jeg har valgt å gjøre individuelle, semi-strukturerte intervjuer, med noen faste, åpne hovedspørsmål, og oppfølgingsspørsmål under hvert tema. Intervjuguiden ligger som vedlegg. Intervjuguiden hadde spørsmål som i minst mulig grad var farget av min for forståelse og var så nøytral som mulig. Det var åpne spørsmål som legger til rette for at det var informantens tanker og opplevelser som kom fram (Kvale et al., 2015). Gjennom en slik tilnærming ble det mulig å få tak i data som beskrev problemstillingen fra ledernes synsvinkel og perspektiv. I tillegg la åpne spørsmål til rette for temaer som jeg som forsker ikke var klar over eller forventet på forhånd. Oppfølgingsspørsmål ga mulighet til å få mer data der informanten ikke utdypet tilstrekkelig, og fikk informantene til å gå i dybden og reflektere rundt svarene (Kvale et al., 2015). Det å få informantene til å fortelle om konkrete historier fra virkeligheten øker troverdigheten til intervjudataene (Spreitzer et al., 2009). Her kom oppfølgingsspørsmålene til nytte ved at det var behov for å utdype det lederen fortalte om, for eksempel ved å også etterspørre hvordan en hendelse opplevdes på et følelsesmessig plan, når lederen fortalte om en konkret situasjon.

Tjora (2021) presiserer at de data som blir generert gjennom dybdeintervju kun kan sees på som subjektive bidrag til å besvare problemstillingen. På samme måte som at informantene har tolket sine erfaringer og «livsverden», var også min datagenerering subjektiv ved at jeg valgte ut spørsmål, kom med oppfølgingsspørsmål og trakk ut essensen fra hva som blir sagt. Forskningen peker på at det er sentralt å huske på at tolkning og sammenfatning av data preges av forskerens subjektive forståelse (Tjora, 2021).

Intervjuene ble etter informantens ønske gjort enten ved fysisk oppmøte eller via video. Ved å tilby mulighet for videointervju gjorde jeg det også lettere for informantene å delta i studien ved å redusere reisetid for de som ønsket det. Ett intervju ble gjennomført ved informantens arbeidsplass, de resterende som digitale intervjuer med Zoom. Et av disse ble gjennomført uten at jeg hadde bilde av informanten på skjermen, men hun så meg. Dette gjorde at jeg i større grad måtte konsentrere meg om tonefall og jeg spurte også noe mer enn i de andre intervjuene om informanten hadde mer å fortelle. Lengden på intervjuet og min opplevelse av gjennomføringen og resultatet var likevel tilsvarende som resten.

Forskning har vist at svært mye av all kommunikasjon handler om ikke-verbal kommunikasjon, og at både forskeren og informantene får reduserte muligheter til å sende og tolke signaler i et digitalt intervju (Hargie, 2017). Forskere sier videre at det er vanskeligere å bruke, lese og tolke kroppsspråk, gestikulering og ansiktsmimikk når en ikke sitter fysisk sammen (Hargie, 2017). Det er ikke mulig å vite hva man går glipp av i et digitalt intervju sammenlignet med et fysisk intervju, og det kan være at det ville kommet fram andre momenter i et fysisk intervju. Jeg opplever imidlertid at vi gjennom covid-pandemien har blitt langt mer komfortable med å kommunisere på digitale plattformer, og at dette derfor i liten grad var et problem i intervjusituasjonen. Både jeg som intervjuer og alle informantene var kjent med og hadde brukt Zoom både i studiesituasjon og i jobb. I tillegg hadde jeg noe kjennskap til informantene fra studietiden, så det bidro nok også til at jeg opplevde at vi hadde god tone og tillit til hverandre. Det er likevel viktig å påpeke at svarene og tolkningene vil være påvirket av at vi kjente til hverandre fra før.

Anonymisering er et sentral etisk poeng i kvalitativ forskning (Tjora, 2021). I følge Tjora (2021) er det viktig å legge til rette for at informantene er trygge på at utsagnene ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. I denne oppgaven har intervjuene i stor grad omhandlet positive erfaringer og opplevelser, men det har likevel vært behov for at informantene eller medarbeiderne de forteller om ikke bør gjenkjennes i materialet, særlig siden antall studenter ikke er så stort. Jeg har i transkriberingen og kodingen tatt vekk alle navn eller andre data som er lett sporbare eller kan identifisere informantene. I tillegg ble det presisert både før intervjuet og i informasjonsskriv i forkant at informanten hadde et spesielt ansvar for å ikke gi informasjon som kunne avsløre medarbeideren i den relasjonen vedkommende fortalte om. I oppgaven har jeg gjennomgående brukt «hun» som personlig pronomen der hvor jeg har beskrevet hva informantene har gjort eller sagt, uavhengig av informantenes kjønn.

En svakhet ved bruk av intervju som metode er at jeg hadde liten erfaring med å gjennomføre slike forskningsintervjuer. Jeg har derimot lang erfaring med å gjennomføre ansettelsesintervjuer, noe som gjorde at jeg var relativ trygg i situasjonen, og vant til å legge til rette for et godt miljø med en åpen og god kommunikasjon. Utarbeidelse av en intervjuguide med innspill og kommentarer fra veileder, samt gjennomføring av et prøve-intervju bidro også positivt. Prøveintervjuet ga i tillegg en mulighet for å sjekke ut det tekniske med tanke på opptak, notater og overføring av lydfil. Bortsett fra ett intervju hvor jeg ikke fikk bilde av informanten fungerte det tekniske uten problemer.

3.4 Etterarbeid

Etter at et intervjuene var gjennomført brukte jeg automatisk transkribering av teksten i Word i Office 365, på passord-beskyttet område på OsloMet. Lydfil ble så avspilt fra Nettskjema i et vindu

på pc-en, mens Word var åpent i et annet vindu. Teksten ble slik automatisk transkribert til Word-filen. Denne råteksten ble så bearbeidet til en ferdig transkribert tekst ved at jeg lyttet meg gjennom intervjuet og korrigerste teksten underveis. De transkriberte intervjuene utgjorde over 50 sider med tekst.

Etter dette ble ulike ord og utsagn som kunne besvare problemstillingen tatt ut og listet opp som en empiri-nær kode, slik Tjora (2021) beskriver som et ledd i analysearbeidet i sin SDI-modell (stegvis-deduktiv-induktiv metode). Totalt fikk jeg 380 slike utsagn, ord og korte setninger. En slik fremgangsmåte sikret at innsamlet empiri ble grunnlaget for analysen, og reduserte dermed også innflytelsen av min forforståelse. De valgene som jeg gjorde underveis, vil likevel prege hvilke koder som ble valgt og hva som ble vektlagt i de ulike trinnene.

Da alle intervjuene var ferdig kodet med empiri-nære koder, grupperte jeg disse kodene videre i kodegrupper. Formålet med koding er ifølge Tjora (2021) å hente ut essensen av materialet, redusere volumet og legge til rette for idegenerering. Den første underproblemstillingen min handler om lederens opplevelse av relasjonen før og etter forbedringen, og jeg har derfor valgt å kategorisere dette som to separate grupper, en før og en etter. Lederne var under intervjuene opptatt av årsakene til at relasjonene var blitt nøytrale eller ambivalent, så det kodet jeg som en del av opplevelsen før forbedring. I tillegg var de opptatt av effekten av forbedringen, som gjorde at jeg valgte å ta med kodegrupper på dette som en beskrivelse av hvordan lederne opplevde endringen. Kodene ble samlet i ulike kategorier som kunne besvare de ulike underproblemstillingene:

1. Hvordan lederne beskrev begrepene nøytral og ambivalent relasjon, hvordan relasjonen ble oppfattet av lederen før forbedringen, og hvorfor relasjonene var blitt slik.
2. Her var det 96 koder som først ble gruppert i syv kodegrupper, og deretter videre i to kodegrupper: A) beskrivelse, forståelse og opplevelse av nøytrale/ambivalente relasjoner og B) årsaker til nøytrale/ambivalente relasjoner.
3. Hva lederne har gjort for å forbedre relasjonen.
Her var det 191 koder, som først ble gruppert til 17 kodegrupper og deretter videre til syv kodegrupper. Disse syv kodegruppene var prioritering av relasjonsutvikling, bli bedre kjent, vise nysgjerrighet, gi anerkjennelse, gi utfordrende arbeidsoppgaver, gi faglig støtte og bruke humor.
4. Hvordan lederens opplevde relasjonen etter at relasjonskvaliteten var forbedret. Her var det 95 koder, som ble videre gruppert i tre kodegrupper. Disse tre kodegruppene var utførelse av arbeidsoppgaver, emosjoner/følelser og personlig lederutvikling og motivasjon.

Se vedlagt appendiks for ytterligere informasjon om hvilke koder som ble kodet videre til ulike kodegrupper.

4 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg beskrive det lederne i intervjuer fortalte om sine erfaringer med å forbedre nøytrale eller ambivalente leder-medarbeiderrelasjoner og drøfte disse funnene opp mot allerede eksisterende teori om temaet. Den første delen handler om ledernes forståelse og opplevelser av nøytrale og ambivalente relasjoner. Videre omtaler jeg ledernes adferd og handlinger for å forbedre slike relasjoner. I den siste delen tar jeg for meg ledernes opplevelser og erfaringer etter at relasjonen var påvirket i positiv retning.

4.1 Ledernes forståelse og opplevelse av nøytrale og ambivalente relasjoner

Tradisjonell leder-medarbeider-teori deler relasjoner inn i to grupper, en inn-gruppe som kjennetegnes av relasjoner med høy tillit og respekt og stor grad av lojalitet og forpliktelse, og en ut-gruppe som kjennetegnes av mindre kontakt, mindre interessante oppgaver og større grad av kontroll (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lederne jeg intervjuet hadde imidlertid alle opplevd leder-medarbeider-relasjoner som de beskrev som nøytrale, eller som verken gode eller dårlige, eller «helt greie». Lederne beskrev at de ikke opplevde stor grad av tillit mellom seg og medarbeideren i slike relasjoner, og at de opplevde moderat eller lite forpliktelse fra medarbeiderne. En av lederne sa at hun ikke henvendte seg først til medarbeidere hun hadde nøytrale relasjoner til ved delegering av oppgaver. Dette stemmer overens med det Judge og Klinger (2011) skriver om at ledere gjerne vil gi mindre interessante arbeidsoppgaver til medarbeidere hvor en ikke har høy relasjonskvalitet.

Jeg fikk derfor et klart inntrykk av at disse relasjonene ikke kunne plasseres i en inn-gruppe i henhold til den tradisjonelle LMR-teorien. Likevel ga ikke lederne inntrykk av at relasjonene var så dårlige at de kunne plasseres i en ut-gruppe. Lederne beskrev relasjonene som mer «midt på treet», midt på skalaen og ikke som motsatt av en høykvalitetsrelasjon. Den graden av tillit, forpliktelse, respekt, lojalitet som ble beskrevet var av moderat nivå; ikke på topp, men heller ikke på bunn. «Ikke mistillit» og «passe respekt for leder» var uttrykk som en leder brukte i sin beskrivelse. Flere av medarbeiderne hadde mye ansvar og spennende oppgaver, men lederen beskrev likevel at relasjonskvaliteten bare var grei.

Dette kan tyde på at den tradisjonelle to-delingen av relasjoner ikke presist plasserer denne midt-gruppa av relasjoner. Det skarpe skillet mellom inn- og ut-gruppe er også mindre fremtredende i nyere forskning innen LMR-teori, og ledernes oppfatninger av slike relasjoner er mer i tråd med Risan (2012) som bruker begrepet mellomgruppe om en relasjon som er til å leve med, men som ikke har høy eller dårlig kvalitet.

Noen av beskrivelsene av nøytrale relasjoner kunne minne om det teorien beskriver som likegyldige relasjoner, som karakteriseres av lav hyppighet av kontakt, lite involvering, lite emosjonell intensitet og dybde og lite viktighet (Methot et al., 2017). Forskerne mener at en grunn til at slike relasjoner er utbredt kan være at de krever lite tid og energi for å vedlikeholde. Dette kan samsvare med det lederne sa om nøytrale relasjoner, at de nok kunne ha gjort mer i arbeidet med disse relasjonene, men at siden de fungerte helt greit ble det ofte ikke prioritert høyt nok.

Flere av lederne sa at en medarbeider med nøytral relasjonskvalitet til sin leder blir sett på som en som gjør jobben, gjør det den skal, og har grei dialog og samarbeider fint om arbeidsoppgavene i virksomheten, men tilfører lite ekstra både faglig og sosialt. Lederne beskrev at de forsøkte få noe mer engasjement ved å utfordre eller gi andre arbeidsoppgaver, men at medarbeiderne i liten grad responderte på det, og hadde liten vilje til å utvikle seg selv eller relasjonen med lederen. Disse beskrivelsene kan minne om det som kalles en «økonomisk bytterelasjon», som tradisjonelt har vært sett på som en lav-kvalitetsrelasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995). I en økonomisk bytterelasjon vil medarbeideren ikke yte mer enn den føler den får igjen, for eksempel i form av lønn, og lederen ikke gi mer enn den føler den får tilbake fra medarbeideren. Nyere forskning har imidlertid vist at en slik økonomisk bytterelasjon ikke nødvendigvis trenger å være det motsatte av en høykvalitetsrelasjon (Andersen et al., 2020), noe mine funn bekrefter, ettersom lederne ikke beskrev disse relasjonene som dårlige, men som nøytrale.

Noen av lederne beskrev også noen relasjoner som ambivalente, og beskrivelsene av disse relasjonene var mer negativt ladet enn de nøytrale. En leder fortalte om større usikkerhet og utrygghet ved ambivalente relasjoner. Hun beskrev en følelse av ikke helt å vite om budskapet hennes var forstått og at hun brukte tid og krefter på vurderinger og tolkninger, for eksempel om medarbeideren hadde en skjult agenda. En slik relasjon preget av usikkerhet og liten grad av tillit vil i henhold til klassisk LMR-teori bli plassert i ut-gruppa. Likevel var det på lik linje med beskrivelsene av de nøytrale relasjonene andre sider ved de ambivalente relasjonene som trakk relasjonskvaliteten i mer positiv retning, for eksempel at medarbeideren var viktig for det sosiale arbeidsmiljøet eller var en sentral faglig sparringspartner for lederen. En av lederne fortalte om en ambivalent relasjon hvor hun på den ene siden var veldig fornøyd med kvaliteten på det som ble gjort i arbeidet, alltid i tide og ryddig og godt skrevet. Likevel følte hun at medarbeideren bidro litt lite i felleskapet, ga lite respons og lederen opplevde samarbeidet som lite givende og inspirerende. En annen leder snakket om en ambivalent relasjon som vekslende. I noen situasjoner var den god, og lederen opplevde at hun klarte å møte det behovet medarbeideren hadde i form av støtte og omsorg i krevende situasjoner. I andre situasjoner opplevde lederen relasjonen som vanskelig, særlig knyttet til episoder hvor lederen følte behov for å gi «negative tilbakemeldinger», for

eksempel når medarbeideren tok lett på det å komme for sent på jobb. Dersom man vurderte relasjonskvaliteten mellom lederen og medarbeideren som et gjennomsnitt i et slikt tilfelle ville man havnet i midten av en skala, mens opplevelsen til lederen var at den vekslet mellom god og dårlig, og sånn sett ikke passet inn i en midt-gruppe på en skala.

Flere ledere ga uttrykk for at hvilke følelser medarbeiderne skapte hos dem påvirket relasjonskvaliteten og beskrev at nøytrale eller ambivalente relasjoner er «relasjoner som ikke gir positiv energi». En leder uttrykte det slik: «*det vekker ingen glede eller livsgnist når jeg kommer inn i samme rom som vedkommende*». Lederne ga inntrykk av at dette påvirket hvordan de hadde det på jobben, både ved at energien ble trukket i negativ retning, og ved liten mulighet for å få positiv energi fra relasjonen. Dette stemmer overens med Cropanzano et al. (2017) som framhever at mindre gode relasjoner vekker negative følelser. En av lederne beskrev en medarbeider i en slik relasjon som «*en som ikke irriterer meg i stor grad og som det ikke er noen konflikt med*».

Dette kan tyde på at selv om lederne opplever å ikke få mye positive følelser fra slike relasjoner, gir de heller ikke nødvendigvis sterke negative følelser. Flere av beskrivelsene fra lederne viser lite emosjonell intensitet og dybde, som samsvarer med hva Methot et al. (2017) skriver er trekk ved en likegyldig relasjon. Dette kan bety at det er behov for positive følelser for å skape en høykvalitetsrelasjon, men at fravær av positive følelser ikke nødvendigvis betyr at det er en lavkvalitetsrelasjon, men kan være en nøytral eller likegyldig relasjon. Flere forskere har vist at affekter spiller en større rolle for vurdering av leder-medarbeider-relasjoner utover i relasjonen (Cropanzano et al., 2017; Lee et al., 2019). Methot et al. (2017) skriver også at relasjoner blir bygget av interaksjoner og følelser mellom mennesker, gjennom dynamisk og gjensidig påvirkning.

Disse beskrivelse av nøytrale og ambivalente relasjoner viser noe av kompleksiteten ved ulike relasjoner og taler for å vurdere og kategorisere relasjoner bredere enn kun i en inn/ut-gruppe, og å se på flere ulike parametere i vurderingen av relasjonskvaliteten. En måling eller vurdering i én situasjon kan også gi helt andre svar og tiltak enn om vurderingen gjøres i en annen situasjon. For å kunne vurdere grep for å bedre kvalitet på en relasjon vil det trolig derfor være mer treffsikkert å kunne beskrive kvaliteten på mer enn en skala. Dette får støtte fra Methot et al. (2017) som mener at en rammeverk som ser på grad av positive og negative elementer av relasjoner som to uavhengige skalaer vil gi en bedre beskrivelse av hvordan relasjonskvaliteten er utover en situasjon.

Tradisjonell LMR-teori beskriver ulike faser som relasjonskvaliteten utvikler seg gjennom (Graen & Scandura, 1987). Etablering av en ny relasjon kalles «Role-taking-fasen» hvor leder observerer og skaffer seg informasjon om ferdigheter, motivasjon og innstilling hos medarbeideren, mens Role-making-fasen er der medarbeider får flere oppgaver og hvor bytting og utveksling av goder,

ressurser mellom leder og medarbeider skjer. I Role-routinization-fasen er roller, oppgaver og relasjon mer avklart og satt (Graen & Scandura, 1987).

Alle relasjonene som lederne fortalte om hadde vart i minst ett år og beskrivelsene ga inntrykk av at de hadde vært gjennom alle de tre fasene. Flere av lederne beskrev at det i de nøytrale relasjonene var en avventende holdning mellom leder og medarbeider, fra begges side. Andre ledere ga uttrykk for at forholdet var et ok utgangspunkt for å fungere greit sammen. Dette ga inntrykk av at lederne mente det var muligheter for videre utvikling av relasjonene, selv om relasjonen hadde pågått lenge og var mer avklart, og dermed var kommet til siste fase, Role-routinization. Muligheter for endringer etter denne fasen samsvarer med nyere LMR-teori som ser på relasjonsutvikling som mindre stabil (Yukl et al., 2020), og viser at en relasjon kan utvikle seg kontinuerlig over lengre tid, og veksle mellom de ulike fasene.

En del av lederne kom i intervjuene inn på hvordan de opplevde at ytre faktorer bidro til at relasjonen var utviklet seg slik den hadde og hvordan dette påvirket hvordan de tenkte rundt utvikling av nøytrale eller ambivalente relasjoner.

Flere av lederne pekte på ulikhet mellom seg selv og medarbeideren som en årsak til at deres relasjon var av nøytral eller ambivalent relasjonskvalitet. Dette stemmer overens med tidligere forskning som viser at likhet mellom leder og medarbeider kan bidra til relasjonskvaliteten dem imellom (Yukl et al., 2020). Alder kan være en slik ulikhet. En av de eldre lederne beskrev utfordringer med tanke på at hennes medarbeidere var svært unge og ferske i arbeidslivet. Utfordringene gikk for eksempel på at medarbeiderne hadde et helt annet syn på mobilbruk i arbeidstiden eller hadde forventninger om fleksibel arbeidstid og fri når de ønsket, som ikke samsvarte med det lederen mente var rimelig eller mulig gitt arbeidsoppgavene.

En annen, litt yngre leder, pekte på de over 40 år som en gruppe hun i større grad fikk relasjoner med dårligere relasjonskvalitet med enn de yngre som var nærmere henne i alder, interesser og bakgrunn. Forskjeller i demografiske forhold som alder, kjønn og utdanning har vist noe motstridende funn i forhold til utvikling av relasjonskvalitet (Nahrgang & Seo, 2016), så her er det ikke så lett å konkludere. Begge disse lederne ga uttrykk for at de tenkte at alder og bakgrunn kan ha bidratt til at de ikke hadde fått en høykvalitetsrelasjon og at det derfor kan være relasjoner hvor slike forhold spiller inn i noen grad.

En annen form for likhet som ble nevnt hyppig i intervjuene, var likhet i personlighet. En leder sa at de nøytrale relasjonene gjennomgående er de «*jeg ikke identifiserer meg så mye med*». En annen leder fortalte om en relasjon hvor medarbeideren var litt streng og rigid, som var egenskaper lederen ikke følte hun selv hadde eller likte. En tredje leder beskrev en medarbeider som litt treg og

omstendelig, noe som ikke samsvarer med hennes utålmodighet og pågangsmot. Tidligere forskning viser at det er gunstig for utvikling av gode relasjoner at partene er like med tanke på verdier og holdninger (Yukl et al., 2020) og at likhet i personlighet er positivt relatert til høyere relasjonskvalitet (Nahrgang & Seo, 2016). Dette samsvarer med ledernes erfaringer, som beskriver relasjoner hvor de ikke er så like personlighetsmessig som mer nøytrale eller ambivalente.

Kjemi eller «å klikke» ble også nevnt av flere av lederne. Lederne tilla det at de ikke hadde naturlig personkemi med medarbeiderne som en av årsakene til at relasjonen har fått den kvaliteten som den hadde. En annen faktor som spilte inn i noen relasjoner var at medarbeideren var stille, og delte lite både fra jobb og privat, og i liten grad ville ha tilbakemeldinger på det den gjorde. Flere av lederne beskrev lite kjennskap til hvem personen var, hvordan medarbeideren hadde det på jobb og hva slags oppgaver medarbeideren hadde, som medvirkende årsaker til at relasjonskvaliteten ikke var bedre enn den var. Her finnes det støtte fra forskningen som har vist positiv sammenheng mellom medarbeiders ekstroversjon og relasjonskvalitet, trolig begrunnet av at utadvendte medarbeidere lettere tar kontakt og vil ha kontakt med sin leder (Schyns, 2016).

Et siste moment som lederne nevnte i intervjuene som hadde påvirket relasjonen var usikkerhet, enten fra leder eller medarbeiders side. Flere av lederne sa at de oppfattet at medarbeideren var noe skeptisk til dem og til hva de som leder kunne bidra med. Schyns (2016) mener at medarbeidere som ikke har tillit til lederen og har lite avhengighet til lederen vil gjøre det vanskelig å bygge en høykvalitetsrelasjon.

Lederne mente det var viktig å være bevisste på ulikheter både i demografiske forhold og personlighet for å kunne ta riktige grep for å skape en bedre relasjon. Dette kan tyde på at lederens selvinnsikt og kjennskap til medarbeideren, samt deres evne til å bruke ulike verktøy i ulike relasjoner kan være viktig for å forbedre relasjonskvaliteten.

4.2 Hva lederne har gjort for å forbedre leder-medarbeider-relasjonen

4.2.1 Prioritere tid til relasjonsbygging og utvikle relasjonskompetanse

Flere av lederne trakk fram at det å jobbe med å utvikle gode leder-medarbeider-relasjoner til medarbeiderne er et lederansvar og at for å lykkes med dette arbeidet må det settes av tid til det og prioriteres. Flere av lederne beskrev relasjonsbygging som tidkrevende, og vanskelig å prioritere, men at de opplevde at bruk av tid bidro positivt til relasjonskvalitet og at det lønte seg på sikt. Dette samsvarer med tidligere forskning som har pekt på at ledere må bruke tid og følge opp sine medarbeidere for å forbedre relasjonskvaliteten (Risan, 2012; Yukl et al., 2020).

Tidligere forskning på likegyldige relasjoner, som karakteriseres av lite kontakt, involvering, emosjonell intensitet og dybde (Methot et al., 2017), peker på at en grunn til at slike relasjoner er utbredt er at de krever lite tid og energi for å vedlikeholde. Dette kan samsvare med det lederne sier om nøytrale relasjoner, som i noen tilfeller kan minne om likegyldige. Lederne opplevde at det kunne være lett å nedprioritere disse relasjonene, fordi de fungerte «helt greit». Likevel sa flere av lederne at de ønsket å bruke mer tid på dette arbeidet fordi de så verdien av det for de relasjonene de hadde klart å forbedre.

Tradisjonell LMR-teori mente at ledere kun kunne utvikle et begrenset antall høykvalitetsrelasjoner og at en av hovedårsakene til dette var manglende tid og ressurser (Graen & Uhl-Bien, 1995). Denne teorien bygget imidlertid på at relasjoner var av enten lav eller høy kvalitet, men som drøftingen i kapittel 5.1 viser finnes det relasjoner som ikke passer inn i en slik todeling, og at relasjonsbyggingen kan fortsette også etter at relasjonen har stabilisert seg. Dette tyder på at ved å bruke tid på relasjonsbygging også etter «Role-routinization»-fasen, kan ledere bidra til å forbedre nøytrale og ambivalente relasjoner. Lederne sa i intervjuene at selv om de ikke oppnådde å skape høykvalitetsrelasjoner av disse relasjonene opplevde de likevel positive effekter av forbedringen, og at det dermed var verdt det å bruke tid på denne relasjonsbyggingen. Nyere forskning har også kommet til at det ikke er uvanlig at en leder kan ha en stor andel leder-medarbeider-relasjoner av høy kvalitet, noe som viser at ledere ikke nødvendigvis bør si seg fornøyd ved å ha utviklet noen få gode relasjoner, men jobbe for å forbedre alle relasjoner som ikke er av høy kvalitet.

En leder var tydelig på at relasjonsbygging var viktig for henne og noe hun alltid jobbet mye med. Hun la vekt på at dersom relasjonen ikke var skikkelig god, så var det «en kode hun ikke hadde knukket enda». Ferdigheter på dette feltet var en egenskap hun mente hun hadde utviklet gjennom lang erfaring. To av lederne trakk også fram at de gjennom masterstudiet i styring og ledelse har lært om, og ikke minst fått større oppmerksomhet på hva som skaper gode relasjoner i arbeidslivet. Dette stemmer overens med Hargie (2019b) som trekker fram at egenskaper som trengs for relasjonsbygging kan læres og forbedres gjennom tid og trening. Selv om Hargie (2019a) ikke direkte omtaler utvikling av relasjoner mellom ledere og medarbeidere, skriver han om hvordan man ser på kommunikasjon som en sosiale ferdighet, noe som også er sentralt for å utvikle leder-medarbeider-relasjoner. Lederne fortalte at de gjennom tidligere erfaringer med utvikling av relasjonsbygging har fått feedback på egen adferd som de har brukt i nye situasjoner. Lederne trakk fram at det forsøkte å ha et bevisst forhold til hvilke tiltak de iverksatte, med konkrete mål, men at tiltakene ofte var avhengig av konteksten. En slik adferd passer godt med Hargie (2019a) sin beskrivelse av at ledere med godt utviklede sosiale ferdigheter handler målrettet og bevisst, ut fra vurderinger av hvilken situasjon man er i. Mine funn tyder på at man kan se på relasjonsbygging

som en ferdighet som kan utvikles og læres, men at det krever at man setter av tid til å utvikle og trene på denne kompetansen, og den fremste lærdommen kommer gjerne gjennom erfaringene fra det daglige arbeidet med relasjonsbygging.

4.2.2 Bli kjent gjennom aktivitet og samtale

Å bli bedre kjent med medarbeideren, og være sammen, både i form av aktiviteter og samtaler, ble trukket fram av alle lederne som viktig for relasjonsbygging. Økt kontakt i form av hyppigere møter, samtaler, eller det å spise lunsj sammen, gjorde at lederne ble bedre kjent med medarbeiderne og i større grad kunne bruke delte opplevelser og felles referanserammer i utvikling av relasjonen, og påvirke relasjonen i positiv retning. Dette stemmer overens med tidligere forskning. Dulebohn et al. (2012) som skrev i sin metaanalyse at vennlighet, omgjengelighet, varme og omsorg vanligvis gir et godt grunnlag for utvikling av gode relasjoner. Lloyd et al. (2017) viste at en leders evne til å lytte til sine medarbeidere har vist å ha positiv effekt på utvikling av leder-medarbeider-relasjon, og Hargie (2017) påpekte at det å stille spørsmål er nøkkelen til svært mye av kontakten og samhandlingen mellom to personer. Risan (2012) fortalte i sin forskning om ledere som tok en runde med småprat hver morgen for å bli kjent med medarbeiderne, og at dette ga positive resultater for relasjonsbyggingen mellom leder og medarbeider. Denne framgangsmåten ble også nevnt av flere av lederne i intervjuene, noe som tyder på at dette kan være en fin måte for ledere å bli bedre kjent med medarbeidere på, også senere i relasjonen.

En leder brukte bevisst tid sammen med sin medarbeider for å se hvordan medarbeideren var i møte med andre på arbeidsplassen. På denne måten mente hun at hun fikk kjennskap til hvordan medarbeideren var som person og hvordan hun kunne bruke dette for å bli kjent og gi tilbakemeldinger ved å speile tilsvarende adferd i sin relasjon med medarbeideren. Hun viste at hun så medarbeiderens personlige kvaliteter og bekreftet adferden som ble vist, samtidig som hun brukte konkrete historier som tilbakemelding. Forskning på tilbakemeldinger har vist at positive, konkrete historier gir god effekt for å utvikle egne sterke sider (Roberts et al., 2005) og historien fra lederen kan tyde på at hun brukte en tilsvarende måte for å forsterke sin tilbakemelding til sin medarbeider. Lederen fikk gjennom å være sammen med sin medarbeider, både vist sin interesse for medarbeideren, blitt bedre kjent med medarbeiderens styrker, og økt muligheten for å kunne gi tilbakemelding på en effektiv måte. På den måten la hun et grunnlag for å forbedre kvaliteten på relasjonen.

4.2.3 Vise nysgjerrighet

Nesten alle lederne snakket om det å vise nysgjerrighet overfor medarbeiderne som sentralt for å forbedre relasjonene og få mer ut av potensialet til medarbeiderne sine. Det å vise nysgjerrighet har

mange likhetstrekk med det å bli kjent, som er drøftet over. Jeg har delt inn lederne i faglig nysgjerrighet og nysgjerrighet på et personlig plan.

Faglig nysgjerrighet handlet i intervjuene om å finne ut av faglig kompetanse, motivasjon og engasjement hos medarbeideren, men også om å finne mer ut av hva slags oppgaver og utfordringer medarbeideren møtte på jobben. Flere av lederne beskrev adferd hvor de aktivt gikk inn for å skaffe slik informasjon og at dette bidro til en bedre relasjon. Lederne nevnte konkrete spørsmål som «*hva er du flink til?*» og «*hva ønsker du å bidra med?*» for å finne ut av kompetanse og motivasjon. En av lederne var tydelig på at hun hadde liten kompetanse og innsikt i arbeidsoppgavene til medarbeideren, men at hun gjerne ville lære. «*Dette kan jeg ikke så mye om – kan du fortelle?*» var et spørsmål som viste hvor lederen sto og hva hun ønsket. En leder lærte seg mer om fagfeltet til medarbeideren sammen med vedkommende, en annen leder utforsket medarbeiderens utviklingsmuligheter ved å vurdere etter- og videreutdanning innen samme felt. Dersom den faglige nysgjerrigheten ble gjort oppriktig og med genuin interesse, fortalte mange av lederne at de hadde fått en verdifull inngangsport. Lederne lette etter hva som var utfordrende i medarbeiderens hverdag ved å etterspørre hvordan medarbeideren hadde det, og lyttet for å forstå.

Dette samsvarer med tradisjonell LMR-teori som viser at lederen kan skape gode relasjoner ved å skaffe seg ny informasjon om medarbeideren, gjennom observasjon og utforskning av egenskaper og motivasjon hos medarbeideren (Graen & Scandura, 1987). Teorien trekker fram disse elementene som viktig i den første fasen av relasjonsbyggingen, Role-taking-fasen. Lederne trakk imidlertid fram erfaringer med å innhente og bruke ny informasjon for å bygge relasjonen videre også for relasjoner som har stabilisert seg i Role-routinization-fasen, noe som kan tyde på at en slik fremgangsmåte også kan fungere lenger ut i relasjonen, og at man kan gå tilbake til første fase, Role-taking igjen. Dette stemmer overens med nyere LMR-teori som hevder at relasjoner er i kontinuerlig utvikling, og at man kan veksle mellom fasene (Yukl et al., 2020).

Flere ledere beskrev en form for sosial bytterelasjon ved at lederen kunne tilby goder som medarbeideren ønsket seg, for eksempel støtte og forståelse i arbeidet og nye oppgaver, og gjennom dette fikk større innsats og engasjement tilbake fra medarbeideren. Dette stemmer overens med teorien om at relasjonskvaliteten blir forbedret gjennom byttehandler frem og tilbake mellom leder og medarbeider (Graen & Uhl-Bien, 1995). I tradisjonell LMR-teori er slike bytteforhold mest brukt i Role-making-fasen, mens lederne beskrev relasjoner som hadde vart lenge, som igjen bekrefter funnet om at man kan veksle mellom de ulike fasene.

En annen måte lederne har tilnærmet seg sin medarbeider for å forbedre sin relasjonskvalitet er ved å være nysgjerrig på et mer personlig plan. Flere av informantene understreket at de synes at det

bidro positivt å vite litt om privatpersonen også, kjenne litt til hva som skjer utenfor jobb. Risan (2012) mener at begge parter må utvise en viss åpenhet om seg selv for at det oppstå en gjensidig, tillitsfull relasjon. Flere av lederne beskrev også akkurat dette. De fortalte at for å oppnå å bli mer kjent med medarbeiderne privat måtte de fortelle om seg selv, «by på seg selv», av og til også mer enn de ønsker, for at medarbeideren skal åpne seg opp. På denne måten påvirket lederne medarbeiderne til å dele tanker og opplevelser fra sitt liv. Å finne felles referansepunkter utenfor jobb, som litteratur eller favoritt-fotballklubb, ble nevnt som konkrete tema som var brukt til relasjonsbygging.

To av lederne beskrev at det at medarbeideren var stille og delte lite om seg selv gjorde at lederne følte at relasjonen var på en nøytralt nivå. Denne beskrivelsen passer overens med tidligere forskning som har vist at ekstroverte medarbeidere påvirker relasjonskvalitet med lederen positivt (Nahrgang et al., 2009) og at det at medarbeideren i denne relasjonen var mer introvert, kan ha bidratt til en nøytral eller ambivalent relasjon. Begge lederne beskrev en utålmodighet etter å bli bedre kjent, og på den måten få en bedre relasjon, men var også oppmerksomme på at det var viktig å ikke bli for nysgjerrig, men bruke tid og de anledningene som kom. En slik individuell vurdering og tilnærming passer med grunntanken i LMR-teorien om at hver enkelt relasjon er unik og trenger en tilpasset plan for å oppnå best mulig resultat (Graen & Uhl-Bien, 1995).

4.2.4 Anerkjennelse, se og verdsette medarbeiderne

Alle lederne trakk fram at det se og anerkjenne medarbeiderne og gi uttrykk for medarbeiderens verdi var viktig for å forbedre relasjonen. To av lederne fortalte at de gjennom å være tettere på medarbeiderne i større grad kunne ta sine medarbeidere «på fersken» i å gjøre noe bra. En leder sa at hun opplevde at medarbeideren fikk en «boost» og økt selvtillit når hun opplevde å bli sett og anerkjent, og at dette igjen påvirket prestasjonen og innsatsen i positiv retning. En av lederne beskrev at det viktig å finne egnede arenaer for å vise at man så «*folka sine*». Eksempler nevnt i intervjuene var digitalt møte hver morgen eller en kort prat gjennom gangen på vei til eget kontor. På denne måten viste lederen interesse og engasjement i medarbeideren, som knyttet dem tettere sammen. En av lederne trakk fram at små belønninger som sjokolade og blomster også kan bety mye for å forbedre en relasjon.

En annen leder fortalte om en situasjon hvor hun valgte å tydelig å sette medarbeiderne sine behov fremfor organisasjonens. Eksempelet er hentet fra en arbeidsplass som måtte redusere sin åpningstid på grunn av mye fravær under pandemien. Ledelsen på et høyere nivå ville da pålegge medarbeidere å jobbe ekstra, mens lederen argumenterte for at dette ville slå negativt ut på litt lenger sikt, da hun kjente til hvordan medarbeiderne hadde det i hverdagen. Dette styrket og bedret relasjonen mellom lederen og medarbeideren ved at medarbeideren skjønnte at lederen både hadde

samme oppfattelse av situasjonen og sto opp for dem oppover i systemet. Lederen mente hendelsen styrket båndet mellom dem og viste tydeligere at de var på samme lag.

Flere av lederne fortalte historier om at de valgte å følge opp medarbeideren tettere. Gjennom å bruke tid på å sette seg inn i oppgavene og utfordringene til medarbeideren fikk lederne større innsikt og viste medarbeideren at de brydde seg og ønsket å hjelpe. Stor grad av medmenneskelighet er det personlighetstrekket fra fem-faktormodellen som har vist seg mest relatert til utvikling av gode leder-medarbeider-relasjoner (Schyns, 2016). Medmenneskelighet handler om å være imøtekommende, vise tillit, empati, varme og sjenerøsitet (Kennair, 2020). I intervjuene har lederne vist til mange eksempler på slik adferd som støtter forskningens funn om at dette personlighetstrekket bidrar positivt til å utvikle gode relasjoner. I historiene var lederne mer tilstede og sammen med medarbeiderne, og fortalte at medarbeiderne responderte positivt og presterte bedre som en reaksjon på lederens oppmerksomhet og tilbakemeldinger. En slik gjensidig respons er en klassisk mekanisme innenfor tradisjonell LMR-teori (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl et al., 2020), ved at båndene mellom lederen og medarbeideren blir sterkere ved at de gir hverandre noe tilbake.

Denne adferden lederne fortalte om er også kjennetegn på det forskningen kaller anerkjennende engasjement, som vil si å være genuint tilstede, lytte og bekrefte medarbeiderens egenverdi (Dutton, 2003). Behov for å bli sett og akseptert er et grunnleggende behov for mennesket (Risan, 2012). Trekk som individuell støtte og evne til å gi omsorg, varme og omtanke for sine medarbeidere er omtalt som egenskaper som bidrar positivt til utvikling av høy-kvalitetsrelasjoner (Dulebohn et al., 2012; Nahrgang & Seo, 2016). Forskingen på dette feltet omhandler i stor grad utvikling av nye relasjoner, eller i en tidlig fase i utviklingen av relasjonen. Lederne som ble intervjuet fortalte om relasjoner som hadde vart lenge, og at de likevel fikk effekt på relasjonskvaliteten gjennom bruk av anerkjennende engasjement. Dette tyder på at dette tiltaket også fungerer godt selv om en ikke er tidlig i utviklingen av en relasjon.

4.2.5 Gi utfordrende arbeidsoppgaver

Flere av lederne fortalte at de opplevde at det å gi medarbeiderne mer utfordrende og tilpassede arbeidsoppgaver bidro til å øke relasjonskvaliteten. En av lederne beskrev for eksempel en relasjon hvor medarbeideren fikk ansvar for opplæring av en nyansatt uten at medarbeideren selv mente at hun kunne mestre denne oppgaven godt. Dette er i tråd med Bauer og Green (1996) sin forskning som viser at ledere som ønsker gode relasjoner bør delegere oppgaver, både tidlig og sent i en relasjon. Forskning viser også at intellektuell stimulering er et ledertrekk som har vist positiv effekt på utvikling av høyere relasjonskvalitet (Nahrgang & Seo, 2016). Lederne utfordret sine

medarbeidere ved å etterspørre nye ideer, få medarbeideren til å delta på andre prosjekter eller ta etterutdanning, og opplevde da at medarbeiderne ble inspirert og motivert.

LMR-teorien har pekt på at en måte medarbeidere kan gjengjelde tillit fra lederen på er å yte mer og prestere bedre (Nahrgang et al., 2009). En slik gjensidig utveksling av oppgaver og prestasjoner mellom leder og medarbeider er i tråd med hvordan sosiale bytterelasjoner utvikler seg i tradisjonell LMR-teori (Graen & Uhl-Bien, 1995). I LMR-teorien kalles den fasen hvor lederen utfordrer og gir nye oppgaver til medarbeiderne for Role-making-fasen, som kommer før Role-routinization-fasen, som er den fasen hvor relasjonen stabiliserer seg (Graen & Scandura, 1987). Lederne beskrev imidlertid at de brukte dette grepet også i relasjoner som hadde vart lenge, og at de ved å gå tilbake til Role-making-fasen kunne relasjonen utvikle seg videre i positiv retning, og føre til en mer varig god relasjon i en ny Role-routinization-fase. Dette bekrefter dermed funnet om at man kan veksle mellom de ulike fasene i relasjonsutviklingen, og på den måten utvikle mer stabiliserte relasjoner i en positiv retning.

4.2.6 Gi faglig veiledning og støtte

Flere ledere beskrev relasjoner hvor medarbeiderne hadde behov for mer støtte og faglig hjelp fra lederen. Etter at lederne oppdaget behovet for mer støtte, og gikk inn for lære om oppgavene, og gi konkret veiledning og råd, ble relasjonskvaliteten forbedret, gjennom at medarbeiderne opplevde at de fikk støtte og hjelp. Dette førte også til at medarbeiderne løste sine arbeidsoppgaver bedre. Dette samsvarer med forskning som har vist at støtte fra leder, og innsats og prestasjoner, har positiv påvirkning på utviklingen av en leder-medarbeider-relasjon (Nahrgang & Seo, 2016). En slik gjensidig utveksling hvor medarbeideren får støtte og deretter yter en større innsats, stemmer godt overens med hvordan sosial utvekslingsteori beskriver relasjonsutvikling ved gjensidige bytteutvekslinger mellom partene uten at det er avtalt noe mer spesifikt (Nahrgang et al., 2009).

Samtidig viser forskning at økt grad av avhengighet kan gi mer ambivalens i relasjoner, og det at medarbeidere er avhengig av sin leder, for eksempel med tanke på oppgaver og støtte, derfor kan være en viktig grunn til ambivalente relasjoner (Lee et al., 2019). Denne avhengigheten vil kunne skape en friksjon mot medarbeiderens behov for autonomi, og dermed skape en vekslende, ambivalent relasjon mellom lederen og medarbeideren. Flere ledere som opplevde å ha hatt ambivalente relasjoner syntes at de fikk bedre relasjoner til disse medarbeiderne når de ga uttrykk for at stolte på dem og var trygge på at de jobbet mot samme mål. Ved å vise medarbeiderne mer tillit, la lederne opp til at de ble mindre avhengig av dem, og medarbeiderens hverdag ble mer preget av autonomi, med kontroll over egen arbeidshverdag. Dette viser at det å finne rett balanse mellom medarbeiderens behov for støtte og autonomi er viktig for relasjonsutvikling.

4.2.7 Bruke humor

Bruk av humor for å forbedre relasjonskvaliteten var et tema flere av lederne var innom. Flere nevnte at det å ha det gøy på jobb, kunne le sammen, gjøre noe morsomt, tulle og tøyse litt kan virke positivt. Wijewardena et al. (2017) viser til ny forskning som beskriver bruk av humor som et element for å utvikle gode relasjoner, men samtidig at effekten blir best dersom relasjonen er av god kvalitet i utgangspunktet. Dette gir enda et argument for å prøve å forbedre en nøytral/ambivalent relasjon. Bruk av humor blir nevnt i intervjuene som et verktøy for å avvæpne enkelte situasjoner, eller at lederen byr på seg selv for å skape en trygghet og bygge tillit. Dette blir støttet av forskningen som peker på at humor kan bistå i situasjoner med stress eller usikkerhet eller skape positive emosjoner på en arbeidsplass (Wijewardena et al., 2017). Lederne beskrev at de prøvde å bruke seg selv og egen humor på en konstruktiv måte. Dette kan minne om transformasjonsledelse, som beskriver hvordan ledere motiverer, inspirerer og kommuniserer, gjerne på en karismatisk måte, gjennom å påvirke medarbeidernes følelser og verdier (Rønning et al., 2013; Yukl et al., 2020).

Samtidig trekker forskerne frem at humor er et virkemiddel som fungerer mindre godt i de dårligere relasjonene, og at bruk av humor også kan virke negativt (Wijewardena et al., 2017). En av lederne kom også inn på dette, og sa at humor kan bli misforstått og skape usikkerhet for medarbeideren. Hun fortalte at i arbeidet med å forbedre en konkret relasjon fra et ambivalent utgangspunkt tonet hun ned sin vanlige bruk av humor og vurderte at i den situasjonen var det viktigere med klare beskjeder og tydelig kommunikasjon. Hun trakk fram at man må passe på balansen mellom humor og det å være leder og beholde autoriteten, men samtidig skape trygge rammer. Funnene fra Wijewardena et al. (2017) og ledernes historier om at man må bruke humor med varsomhet og omtenkksomhet, særlig i relasjoner med mer mindre god kvalitet, peker på behov for å være oppmerksom på når og hvem man bruker dette virkemiddelet overfor.

4.3 Ledernes opplevelser etter forbedringen av relasjonen

Alle lederne beskrev relasjoner som de hadde klart å forbedre fra et nøytralt eller ambivalent utgangspunkt. Flere trakk fram at de nå opplevde mer gjensidig tillit, respekt og hadde større forståelse for hverandre, noe som samsvarer med økt kvalitet på relasjoner i LMR-teorien. I intervjuene snakket lederne mest om hva slags resultater eller effekter den forbedrede relasjonskvaliteten hadde hatt for dem og medarbeiderne, og disse er gruppert i tre kategorier. Den første handler om prestasjoner og kvaliteten på det som ble utført på jobben, både fra leder og medarbeider sin side. Den andre kategorien handler om bruk av tilbakemeldinger. Den tredje handler om personlig utvikling og motivasjon.

4.3.1 Utførelse av arbeidsoppgaver

Lederne svarte gjennomgående at den forbedrede relasjonen bidro positivt til utførelsen av arbeidsoppgavene både for lederen selv og for medarbeideren. For lederens del så bidro en forbedret relasjonskvalitet til at lederen kunne ha mer fokus på egne oppgaver og tenke mer på utvikling av organisasjonen. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at gode leder-medarbeider-relasjoner bidrar til bedre prestasjoner og utførelse av jobben og høyere effektivitet (Dulebohn et al. (2012). For medarbeiderens del mente lederne at forbedringen ga større engasjement og motivasjon for å gjøre gamle og nye oppgaver, samt at de opplevde at medarbeiderne hadde mer energi og var mer fornøyde. Dette stemmer godt overens med forskning som blant annet trekker fram økt tilfredshet med arbeidsoppgaver, mer energi og jobbengasjement og villighet til å yte ekstra på vegne av organisasjonen (Martin & Epitropaki, 2016), og mindre stress og utbrenthet (Harms et al., 2017), som positive effekter av høykvalitetsrelasjoner.

Flere av lederne trakk fram at en bedre relasjon ga økte muligheter for å delegerer ansvar og oppgaver. De kunne utfordre medarbeideren mer, og tørre å gi dem større ansvar. Dette er i tråd med Bauer og Green (1996) som skrev at når tillit og tro på ferdighetene til medarbeideren er tilstede, vil lederen kunne delegerer flere oppgaver. På denne måten vil den bedre relasjonen kunne bidra til en gjentagende positiv virkning frem og tilbake ved at lederen viser tillit og gir attraktive arbeidsoppgaver, og medarbeideren opplever å bli sett og verdsatt for sin innsats. En slik vekslning av interaksjoner og responser samsvarer med hvordan sosiale bytterelasjoner utvikles ifølge LMR-teorien (Nahrgang & Seo, 2016).

En leder sa at forbedring av relasjonen gjorde det lettere å dra i samme retning, å ha felles mål og samme fokus på å gjøre jobben. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at større grad av tilknytning til organisasjonen kan ha sammenheng med forbedret relasjonskvalitet mellom lederen og medarbeideren (Gerstner & Day, 1997).

Lederne fortalte at de etter at relasjonen var forbedret kunne sette seg raskere inn i medarbeiderens problemstillinger og enten utfordre medarbeideren til å finne løsninger selv eller bidra med konkret hjelp til løsning. En av lederne fortalte at medarbeideren gikk fra å være en belastning og en bekymring til å bli en stor ressurs når kompetanse, arbeidsmåte og oppgaver ble samkjørt i større grad. Hennes sterke sider passet bedre inn i andre oppgaver, og ved å oppdage dette fikk lederen en klart bedre relasjon med medarbeideren sin og mye mer ut av vedkommende. Flere trakk fram at et resultat av bedre kjennskap til medarbeideren er at lederen lettere kan tilrettelegge og tilpasse sin tilnærming til medarbeideren. En slik beskrivelse av relasjonsutvikling blir støttet av Methot et al. (2017) som beskriver at ambivalente relasjoner kan utvikle seg positivt ved at leder og medarbeider lærer hverandre mer å kjenne, tilpasser seg hverandre over tid, inngår kompromisser og aksepterer

relasjonen som den er. Forskningen viser at de positive effektene i mange tilfeller blir vektlagt så mye at en vedlikeholder og utvikler relasjonen og dette kan etter hvert føre til at relasjonen blir mer stabil og mindre vekslende fra situasjon til situasjon (Methot et al., 2017).

4.3.2 Tilbakemeldinger

Flere av lederne trakk frem at etter forbedring av relasjonen var det lettere å kunne gi tilbakemeldinger på adferd eller handlinger som ikke var positive eller hensiktsmessige. Lederne mente at medarbeideren nå i større grad kunne ta imot slik feedback fordi de stolte på og var trygge på at lederen var på deres side, at lederen skjønnte hva arbeidsoppgavene gikk i og hva medarbeideren sto i. Lederen hadde fått større tillit, som blant annet Nahrgang og Seo (2016) har påpekt som et sentralt moment i utvikling av gode leder-medarbeider-relasjoner. På denne måten kunne lederne i større grad få gjennom sine mål og synspunkter for å bedre situasjonen både for den enkelte og for organisasjonen. En av lederne sa at hun nå var i en posisjon for også gi ikke-positive tilbakemeldinger fordi hun var trygg på at medarbeideren tålte det.

4.3.3 Personlig lederutvikling og motivasjon

Mange av lederne opplevde at relasjonsbygging var utviklende for dem som ledere. Flere fortalte at de små seirene og gode erfaringene fra å ha lyktes med å heve relasjonskvaliteten mellom seg selv og en medarbeider virket motiverende for å bli en enda bedre leder. Utgangspunktet til LMR-teori har vært at en leder ikke har ressurser og tid til å ha mange høykvalitetsrelasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995), og empirien sa her verken om lederen hadde fått flere eller færre høykvalitetsrelasjoner, men ga likevel et inntrykk av at lederne tenkte et at det var verdt innsatsen. En leder påpekte at man ofte får til en endring om man gjør en innsats for det, og en annen sa: *«det krevde en stor innsats, men det var samtidig morsomt når man fikk det til»*. En tredje leder sa: *«det dukker ofte opp noe i en relasjon som du som leder kan forvalte, enten på en god eller dårlig måte. Du kan velge å gjøre noe med det, eller du kan putte det i skuffen.»* Disse sitatene pekte på et potensiale som det er opp til lederen å forvalte, med mulighet for å få til noen av de positive gevinstene som forskningen innenfor LMR har påvist.

Klokskap til å se verdien av ulike personer, evne til å ta tak i de rette situasjonene og til å utfordre seg selv på hvordan personer tenker og opptrer i ulike settinger, var alle egenskaper som lederne trakk fram som noe de har fått gjennom erfaring med relasjonsutvikling. En leder sa at hun var blitt litt rundere i kantene, og at hun nå tenkte litt mer gjennom om hennes egen virkelighetsforståelse og løsning var bedre enn den medarbeideren hadde. Hun mente at denne innsikten om å lytte mer og vurdere andres løsninger hadde gitt henne nye muligheter som hadde vært fordelaktige for henne og for utviklingen av relasjoner videre. Som Hargie (2019a) skriver så er kommunikasjon og

interaksjon mellom to personer en ferdighet som kan utvikles og læres dersom man trener og selv får god feedback, og lederen var i dette tilfellet klar på at hun hadde utviklet bedre ferdigheter i løpet av sin lederkarriere.

Flere av lederne trakk fram at den forbedrede relasjonen gjorde at det var lettere å kommunisere rundt problemstillinger og utfordringer, og at lederen fikk bedre forutsetninger for å kunne hjelpe medarbeideren. En leder sa at høyere kvalitet på leder-medarbeider-relasjoner gjorde det lettere å kommunisere sine visjoner, budskap og tanker, ved at hun var tryggere på at medarbeiderne tolket henne slik hun ønsket og ikke i verste mening. En annen leder beskrev at hun ved å bli tryggere i relasjonen, ble en bedre leder som fikk til mer, og turte å prøve og feile i større grad, eller «drite seg ut litt». Dette stemmer overens med forskning som hevder at trygge ledere øker sannsynligheten for å etablere og vedlikeholde gode relasjoner (Schyns, 2016). Usikkerhet og utrygghet var kjennetegn som lederne særlig beskrev for ambivalente relasjoner og når lederen følte seg tryggere på at budskapet ville bli mottatt slik det var tenkt, opplevde de at kommunikasjonen ble langt bedre.

Flere ledere fortalte at de klarte å motivere og inspirere sine medarbeidere på en mer effektiv måte etter forbedringen av relasjonen. Dette er en lederadferd som både minner om transformasjonsledelse og lederadferd i høykvalitetsrelasjoner, som begge karakteriseres av god kommunikasjon, evne til å motivere og inspirere mot arbeid for et felles mål (Nahrgang & Seo, 2016; Yukl et al., 2020).

En forbedret relasjonskvalitet medførte en rekke positive følelser for lederne som ble intervjuet. En av lederne trakk fram at det selvsagt er hyggeligere når medarbeiderne dine smiler til deg, enn om de ikke gjør det. Lederne trakk fram at jobben som leder ble lettere og bedre personlig både med tanke på sosial omgang på arbeidsplassen, men også ved at lederne følte at det var spennende og givende å jobbe videre sammen med medarbeideren for et bedre faglig resultat. Som forskning på emosjoner og følelser innenfor LMR viser, vil dette kunne bidra til en positiv spiral for at kvaliteten fortsetter å forbedres, ved at lederen også viser positive følelser og man får vekselvis smitteeffekt fram og tilbake mellom lederen og medarbeideren (Cropanzano et al., 2017).

Flere av lederne fortalte om positiv energi ved en bedret relasjonskvalitet. En leder uttalte følgende: «*MEDarbeidere gir energi, i motsetning til MOTarbeidere*». «*Lettelse*» og «*en bekymring mindre*», var andre utsagn som beskrev ledernes følelser. Små solskinnshistorier og vellykkede grep fra lederne ga ikke bare en bedre relasjon til den enkelte, men lederne uttrykte også at det ga inspirasjon og motivasjon for å utvikle bedre relasjoner med andre medarbeidere. Emosjoner og følelser har fått mer oppmerksomhet i senere års forskning på ledelse (Cropanzano et al., 2017; Lee et al., 2019; Methot et al., 2017) og mine funn fra intervjuene tydet på at dette absolutt påvirket hvordan lederne

oppfattet sin relasjon med medarbeideren og utviklingen av den. Særlig pekte lederne på det positive som vellykkede erfaringer betydde for utøvelse av sin lederjobb.

Mine funn kan tyde på at relasjonsutvikling kan skje kontinuerlig, og gå fram og tilbake i de ulike fasene som LMR-teorien beskriver. Det viser også at relasjonsutviklingen kan komme inn i en positiv spiral hvor en liten forbedring kan føre til at det blir lettere for lederen å utvikle relasjonen videre i positiv retning, for eksempel ved at hun har blitt tryggere i relasjonen og tør og prøve ut flere tiltak, eller at hun ved å ha blitt bedre kjent med medarbeiderens styrker kan føle det lettere å delegere flere oppgaver, som igjen bidrar til økt relasjonskvalitet. Det at lederen opplever positive resultater av arbeid med relasjonsutvikling kan gi økt motivasjon for å prioritere dette arbeidet høyere, og dermed også bidra til flere gode relasjoner.

4.4 Begrensninger ved studien

En styrke ved mitt utvalg av informanter er dermed at de representerer ledere fra ulike sektorer og informantenes erfaringsgrunnlag og historier er dermed fra en rekke ulike organisasjoner og forskjellige kontekster, noe som gjør at resultatene kan tenkes å ha noe generaliserbarhet. Et utvalg på kun åtte personer gir likevel lite grunnlag for å generalisere funnene og det er derfor grunn til å være forsiktig med å si at mine data har overføringsverdi til andre situasjoner eller settinger. Erfaringene kan dog bidra å belyse fenomener og gi forståelse om en type relasjonskvalitet og forbedring av denne.

Selv om utvalget mitt representerer variasjon i alder, kjønn, utdanningsbakgrunn, fagfelt og erfaringer er studentene ved dette studiet en relativ ensidig og homogen utvalgsgruppe, noe som er en svakhet ved undersøkelsen. Informanter med annen lederutdanning eller ledererfaring enn studentene fra «Styring og Ledelse» kunne ha bidratt med andre opplevelser og erfaringer. Masterstudiet som informantene går på er rettet mot offentlig forvaltning. Ingen av informantene var fra privat sektor og på denne måten mangler det data fra en stor sektor i norsk arbeidsliv. Inkludering av ledere fra flere utdannelser og sektorer kunne derfor gitt en bredere erfaringsbakgrunn.

Jeg har i denne oppgaven kun intervjuet ledere som selv opplever at relasjonskvaliteten er blitt endret i en positiv retning. En slik tilnærming tegner kun en del av den komplekse prosessen som relasjonsbygging er. Det kan være en rekke andre forhold eller hendelser som kan ha påvirket utviklingen, og hvor andre metoder kunne gitt et annet bilde, for eksempel ved intervjuer av medarbeidere eller ledere som har prøvd å endre en nøytral eller ambivalent relasjon, men som ikke fått det til.

4.5 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av begrensningene i undersøkelsens utvalg og funn mener jeg videre forskning på dette området kan være interessant for å skape en enda dypere forståelse for hvordan man kan kategorisere ulike relasjoner og hva som skal til for å forbedre relasjonskvalitet for relasjoner som har vart en stund, og som ikke er av veldig høy eller lav kvalitet. Det kan være relevant å undersøke en liknende problemstilling, men med et større utvalg, eller gjennom en kvantitativ undersøkelse, for eksempel gjennom en bred spørreundersøkelsen, slik at funnene kan få økt generaliserbarhet. Videre vil en tilnærming som tar medarbeiderens perspektiv kunne gi et mer utfyllende bilde av opplevelsen av nøytrale eller ambivalente relasjoner, og se på i hvor stor grad det er sammenfall mellom hvordan lederen og medarbeideren opplever en slik relasjon. I tillegg ville en studie som følger nøytrale eller ambivalente relasjoner over lengre tid kunne gi svar på hvordan slike relasjoner utvikler seg, og hvordan de endrer seg ved påvirkning fra ulike variabler, som for eksempel ferdighetstrening av leder eller ulike personlighetstrekk hos lederen eller medarbeideren.

5 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva slags erfaringer ledere har med å forbedre relasjonskvaliteten til sine medarbeidere, når utgangspunktet er nøytrale eller ambivalente relasjoner, og drøfte disse funnene opp mot tidligere forskning på området.

Det er god støtte fra forskning for at gode relasjoner mellom leder og medarbeider har positive effekter på en rekke områder innen arbeid og arbeidsmiljø, som bedre resultater og prestasjoner, lavere sykefravær og turnover, mindre stress, økt jobbtilfredshet, motivasjon og arbeidsglede (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Nahrgang et al., 2009; Yukl et al., 2020). Utvikling av gode leder-medarbeider-relasjoner er derfor viktig både for individer og organisasjoner og ledere har en viktig rolle for å skape og utvikle gode relasjoner (Uhl-Bien, 2006).

Tradisjonell LMR-teori omhandler i hovedsak relasjoner som er enten av høy eller lav kvalitet, og har lite fokus på relasjoner som er mer nøytrale eller ambivalente. I tillegg er det forsket mest på hvordan man skal etablere gode relasjoner i starten av et arbeidsforhold og mindre på hvordan man kan utvikle og endre en relasjon senere i forløpet (Nahrgang & Seo, 2016).

Gjennom kvalitative intervjuer av åtte ledere innen ulike sektorer har jeg belyst følgende underproblemstillinger:

1. Hvordan opplever ledere relasjonen før og etter forbedringen?

Tradisjonell LMR-teori har skilt mellom en gruppe relasjoner av høy kvalitet, inn-gruppa, og en med lav kvalitet, ut-gruppa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lederne som ble intervjuet i undersøkelsen beskrev flere trekk ved nøytrale relasjoner som kunne tilsi en lav-kvalitets-relasjon, slik som lav grad av tillit og interaksjon mellom lederen og medarbeideren. Noen av beskrivelsene kunne minne om trekk ved økonomiske bytte-relasjoner, som vanligvis blir sett på som lavkvalitetsrelasjoner, der ingen av partene gir noe ekstra. Samtidig ga lederne uttrykk for at de syntes nøytrale relasjoner verken var gode eller dårlige, men mer i midtsjiktet på en skala fra høy til lav relasjonskvalitet. Dette kan tyde på at den todelte klassifiseringen i inn-, og ut-gruppe ikke er dekkende for en slik midt-gruppe av relasjoner og at mine funn heller støtter nyere relasjonsteori som peker på en slik midt-gruppe av relasjoner. Mine funn viser også at økonomiske bytte-relasjoner ikke trenger å bli ansett som det motsatte av en høykvalitetsrelasjon, men som en relasjon som kan fungere greit. Dette er også i tråd med nyere forskning innenfor LMR (Andersen et al., 2020).

Flere ledere beskrev ambivalente relasjoner som vekslende, med god relasjonskvalitet i noen situasjoner og dårlig i andre. Disse relasjonene var preget av usikkerhet og utrygghet, og ble generelt omtalt som mer negative enn nøytrale, men samtidig kunne relasjonene også ha høy kvalitet i enkelte situasjoner. Dette tyder på at det selv det å inkludere en midtkategori på en skala ikke blir dekkende for alle type relasjoner, og mine funn viser således et behov for utforske og kategorisere relasjonskvaliteten langs flere akser og med flere parametere for å få et mer presist bilde av ulike relasjoner, slik også enkelte forskere innen nyere relasjonsteori hevder (Lee et al., 2019; Methot et al., 2017).

Lederne ga uttrykk for at emosjoner og følelser påvirket relasjonskvaliteten ved at energien fra en relasjon trakk i negativ retning eller at det var liten muligheten for positiv energi fra relasjonen. Dette stemmer overens med tidligere forskning som framhever at mindre gode relasjoner vekker negative følelser (Cropanzano et al. (2017). Svarene fra lederne gir inntrykk av at det er behov for positive følelser for å skape en høykvalitetsrelasjon, men at fravær av positive følelser ikke nødvendigvis betyr at det er en lavkvalitetsrelasjon, men at det også kan være en nøytral eller likegyldig relasjon. Lederne svar bekrefter i stor grad tidligere forskning som viser at relasjoner blir bygget av interaksjoner og følelser mellom mennesker, gjennom dynamisk og gjensidig påvirkning, og viser derfor at man bør tenke på også emosjonell innvirkning når en vurderer hvordan relasjonskvalitet utvikler seg (Methot et al. (2017). Lederne mente videre at det var viktig å være bevisste på ulikheter både i demografiske forhold og personlighet for å kunne ta riktige grep for å skape en bedre relasjon. Dette kan tyde på at lederens selvinnsikt og kjennskap til medarbeideren, samt deres evne til å bruke ulike verktøy i ulike relasjoner kan være viktig for å forbedre relasjonskvaliteten.

Alle lederne beskrev kvaliteten på relasjonene som en forbedring fra utgangspunktet de hadde. Flere trakk fram mer gjensidig tillit, respekt og større forståelse for hverandre, noe som samsvarer med økt kvalitet på relasjoner i LMR-teorien (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lederne opplevde at forbedring av nøytrale eller ambivalente relasjoner ga positive effekter, både for seg selv og medarbeiderne, blant annet gjennom større muligheter for delegering av oppgaver, noe som kunne gi bedre resultater og mer tid for lederen til andre oppgaver. I tillegg opplevde lederen økt trivsel på jobb ved at den fikk mer positiv energi tilbake fra medarbeideren. For medarbeiderens del hadde lederne inntrykk av at medarbeiderne opplevde det som positivt å få mer tilbakemeldinger og anerkjennelse, og få økte muligheter for mer spennende og tilpassede arbeidsoppgaver. Disse effektene mente lederne kunne føre til mer arbeidsglede og motivasjon. Dette samsvarer med tidligere forskning som har vist at gode leder-medarbeider-relasjoner kan gi positive effekter både på individ- og organisasjonsnivå (Dulebohn et al., 2012).

2. Hva har ledere gjort for å endre slike relasjoner til det bedre?

Tradisjonell LMR-teori trekker fram at knapphet på tid og ressurser ofte er en viktig grunn til at mange ledere ikke har flere høy-kvalitetsrelasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lederne gir i intervjuene også uttrykk for at det å sette av nok tid, og prioritere arbeidet med relasjonsbygging er sentralt for å kunne få påvirket relasjonene til å bli av bedre kvalitet. De viktigste tiltakene lederne fortalte om var å bli bedre kjent med medarbeideren, vise nysgjerrighet, gi mer utfordrende arbeidsoppgaver, gi mer anerkjennelse og tilbakemeldinger og bruke humor.

Selv om lederne hadde kjent medarbeideren over tid, tydet svarene på at det var behov for å komme tettere på og det å bli langt bedre kjent med personen var svært viktig for å bygge en god relasjon. Her trakk lederne fram at de både måtte være nysgjerrige på et personlig plan, spørre om ting utenfor jobb og vise interesse, og på et mer faglig plan, hvor lederen engasjerte seg dypere i arbeidsoppgavene og utfordringene medarbeideren hadde på jobben. Et gjennomgående poeng var at lederne også måtte by på seg selv for å få medarbeideren til å åpne seg opp.

Ved å gi andre arbeidsoppgaver eller utfordringer viste lederen medarbeideren tillit til at medarbeideren kunne prestere mer og bedre. Dette ble gjerne fulgt opp med mer og tettere tilbakemeldinger for å følge opp og hjelpe medarbeideren. Lederne opplevde dette som effektivt for å bygge opp en bedre relasjon. Lederne var opptatt av å bruke en lyttende, respektfull og anerkjennende tilnærming til medarbeideren.

Et siste moment som lederne kom inn på var bruk av humor. Lederne brukte humor aktivt i noen situasjoner og relasjoner, men var samtidig oppmerksom på at det må vurderes nøye, da det også kan virke negativt. Humor kan med andre ord virke effektivt, men var likevel et verktøy som en tenkte godt gjennom før en bruker slik at lederen gjør en individuell vurdering og tilpasning til person og situasjon.

Ledernes tilnærming til, og tiltakene de beskrev for å endre relasjonene i positiv retning, samsvarer i stor grad med det den tradisjonelle forskningen innen relasjonsledelse har beskrevet om hva man bør gjøre for å etablere og utvikle gode relasjoner helt i starten av et arbeidsforhold. Mine funn kan derfor peke i retning i at de tiltakene lederen bør gjøre for å forbedre en relasjon av mer nøytral eller ambivalent karakter, er de samme uavhengig om de brukes tidlig eller sent i relasjonen.

Tradisjonell forskning om hvordan relasjoner utvikler seg er blitt beskrevet som et relativt stabilt forløp, hvor den relasjonskvaliteten som oppstår tidlig vanligvis utvikler seg i lett positiv retning gjennom den første tiden, før det stabiliserer seg (Nahrgang et al., 2009). Det er lite forskning som

ser på endring og utvikling senere i en relasjon. Mine funn gir grunnlag for å hevde at relasjonskvaliteten mellom ledere og medarbeidere kan bli påvirket og endret også senere i forløpet og at en relasjon kan bevege seg fram og tilbake mellom de ulike fasene som tradisjonell LMR-teori har beskrevet. Alle lederne forteller om relasjoner som har vart en god stund og som deretter er endret i positiv retning. Dette tyder på innsats og tiltak underveis i en relasjon vil kunne gi positive resultater. Funnene kan også tyde på utviklingen av relasjonen kan komme inn i en positiv sirkel hvor små forbedringer av relasjonen kan gjøre det lettere for lederen å utvikle relasjonen videre i positiv retning, for eksempel ved at lederne blir tryggere i relasjonen og tør å prøve ut flere tiltak, eller at de ved å ha blitt bedre kjent med medarbeiderens styrker kan føle det lettere å delegerer flere oppgaver, som igjen bidrar til økt relasjonskvalitet. Det at lederen opplever positive resultater av arbeid med relasjonsutvikling kan også gi økt motivasjon for å prioritere dette arbeidet høyere, og dermed også bidra til flere gode relasjoner.

Oppsummering

Jeg håper at oppgaven bidrar til mer forståelse for ulike typer leder-medarbeider-relasjoner og hva som skal til for å lykkes med å endre nøytrale og ambivalente relasjoner i en positiv retning. Mer kunnskap om dette kan bidra til forståelse for hva som skal til for å forbedre en stor gruppe relasjoner som ofte får lite oppmerksomhet, både på arbeidsplassen, og i forskningen. Mine funn viser kompleksiteten ved ulike relasjoner og taler for å vurdere og kategorisere relasjoner bredere enn kun i en inn/ut-gruppe, og å se på flere ulike parametere i vurderingen av relasjonskvaliteten. En mer dekkende beskrivelse og kategorisering av ulike leder-medarbeider-relasjoner kan gjøre det lettere for ledere å forstå medarbeiderne og sette inn mer treffsikre tiltak for å bedre relasjonen. Videre kan mine funn tyde på at det er mulig å utvikle relasjoner i positiv retning også etter at de har stabilisert seg og at man kan bruke de samme tiltakene og virkemidlene uavhengig av hvilken fase relasjonen er i.

Jeg håper oppgaven kan være nyttig og inspirerende for andre ledere som ønsker å påvirke en leder-medarbeider-relasjon til å bli bedre, og på den måten øke både prestasjoner og trivsel for både ledere og medarbeidere.

6 Referanseliste

- Andersen, I., Buch, R. & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474-1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An introduction and Overview. I T. N. E. Bauer, Berrin (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 3-8) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.5465/257068>
- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2019). The role of other orientation in reactions to social and economic leader–member exchange relationships. *Journal of organizational behavior*, 40(3), 296-310. <https://doi.org/10.1002/job.2329>
- Bushman, B. B. & Lunstad, J. H. (2009). Understanding social relationship maintenance among friends: Why we don't end those frustrating friendships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28(6), 749-778. <https://doi.org/10.1521/jscp.2009.28.6.749>
- Carmeli, A., Dutton, J. E. & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T. & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dutton, J. E. (2003). Respectful Engagement. I *Energize your workplace how to create and sustain high-quality connections at work* (s. 21–51). Jossey-Bass. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hioa.no/lib/hioa/detail.action?docID=469362>
- Friedman, A., Carmeli, A. & Dutton, J. E. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 104, 184-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Goodwin, V. L., Bowler, W. M. & Whittington, J. L. (2009). A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks. *Journal of management*, 35(4), 954-980. <https://doi.org/10.1177/0149206308321555>
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gran, K. H. (2021, 03.03.2021). *Stadig flere kvinner blant ledere*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>
- Hargie, O. (2017). *Skilled interpersonal communication : research, theory and practice* (Sixth edition / Owen Hargie. utg.). Routledge.
- Hargie, O. (2019a). *The handbook of communication skills* (Fourth Edition. utg.). Routledge.
- Hargie, O. (2019b). Skill in practice: An operational model of communicative performance. I O. Hargie (Red.), *The Handbook of communication skills* (Fourth Edition. utg., s. 41-77). Routledge.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2011). Promote job satisfaction through mental challenge. I E. Locke (Red.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior : Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (s. 107-122). John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=624768>
- Kennair, L. E. O. (2020, 15.11.2020). Femfaktormodellen. I E. Bolstad (Red.), *Store Norske Leksikon*. NTNU. <https://snl.no/femfaktormodellen>

- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Kuvaas, B., Shore, L. M., Buch, R. & Dysvik, A. (2020). Social and economic exchange relationships and performance contingency: differential effects of variable pay and base pay. *International journal of human resource management*, 31(3), 408-431. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350734>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R. & Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of management*, 45(5), 1927-1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C. (2017). From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange Theory. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 54(4), 431-451. <https://doi.org/10.1177/2329488415572778>
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2016). LMX and Work Attitudes: Is There Anything Left Unsaid or Unexamined? I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member-Exchange* (s. 139-156) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0004>
- Matta, F. K. & Van Dyne, L. (2016). Leader–Member Exchange and Performance: Where We Are and Where We Go From Here. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 157-173) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0001>
- Methot, J. R., Melwani, S. & Rothman, N. B. (2017). The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships. *Journal of management*, 43(6), 1789-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206316685853>
- Miscenko, D. & Day, D. V. (2016). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. I T. N. E. Bauer, Berrin (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 9-28) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002> (Organizational Behavior and Human Decision Processes)
- Nahrgang, J. D. & Seo, J. J. (2016). How and Why High Leader–Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 87-118) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0003>
- NHO. (2018). *Verden og oss. Fremtidens arbeidsliv*. https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho_perspektivmeldingen_12_fremtidens-arbeidsliv.pdf
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- NOU 2021: 2. (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring — Tiltak for økt sysselsetting*. A.-o. sosialdepartementet. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/?ch=9>
- Pellegrini, E. K. (2016). Relational Leadership through the Lens of International LMX Research. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 351-379) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0021>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. <https://doi.org/https://doi.org/http://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed. utg.). Pearson Prentice Hall.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D. & Quinn, R. E. (2005). Composing the Reflected Best-Self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations. *The Academy of Management review*, 30(4), 712-736. <https://doi.org/10.2307/20159164>
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Mathiesen, S. B., Aff, A. S. & lederundersøkelse, A. F. (2013). *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforl.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

- Saunders, M. N. K. & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research: Reporting and Justifying Interview Participant Numbers. *British journal of management*, 27(4), 836-852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Schyns, B. (2016). Leader and Follower Personality and LMX. I T. N. E. Bauer, Berrin (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (s. 119-137) (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- Sias, P. M. (2008). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships* (1. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452204031>
- Spreitzer, G., Stephens, J. P. & Sweetman, D. (2009). The Reflected Best Self field experiment with adolescent leaders: exploring the psychological resources associated with feedback source and valence. *The journal of positive psychology*, 4(5), 331-348. <https://doi.org/10.1080/17439760902992340>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt, S. (2016). *Årsrapport 2016*. file:///P:/STAMI-a%CC%8Arsrapport-2016-nett.pdf
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Wijewardena, N., Härtel, C. E. & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316-1341. <https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Yukl, G. A., Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. utg.). Pearson.

7 Vedlegg

1. Godkjennelseskjema fra NSD
2. Informasjonsskriv med samtykkeskjema
3. Intervjuguide
4. Appendiks resultater

Vedlegg 1

Godkjennesskjema NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

235214

Prosjekttittel

En kvalitativ studie av prosess for forbedring av relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet — storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karoline Kopperud, karoko@oslomet.no, tlf: 93092268

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Morten Rudsro, sl10100@oslomet.no, tlf: 45025540

Prosjektperiode

01.12.2021 - 31.12.2022

Vurdering (1)

12.01.2022 - 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 12.01.22. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2022.

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 TREDJEPERSONER

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget 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.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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->

utmeldeskj ema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskj ema Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp underveis, og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2

Informasjonsskriv med samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

” En kvalitativ studie om forbedring av relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som inngår i en masteroppgave i studiet «Styring og ledelse» ved Storbyuniversitetet OsloMet. I dette skrivet får du informasjon om formålet for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å skaffe innsikt i hvordan ledere jobber for å endre relasjonskvalitet til sine medarbeidere, når utgangspunktet er nøytrale eller ambivalente relasjoner. Med nøytrale og ambivalente leder-medarbeider-relasjoner menes de som verken er av veldig høy eller lav relasjonskvalitet, og de som kan være mer vekslende eller blandede.

Det vil bli brukt en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer som hovedmetode. Intervjuene skal belyse lederens erfaringer og opplevelser av spesifikke leder-medarbeider-relasjoner som de har klart å forbedre, og hva lederen har gjort for å forbedre relasjonen i positiv retning. Jeg ønsker et utvalg på ti informanter, med en bredde i hvilke sektorer/fagfelt de arbeider med.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er fakultet for samfunnsvitenskap ved OsloMet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om å bidra i studien fordi du er student ved masterstudium i Styring og Ledelse ved OsloMet. Din deltagelse er avgjørende for å sikre best og mest mulig informasjon om hva som skal til for å forbedre relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Jeg har fått kontaktinformasjon til deg fra OsloMet. Alle studenter på ditt kull vil bli invitert til å delta. Jeg ønsker å inkludere deg i studien dersom du har erfaring med forbedring av din relasjon med en medarbeider som du hadde enten en nøytral eller ambivalent relasjon.

Deltagelse

Dersom du kan tenke deg å delta så ber jeg deg ta kontakt med Morten Rudsro på telefon 45 02 55 40 eller epost mrudsro@gmail.com. Tusen takk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet innebærer aktiv deltagelse i form av personlig intervju enten med fysisk oppmøte eller digitalt med varighet mellom 45-60 minutter. Intervjuene vil skje i januar/februar 2022. Det gjøres lydopptak under intervjuet. Deltagerne vil få tilsendt intervjuguide i forkant.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Personopplysninger vil bli nedtegnet på papir. Disse vil bli oppbevart separat fra det transkriberte intervjuet. Student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger.

Kun student vil ha tilgang til lydopptakene. Lydopptaket vil slettes etter transkribering.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i vitenskapelige publikasjoner på bakgrunn av datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.22. Personopplysninger og data vil slettes innen 30.06.23.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet Storbyuniversitetet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Storbyuniversitetet OsloMet ved prosjektansvarlig Karoline Kopperud (karoko@oslomet.no) eller mastergrad-student Morten Rudsro (s110100@oslomet.no, telefon 45 02 55 40)

Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, (personvernombud@oslomet.no, telefon 67235534).

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Karoline Kopperud (veileder)

Morten Rudsro (forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En kvalitativ studie om forbedring av relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opptak blir automatisk transkribert

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE

Introduksjon, forklare formål og avklaring av begreper

Bakgrunnen for oppgaven er betydningen av gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Jeg ønsker å undersøke erfaringene til ledere som har lyktes med å forbedre relasjonen til de medarbeiderne de har hatt en nøytral eller ambivalent relasjon til. Med det mener jeg de relasjonene som ikke er svært gode eller svært dårlige, men som er mer vekslende eller nøytrale. I intervjuet vil jeg at du tenker på en eller flere leder-medarbeider-relasjon som har forandret seg i positiv retning.

Jeg har satt av mellom 30-60 minutter til intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp, og deretter transkribert til tekst. Opptakene vil deretter slettes. Informasjonen vil være anonymisert, og ingen andre enn meg og min veileder ved OsloMet vil få kjennskap til dine svar. I oppgaven vil jeg benytte sitater ved behov, men de vil ikke knyttes til deg som person eller din arbeidsplass.

Jeg minner også om at du som leder har taushetsplikt i forhold til dine medarbeidere, og det er viktig at du i intervjuet ikke gir opplysninger som kan identifisere medarbeiderne du snakker om.

Info om automatisk transkribering gjennom word. Samtykker du til dette?

Er det noen spørsmål før vi begynner?

- 1. Kan du fortelle litt om din stilling, for eksempel hvilken sektor du er i, hvor lenge du har vært leder og omtrent hvor mange du har hatt personalansvar for i den perioden du har vært leder for den/de relasjonene vi skal snakke om?**
- 2. Hva tenker du om den type relasjon som jeg beskriver (nøytral/ambivalent)? Hva legger du i disse begrepene? Har du slike relasjoner med dine ansatte?**
- 3. Fortell litt om den relasjonen du har hatt med denne medarbeideren, hvordan startet den og hvordan opplevde du relasjonen før du jobbet med å endre den? Kan du gi noen refleksjoner om hva slags innvirkning/påvirkning denne relasjonen hadde for deg (og din lederjobb)?**
- 4. Fortell litt om hva som gjorde at du ville endre relasjonen.**

5. Fortell litt om hva du gjorde for å endre relasjonen.

Tenker du at det er noe som går igjen her, som er gjeldende for flere? I tilfelle hva? Eller er det mer avhengig av situasjonen i denne enkelte relasjonen?

6. Fortell litt om hvordan du opplevde relasjonen etter endringen

Har du en annen relasjon du kan fortelle om? Gå tilbake til spørsmål 3, 4, 5 og 6

Avslutning

Er det noe du vil legge til som vi ikke har snakket om, men som kan si noe om den forbedringen du har opplevd i relasjonen med din medarbeider?

Tusen takk for at du har stilt opp.

Vedlegg 4

Kodegrupper

Hvordan beskriver ledere nøytrale og ambivalente relasjoner?		
3 kodegrupper		
Forståelse og opplevelse	Årsak	Rest
beskrivelse/adjektiv	Ulikhet	andre
leders følelser	usikkerhet	
resultat av relasjon	fra kollega til leder	
leders ansvar		

Hva har lederne gjort?						
6 kodegrupper						
Prioritering	Bli kjent	Nysgjerrighet	Anerkjennelse	Gi utfordringer	Faglig støtte	Humor
Tenke på hvordan forbedre	Trygghet	Nysgjerrighet faglig	Sett, verdsatt	Utfordringer	Hjelpe ansatt med oppgavene	Bruke humor
Lav prioritering, medarbeider fungerer ok	Tillit	Nysgjerrighet privat	Tilbakemeldinger		Motivasjon	
	Forventnings-avklaring				Tydelighet	
	Møte/samtale					
	Individuell plan					
	Være sammen/gjøre sammen					
	Tilrettelegging					

Hvordan opplever lederne endring etter forbedret relasjon?			
3 kodegrupper			
Utførelse av arbeidsoppgaver	Emosjoner/følelser	Personlig lederutvikling og motivasjon	Rest
Tilbakemeldinger	Trivsel	Følelser leder	
Utfordringer - delegering	Respekt	Utvikling leder	
Innovasjon	Tillit	Trygghet	
Måloppnåelse	Arbeidsmiljø		
Resultat medarbeider			
Kontroll av medarbeider			