

*Hans Risan er førstelektor ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Han er siviløkonom og handelslærer fra NHH. Han har også et hovedfag i psykologi fra NTNU. Han underviser i ledelse, arbeidspsykologi og HR – fag ved utdanningene i Husøkonomi og serviceledelse, og Kostøkonomi, ernæring og ledelse.*

## Dyadisk lederskap

Forfatter: [Hans Risan](#) Publisert: [2/2012](#) s. (67-74) Fagfellevurdert [Skriv ut](#)



### Sammendrag

Hensikten med denne artikkelen er å rette søkelyset mot en del av lederoppgaven som er lite vektlagt i tradisjonell ledelsesteori. En leder må i stor grad forholde seg til sine medarbeidere enkeltvis (i dyader). Et slikt dyadisk lederskap innebærer spesielle utfordringer for en leder. Kvaliteten på relasjonene i dyadene vil variere. Høy kvalitet på en relasjon ser ut til å gi mer tilfredse medarbeidere som yter mer, er mer trofaste mot arbeidsgiver og har mindre fravær. Ulike faktorer i dyadisk lederskap er undersøkt i en intervjuundersøkelse med 17 ledere i drifts- og servicebransjen som hadde innsett betydningen av å bygge enkeltvise relasjoner til sine medarbeidere.

### Innledning

Ledere har til alle tider i større eller mindre grad vært nødt til å forholde seg til sine etterfølgere enkeltvis. I moderne tid har slike enkeltrelasjoner blitt enda mer aktuelle. Velferdsutviklingen har gjort at arbeidstakerne stiller større krav til faktorene i arbeidsmiljøet. Blant disse faktorene er forholdet til nærmeste leder. Behovet for å bli sett og akseptert av viktige andre personer er et dypt menneskelig behov. Den nærmeste leder er en slik viktig person i en arbeidstakers liv.

En dyade innebærer en relasjon mellom to individer. I arbeidslivet står lederen i en maktposisjon i forholdet til medarbeideren (Yukl 2009). Dyadisk lederskap dreier seg om fokus på lederens relasjon til den enkelte medarbeider. Denne relasjonen framstår som viktig i flere aktuelle temaer innenfor ledelse, for eksempel empowerment (i nær slekt med delegering), coachende lederstil, transformasjonsledelse, autentisk lederstil, positivt lederskap og tjenende lederstil (Henderson, Liden, Glibkowski og Chaudhry 2009). De fleste av disse temaene er i senere tid behandlet i Magma. Bang (2007) tok for eksempel opp temaet delegering, Ladegård (2007) har drøftet coachende lederstil, Kvalshaugen (2007) har redegjort for autentisk lederstil, og Johannessen & Olsen (2009) har gitt en innføring i positivt lederskap.

Relasjonene mellom leder og den enkelte medarbeider er en sentral faktor innenfor alle disse temaene. Uten høy kvalitet på enkeltrelasjoner vil det være vanskelig å lykkes som leder uansett hvilken lederstil eller hvilket lederverktøy en ønsker å anvende.

### Relasjoners plass i ledelsesteorien

I klassisk organisasjons- og ledelsesteori ble arbeidstakerne behandlet som en homogen gruppe. Det er først i løpet av de siste cirka 30 år at enkeltrelasjoner har kommet i fokus. Ohio- og Michigan-studiene på 1950-tallet viste at lederstiler kunne deles i to dimensjoner som forenklet kan kalles oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Mens den oppgaveorienterte lederstilen la vekt på kvalitet og kundetilfredshet, var den relasjonsorienterte lederstilen mer opptatt av medarbeidernes trivsel. I starten gikk forskningen ut på å finne ut hvilken av de to lederstilene som var mest effektiv. Forskningen ga ikke grunn for klare konklusjoner (Yukl 2009). Uavhengig av hva som er mest effektivt: Ohio- og Michigan-studiene trakk fram i lyset at en leders relasjon til sine medarbeidere er en viktig del av ledelse.

I Fiedlers lederteori (Fiedler 1967) antas det at det er situasjonen en leder i, som er avgjørende for hvilken lederstil som er mest effektiv av oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Den viktigste faktoren i situasjonen er relasjonen mellom leder og medarbeidere. Medarbeiderne betraktes som en homogen gruppe. Lederstilen er en del av personligheten, men atferden kan likevel varieres (Fiedler og Macaulau 1998). Fiedler hevdet at en relasjonsorientert lederstil bare var best i visse situasjoner.

Hersey og Blanchards teori om situasjonsorientert ledelse (Hersey og Blanchard 1977) tar utgangspunkt i at lederstil kan velges. For å være en effektiv leder måtte en endre lederstil etter medarbeidernes motivasjon og modenhet. Dette innebar en individorientering i lederskapet. Teorien kan derfor ifølge Yukl (2009) sies å ha gitt noen viktige bidrag til å forstå dyadisk lederskap.

### Fokus på dyadisk lederskap i ledelsesteori

Et mer individorientert lederskap gjør det interessant å rette søkelyset mot den enkelte dyade som en leder er en del av. Hvordan oppstår en dyade? Hva virker inn på kvaliteten på relasjonen i dyaden? Hvilke konsekvenser har det for organisasjonen om en dyade har god eller dårlig kvalitet? Hva skjer når medarbeidere behandles ulikt? Dette er spørsmål som LMX-teorien har utløst forskning på.

LMX-teorien ble første gang presentert for vel 30 år siden (Yukl 2009). LMX står for *leder-medarbeider-utveksling* og bygger på sosial utvekslingsteori (Blau 1964). Grunntanken er at en relasjon mellom to parter utvikler seg ved et kommunikasjonsutspill fra én part, og tolkning og respons på utspillet fra den andre parten. Det vil være en serie utvekslinger eller transaksjoner i en relasjon. Gjensidighetsnormen tilsier at et positivt utspill fra én part gjør at den andre parten opplever en forpliktelse til å være positiv tilbake (Uhl Bien 2006, Coyle-Shapiro og Conway 2004).

Et utspill kan være et budskap som formuleres muntlig eller skriftlig, men det kan også være signaler som sendes via kroppsspråk og stemmebruk. Uten at vi er klar over det, sender vi nærmest uavbrutt signaler til de personer vi er i kontakt med. Utsagnet «You Cannot Not Communicate» understreker dette (Watzlawick, Beavin og Jackson 1968). I denne sammenheng betyr ordene som blir uttalt, lite. Langt viktigere er den holdning vi har til den andre. Liker vi eller misliker vi den andre? Holdningen avsløres altså i stor grad gjennom kroppsspråk og stemmebruk (Glasø 2008).

Kvaliteten på en dyade utvikler seg fra første øyeblikk en leder er i kontakt med en medarbeider (Liden, Bauer og Erdogan 2004), men ved første kontakt har begge parter med seg sine «ryggsekker» av erfaringer og etablerte tankemønstre som påvirker opplevelsen av kontakten (Uhl Bien 2006). En medarbeider kan for eksempel ha dårlige erfaringer med tidligere ledere. Dette kan ha skapt generell skepsis til ledere. En leder kan ha fordommer mot medarbeiderens rase, kjønn eller utseende. Det er kjent at førsteinntrykket i løpet av noen sekunder har lett for å sette langvarige spor og hemme utviklingen av en god relasjon.

Det er gjort forsøk på å beskrive hvordan en dyade utvikler seg over tid i faser. Graen og Scandura (1987) har foreslått tre faser: 1). *Role taking stage*. 2). *Role making stage*. 3). *Role routinization stage*. Fra å være ukjente og utrygge på hverandre vil partene bli kjent og avklare sin rolle overfor hverandre i dyaden. Dette skjer gjennom stadige kontakter (utvekslinger) mellom partene. Kvaliteten på relasjonen vil begynne å avtegne seg i andre fase og være etablert og trolig ha høy kvalitet i tredje fase.

Dyader som har høy kvalitet, kan defineres til en «inngruppe» i forholdet til lederen (Rubbins og Judge 2009). Inngruppens medlemmer har fordeler av å være i denne gruppen. De føler seg verdsatt av lederen, blir ofte bedre informert og oftere tatt med på råd enn andre medarbeidere. Lederen vil ha en tendens til å gi disse medarbeiderne de mest interessante og utfordrende oppgavene. Opprykk, bedre lønn og frynsegoder kan også følge med. Lederen kan her praktisere en form for transformasjonsledelse som kan bygge på medarbeidernes indre motivasjon (Yukl 2009). I transformasjonsledelse er individuell oppmerksomhet og individuell behandling av medarbeiderne et karakteristisk trekk.

De medarbeiderne som har dårlig kvalitet på relasjonen til leder, kan havne i en «utgruppe» (Rubbins og Judge 2009). Disse medarbeiderne har lederen bare nødvendig kontakt med for å sikre at jobben blir gjort. Kontakten dreier seg med andre ord om kontroll av utgruppens medlemmer fordi lederen ikke stoler på disse medarbeiderne. Lederen vil ikke anstrenge seg for å bli bedre kjent med de som er i utgruppen. Medarbeidere i denne gruppen kan oppleve seg mislikt av lederen og ha liten tillit til lederens omsorg for seg. Lederen vil praktisere rendyrket transaksjonsledelse der arbeidsinnsatsen byttes mot konkrete belønninger.

Grensene mellom inngruppe og utgruppe er relative og trenger ikke å være bevisste. Det kan derfor være naturlig å operere med det jeg velger å kalle en mellomgruppe, der relasjonen mellom leder og medarbeider er til å leve med, men ikke har høy kvalitet. Det er ikke gitt at en etter å ha oppnådd å komme i inngruppen vil forbli der så lenge en er i et arbeidsforhold. Et forhold krever pleie. Lederen på sin side må avsette tid og følge opp den enkelte medarbeider i gruppen. En medarbeider må på sin side fortsette å vise lojalitet og god arbeidsinnsats. Det er heller ikke gitt at de ulike typene grupper finnes i alle organisasjoner. Den verst tenkelige situasjon er en organisasjon der alle medarbeidere befinner seg i utgruppen. En idealtilstand vil være at en leder greier å få alle sine medarbeidere med i inngruppen.

Forklaringen på at noen medarbeidere kommer i inngruppen, ser i stor grad ut til å ligge i arbeidsprestasjon og lojalitet, men det kan også komme av at en medarbeider har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller et utseende som lederen tiltrekkes av (Yukl 2009). En organisasjon kan ha medarbeidere som er dyktige og likevel lite interessert i å ha en nær relasjon til leder (Huang, Wright, Chiu og Wang 2008). De kan være ressurssterke og uavhengige. En leder vil kanskje heller behandle «ja-mennesker» som inngruppedlemmer enn de uavhengige og kreative medarbeiderne.

Noen forskningsresultater antyder at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider fastlegges i en tidlig fase av bekjentskapet (Liden, Bauer og Erdogan 2004), og at de senere fasene enten er av kort varighet eller har mindre betydning (Nahrgang, Morgeson og Ilies 2007). Et interessant funn i denne forskningen er at selv relasjoner som i utgangspunktet er dårlige, over tid får en positiv utvikling. Dette kan forklares ut fra at partene lærer seg til å leve med hverandre selv om relasjonen er dårlig. Forholdet til utgruppen kan derfor bedre seg uten at disse medarbeiderne kommer over i inngruppen.

At en leder har ulik kvalitet på relasjonen til sine medarbeidere, vil uvilkårlig føre til ulik behandling av medarbeiderne. Belønninger i form av anerkjennelse, lønnstillegg, interessante arbeidsoppgaver m. m. vil bli ulikt fordelt. Dette kan føre til misunnelse og dårlig arbeidsmiljø (Hooper og Martin 2007). Det beste for arbeidsmiljøet er derfor at lederen har høy kvalitet på alle enkeltrelasjoner til medarbeiderne.

I en rekke kvantitative forskningsprosjekter de siste 30 årene som er utløst av LMX-teorien, er det funnet at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har sammenheng med for eksempel jobbprestasjon, jobbtillfredshet, innsats utover rollekravet, intensjon om å bli i arbeidsforholdet og lavt sykefravær (Nahrgang, Ilies og Morgeson 2007, Coyle-Shapiro og Conway 2004). Høy kvalitet på relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider ser med andre ord ut til å gi en rekke fordeler for organisasjonen. Det kan derfor hevdes at relasjonsbygging lønner seg.

Dersom det er slik at høy kvalitet på relasjonen i den enkelte dyade er til fordel for organisasjonen, bør relasjonsbygging være en oppgave som lederen prioriterer. Hvordan skal en leder gå fram for å lykkes med å bygge gode relasjoner? Det er mange forhold på en arbeidsplass som virker inn på hvordan en dyade utvikler seg. Her er noen av dem:

- lederens innsats for å bli kjent med den enkelte medarbeider

- lederens behandling av medarbeidere med problemer
- i hvilken grad og på hvilken måte lederen kontrollerer sine medarbeidere
- i hvilken grad lederen er sjef eller kompis med sine medarbeidere

Med utgangspunkt i en intervjuundersøkelse vil jeg diskutere disse forholdene mer eller mindre inngående.

## Utvikling av dyadene i praksis

Siden 2005 har jeg gjennomført til sammen 17 intervjuer med ledere for ulike typer virksomheter innenfor drifts- og servicebransjen (Risan 2005, 2007, 2009). Dette er en bransje i sterk vekst og med et stort antall arbeidstakere. Det dreier seg om private bedrifter og offentlige institusjoner. Hensikten med intervjuene har vært å få et innblikk i hvordan ledere i drifts- og servicebransjen bygger relasjoner til sine medarbeidere, og hvordan disse lederne opptrer i dyader med ulik kvalitet. Medarbeiderne til de intervjuede lederne hadde arbeidsoppgaver knyttet til resepsjonstjenester, postdistribusjon, matproduksjon, matservering og renhold.

Drifts- og servicebransjen er arbeidsintensiv, og ledere i denne bransjen vil som regel ha hyppig kontakt med sine medarbeidere i det daglige. Antallet medarbeidere en leder har ansvar for, kan imidlertid være stort, slik at muligheten til å bygge enkeltrelasjoner blir begrenset. En av lederne hadde for eksempel ansvar for 40 medarbeidere. I løpet av noen få uker hadde hun gjennomført medarbeidersamtale med 39 av dem. Arbeidet kan også foregå over et geografisk spredt område, for eksempel innenfor renhold. En spesiell utfordring for ledere i drifts- og servicebransjen er at dette i stor grad er flerkulturelle arbeidsmiljøer der språk og kultur kan skape ekstra barrierer mellom ledere og medarbeidere som må overvinnes.

## Nyansatte

Forskning som er gjort som følge av LMX-teorien, har som nevnt vist at selv om en dyade kan utvikle seg i faser over tid, ser den tidlige fasen ut til å være avgjørende for kvaliteten på relasjonen i dyaden. En leder bør derfor sette inn sine ressurser i de tidlige møtene med nyansatte for å bygge gode relasjoner med den enkelte slik at den enkelte kan utvikle trygghet i sin rolle.

I min undersøkelse var lederne sentrale når nye medarbeidere skulle ansettes. En jobbsøknad gir de første signalene om søkerens person som kan påvirke en senere relasjon. Det første møtet ved et jobbintervju kan legge grunnlaget for den kommende kvaliteten på relasjonen. Her var lederne viktige deltakere. Lederne var også sentrale ved introduksjonen av den nyansatte. Det var vanlig å samtale med den nyansatte på lederens kontor for å orientere om formelle sider ved arbeidssituasjonen. Kommunikasjonen har i denne situasjonen lett for å bli mye enveis fra leder, men partene vil sannsynligvis gjøre seg opp en mening om hverandre som vil virke inn på den videre utviklingen av relasjonen. Det var også vanlig at lederen viste den nye medarbeideren rundt på arbeidsplassen for samtidig å få hilse på nye kolleger. Etter dette ble medarbeideren vanligvis overlatt til en kollega som hadde fått spesielt ansvar for den videre oppfølgingen. Flere av lederne ga imidlertid beskjed til den nyansatte om at deres kontordør sto åpen hvis det skulle være noe. Mer uformell oppfølgingskontakt den første tiden var også vanlig.

Kvantiteten på anvendt tid på nyansatte kan legge grunnlag for at en leder får en god relasjon til en ny medarbeider. Det avgjørende er likevel inntrykket en nyansatt sitter igjen med etter de første sosiale utvekslingene med lederen. Spørsmål som en nyansatt stiller seg, kan være: «Liker lederen meg?» «Har lederen tro på at jeg kan gjøre en god jobb?» En leder vil vanskelig kunne skjule sine egentlige holdninger til en ny medarbeider og må derfor jobbe med seg selv ved å se etter det som er positivt hos den nye, og gå inn for å vise aksept og respekt for medarbeiderens personlighet.

## Kontakt og småprat

Den først tiden vil preges av at partene er ukjente med hverandre. For å utvikle relasjonen og rolletrygghet kreves mer omgang. Utfordringen for lederne er at de skal bygge relasjoner til mange medarbeidere. Denne oppgaven konkurrerer også med de andre, rent administrative oppgavene lederne er satt til å gjøre. Tid er derfor en begrensende faktor. Å ivareta eller bygge en relasjon trenger likevel ikke å ta så mye tid.

En viktig faktor er hvordan lederen møter sine medarbeidere ved starten av dagen. Mange av lederne fortalte at de hadde øyekontakt med og hilste på alle sine medarbeidere om morgenen. Det kunne for eksempel skje ved at lederen tok en runde på arbeidsplassen for å se at alt lå til rette for dagens arbeid. Samtidig ga en slik runde en mulighet til småprat. Lederen kunne for eksempel spørre: «Hvordan har du det?» og veksle noen ord. Et problem som en medarbeider hadde tatt opp tidligere, kunne følges opp med litt oppmerksomhet. Mange av lederne tok gjerne en slik runde til i løpet av arbeidsdagen.

Faren med slike runder er at de kan oppfattes som kontroll av den enkelte medarbeider, og dermed virke uheldig inn på relasjonen. En av lederne ville av den grunn ikke oppsøke medarbeiderne i arbeidstiden uten at hun hadde et ærend. Medarbeidernes reaksjon på besøk av leder i arbeidstiden avhenger av hvilken kvalitet relasjonen har fått. En medarbeider som har en dårlig relasjon til sin leder, vil for eksempel lett tolke lederens besøk som en kontrollhandling.

## Inngruppe og utgruppe

LMX-teorien antar at en leder har ulik kvalitet på relasjonen til enkeltmedarbeidere. Dette bekreftet de intervjuede lederne. De hadde alle medarbeidere som de likte bedre enn andre, og som dermed kunne sies å tilhøre en inngruppe. Noen av dem kunne også bekrefte at de hadde medarbeidere som de gjerne skulle vært kvitt. Et slikt ønske tyder på at de hadde en utgruppe blant medarbeiderne som de hadde en dårlig relasjon til. Disse medarbeiderne opplevde seg trolig mislikt av lederen. En av lederne ga uttrykk for at han visste hvordan han skulle bli kvitt «håpløse» medarbeidere, på tross av at dette er juridisk vanskelig. Dette var noe han hadde lykkes med i sin praksis. Jeg forstod det slik at det dreide seg om utfrysing av medarbeideren. Årsaken til ledernes negative oppfatning av enkeltmedarbeidere hang i stor grad sammen med arbeidsinnsatsen. Medarbeidere som gjorde en dårlig jobb som førte til klager fra kundene, skapte problemer for lederen. Det samme gjorde medarbeidere som var mye borte fra jobben. Enten måtte vikarer skaffes, eller så ble arbeidsbelastningen større for de andre medarbeiderne.

## Sosialt engasjement

Jeg fikk inntrykk av at enkelte av lederne hadde en større tilbøyelighet enn andre til å plassere en medarbeider som ikke fungerte godt, i en utgruppe. Det vil si at lederen hadde gjort seg opp en endelig oppfatning av en medarbeider som håpløs. Det virket som andre ledere hadde bedre evne til å se muligheter i sine medarbeidere og ikke gi dem opp så lett. En leder uttrykte det slik: «Jeg ville ikke mistet en eneste av mine medarbeidere.» Omsorg og hjelp var hennes oppskrift på gode enkeltrelasjoner til sine medarbeidere. Hun hadde gitt praktisk hjelp til medarbeidere fra en annen kultur i ulike situasjoner. I ett tilfelle hadde hun for eksempel arrangert begravelsen for en medarbeider som hadde et barn som døde. Hun hadde også hatt medarbeidere som hadde narkotikaproblemer, og som hun hadde prøvd å hjelpe ut av problemet. En natt hadde hun fått en telefon fra en ung medarbeider som sa at nå stod hun på kanten av Aker brygge og tenkte å ta livet sitt. Hun hadde greid å forhindre henne i å gjøre dette og var glad for at hun hadde truffet denne tidligere medarbeideren på byen for ikke lenge siden, og at det så ut til å gå bra med henne.

Denne lederen hadde også et godt forhold til en medarbeider som hun for en tid siden hadde sagt opp på grunn av dårlig arbeidsprestasjon i en resepsjonsstilling. Den oppsagte ringte henne fortsatt og uttrykte takknemlighet for at hun hadde hjulpet ham over i en annen bransje der han trivdes og gjorde en bra jobb. På min antydning om at det sosiale engasjementet hun viste, måtte ta mye tid, svarte lederen at hun var overbevist om at hennes tidsbruk var vel anvendt tid for hennes arbeidsgiver. Indirekte ga hun dermed uttrykk for at gjensidighetsnormen eksisterer. En tjeneste hun gjorde for en medarbeider, ville bli belønnet med større innsats av medarbeideren for organisasjonen. Kvaliteten på relasjonen i dyaden ville også bli bedre.

Et annet eksempel på en leders oppførelse for sine medarbeidere var en kjøkkenleder som hvert år stelte i stand julebord for sine 26 medarbeidere så å si på egen hånd. Her la han vekt på at han ønsket at medarbeidere fra andre kulturer skulle få smake ulike retter med typisk norsk julemat. På denne måten utviste han et tjenende lederskap som kunne legge et godt grunnlag for gode enkeltrelasjoner.

## Åpen dør for medarbeidere med problemer

Alle mine intervjuobjekter så det som en del av jobben å skulle lytte til medarbeidere som hadde problemer. De orienterte medarbeiderne om at kontordøren stod åpen for en samtale dersom det var noe viktig. Flere av lederne mente de kunne se på en medarbeider at han eller hun slet med noe. De var forsiktige med å presse seg på i slike situasjoner, men kunne spørre om det var noe spesielt, eller si at «du må bare komme innom kontoret hvis du har lyst til å ta en prat».

Å annonsere en åpen dør for medarbeidernes problemer kan gi lederen en for stor arbeidsbelastning. En leder kunne fortelle om henvendelser om skattespørsmål og problemer med utlendingsdirektoratet som han opplevde gikk utover det han kunne hjelpe til med. Han hadde opplevd noen tilfeller der han følte seg invadert av en medarbeider. I slike tilfeller hadde han vært nøye med å gjøre en forventningsavklaring overfor medarbeideren og forklare medarbeideren hvor grensen gikk. Ved å ta problemet direkte opp med medarbeideren unngikk han å måtte skygge unna medarbeideren i hverdagen, og klarte å bevare en god relasjon.

En annen leder hadde kanskje ikke greid å sette grenser i et tilfelle der en medarbeider med asiatisk bakgrunn stadig kom inn på sitt problem med barnløshet. En familie uten barn var et stort problem i denne medarbeiderens kulturbakgrunn. Lederen fortalte at hun etter hvert ble lei av å høre om problemet, og at hun var lettet da paret endelig fikk barn etter en behandling i opprinnelseslandet.

Når lederne fikk henvendelse fra medarbeidere med problemer, var de forsiktige med å gi bastante råd. Dersom et konkret råd ble fulgt og ga uheldige konsekvenser, ville det bli en belastning for relasjonen. Lederne praktiserte heller en form for coachende lederstil. Det viktigste var å være en god lytter og vise empati. De stilte oppklarende spørsmål og prøvde å få medarbeideren til å se problemet fra flere vinklinger. Lederne ga uttrykk for at å ta seg tid til medarbeidernes personlige problemer var positivt for relasjonen. En leder fortalte for eksempel at han etter slike samtaler hadde opplevd at medarbeideren senere hadde sagt: «Det var godt å snakke med deg.»

En større utfordring for lederne var når en medarbeider kom med problemer som hadde med arbeidsplassen å gjøre. Konflikter med andre medarbeidere er en belastning for den enkelte og for arbeidsmiljøet. En leders inngripen i en slik konflikt kan være som å stikke hånden inn i et vepsebøl. Det er vanskelig å håndtere en konflikt uten at noen enkeltrelasjoner til medarbeidere blir dårlige, i hvert fall på kort sikt. Det er ikke uten grunn at det er fristende for en leder å unnlate å gripe inn. Lederen er imidlertid ansatt blant annet for å ta seg av alvorlige konflikter mellom medarbeidere. Det var tydelig at lederne var vant med at de ikke til alle tider kunne ha gode relasjoner til alle.

## Relasjonsbygging i lunsjen

Lederne spiste som regel lunsj sammen med sine medarbeidere. Lunsjen gir mulighet til relasjonsbygging. Lederne ga uttrykk for at de var redd for å bli oppfattet som å ha spesielle favoritter (inngruppe) blant medarbeiderne. Det var ikke vanlig med faste plasser i lunsjen. Lederne forsøkte å variere på hvem de satt ved siden av. Samtalen rundt bordet ga ikke så stor mulighet for dyper samtale med den enkelte medarbeider. I lunsjpausen stiller lederen mer på like fot med de andre medarbeiderne og må delta i samtalen mer på deres prinsipper. En leder som selv ikke var så pratsom, fortalte at i lunsjen var det viktig å «hive seg på i samtalen». En annen leder mente at det var viktig å vise interesse for det som opptok medarbeiderne. Selv om han ikke selv var begeistret for reality-serier på TV, hadde han begynt å følge med på slike serier fordi det var et samtaletema som stadig dukket opp.

I tillegg til lunsjen kan sosiale arrangementer stille lederens autoritet på prøve. Skal lederen blande seg med medarbeiderne og være som en kompis, eller skal lederen holde avstand for å hegne om sin autoritet som leder? De lederne jeg møtte, hadde valgt å være sammen med medarbeiderne i slike sosiale settinger. På direkte spørsmål om hvorvidt det viktigste var å være sjef eller kompis, svarte likevel alle at det viktigste var å løse oppgaven de var satt til å gjøre, på en best mulig måte. Kundenenes tilfredshet var det sentrale for dem. En av lederne sa det slik: «For meg er det ikke viktig å komme på en 'ti-på-topp-liste' blant mine medarbeidere. Jeg må tåle å stå i striden.»

En gjensidig, tillitsfull relasjon i en dyade krever likevel at begge parter utviser en viss åpenhet om seg selv. En leder som ikke deler noe om sitt privatliv eller ikke kan være litt åpen om egne svake sider, vil skape avstand til medarbeiderne. Her opplevde jeg ulike holdninger hos mine informanter. En sa at hun ville skjerme sitt private rom for sine medarbeidere. En annen hadde fortalt sine medarbeidere at hun sto i en skilsmisssituasjon, og hadde bedt om forståelse for at det kom til å prege henne i en periode. En tredje kunne på en spøkefull måte si: «I dag tidlig kranglet jeg med kona.» Dette var en betoelse han brukte bevisst for å vise at han var et normalt menneske som medarbeiderne ikke trengte å være redd for å komme til med sine egne problemer.

## Avsluttende kommentarer om dyadisk lederskap

Dersom høykvalitetsrelasjoner er fordelaktig, skulle det tilsi at en leder ser det som en viktig del av sin jobb å skulle bygge gode relasjoner til den enkelte medarbeider, og dermed utøver dyadisk lederskap. Ved hjelp av bevisst relasjonsbygging kan en leder få flest mulig av sine medarbeidere med i inngruppen.

Nærmeste leder er en viktig person i en arbeidstakers jobbsituasjon. Behovet for å bli sett og å føle seg akseptert er et av våre mest grunnleggende behov. Mange har også behov for å få støtte fra sin nærmeste leder. Mellomledere vil derfor ha en viktig funksjon her. Skall en leder bygge gode relasjoner til enkeltmedarbeidere, er det en forutsetning at ikke kontrollspennet er for stort. Når enkelte bedrifter reduserer antall mellomledere for å spare penger, er det et spørsmål om dette snarere fører til økte kostnader i form av redusert jobbytelse, redusert trivsel, økt sykefravær og turnover.

I dyaden leder–medarbeider har begge parter noe å gi hverandre. Avhengigheten er gjensidig. Det er likevel slik at relasjonen kan oppleves som viktigere for medarbeideren enn for lederen. Lederen står i en maktposisjon overfor medarbeideren og har mange dyader å ta hensyn til. Lederen er derfor ikke så avhengig av å føle seg verdsatt av medarbeideren som medarbeideren er av lederen. Dette kan føre til at lederen ikke prioriterer den enkelte dyade høyt nok.

En leder som bygger gode relasjoner til den enkelte medarbeider ved å gi den enkelte positiv oppmerksomhet, vil bedre mulighetene for at organisasjonen når sine mål. Dette kan for eksempel gjøres ved å bli kjent med medarbeidernes bakgrunn og interesser, ved å lytte til medarbeidernes problemer og ved å utnytte tilfeldige og korte kontakter til småprat.

---

## Litteratur

- Bang, H. (2007). *Delegering – en nøkkel til effektiv lederstil?* Magma nr. 5.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. og Conway, N. (2004). *The Employment Relationship through the Lens of Social Exchange*. I Coyle-Shapiro, J.A.-M. (red.), *The Employment Relationship*. Oxford: University Press.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fiedler, F.E. og Macaulay, J.L. (1998). *The leadership situation: a missing factor in selecting and training managers*. *Human Resource Management Review*, Volume 8, Issue 4: 335–350.
- Glasø, L. (2008). *Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen*. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol. 45, nummer 3: 240–248.
- Graen, B.G. og Scandura, T.A. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. *Research in Organizational Behavior*, Volume 9: 175–208.
- Henderson, D. J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C. og Chaudry, A. (2009). *LMXdifferentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 20: 517–534.
- Hersey, P. og Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Hooper, D.T. og Martin, R. (2008). *Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality. The effects of perceived LMX variability on employee reactions*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Iss. 1.
- Huang, X, Wright, R.P., Chiu, W.C.K. og Wang, C. (2008). *Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader–member exchanges: Some initial evidence*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Issue 3.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. og Morgeson, F.P. (2007). *Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, January, Vol. 92, No. 1: 269–277.
- Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2009). *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*. Magma nr. 1.
- Kvalshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Magma, nr. 5.
- Ladegård, G. (2007). *Coaching i arbeidslivet*. Magma, nr. 3.
- Liden, R.C., Bauer, T.N. og Erdogan, B. (2004). *The Role of Leader–Member Exchange in the Dynamic Relationship Between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders, and Organizations*. I Coyle-Shapiro, J.A.-M. (red.), *The Employment Relationship*. Oxford: University Press.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. og Ilies, R. (2007). *The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 108, Issue 2, March: 256–266.
- Risan, H. (2005). *Kommunikasjonsutfordringer i ledelse*. Høgskolen i Akershus: Småskrift nr. 6/2005.
- Risan, H. (2007). *Relasjonen leder–medarbeider i drifts- og serviceorganisasjoner*. Høgskolen i Akershus: Småskrift nr. 5/2000.
- Risan, H. (2009). *Dyadisk lederskap*. Høgskolen i Akershus: Småskrift nr. 5/2009.
- Robbins, S.P. og Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Iss. 6.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. og Jackson, D.D. (1968). *Pragmatics of Human Communication*. London: Faber and Faber.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. 7. utgave. New York: Pearson.

