



OsloMet - storbyuniversitetet

**Marie Akselsen Liverød**

# **Kommunikasjon i relasjonen leder- medarbeider.**

«En studie av sammenhengen mellom leders kommunikasjon med sine medarbeidere og medarbeidernes opplevelse av relasjonen.»

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019**

## **Førord**

Med denne oppgaven settes sluttstrek for tre inspirerende og lærerike år ved deltidsstudiet Master i styring og ledelse ved OsloMet-storbyuniversitetet. Jeg ville aldri ha vært disse årene foruten selv om det til tider har vært veldig hektisk. Valg av tema, relasjoner mellom leder og medarbeidere er basert både på personlig interesse for dette temaet og at det er relevant for mitt arbeid innen HR-faget.

Det har vært interessant og veldig mye jobb å skulle prøve seg på å være forsker ved siden av fulltidsjobb og et hus fullt av ungdommer.

Jeg vil takke min leder Hanne Aspaas som fra første øyeblikk støttet min deltagelse i studiene og har vært interessert, engasjert og oppmuntrende hele veien frem til mål. Det har jeg satt veldig stor pris på. Takk også til venner og kollegaer. Venner som har sett relativt lite til meg de siste tre årene på grunn av at jeg har brukt tid på lesing og oppgaveskriving ved siden av jobb. Kollegaer som har sett at jeg til tider har vært nesten helt utslitt av den totale arbeidsmengden og som har kommet med oppmuntringer og støtte hele veien. Videre vil jeg takke min fantastiske veileder Ivan Spehar. Aldri kritisk, men alltid oppmuntrende og støttende, fleksibel og kunnskapsrik. Du har gitt meg akkurat det jeg trengte hele veien når jeg trengte det.

Familien min, mann og seks barn har også måttet lide under at mamma alltid må jobbe med studiene. Min yngste sønn sa forleden dag at fordelene var at han alltid visste hvor han fant meg, ved pulten. Takk for at dere har vært så forståelsesfulle og gitt meg tid til å arbeide med studiene.

Takk til informantene som stilte opp til intervjuene og tillitsfullt delte sine erfaringer og meninger med meg.

Nøtterøy, 07.05.19

## Sammendrag

Vi tilbringer store deler av dagen på jobb og da er det viktig å føle seg trygg og oppleve at man har en god relasjon til sin nærmeste leder. Dessverre er det ikke alle i dagens arbeidsliv som opplever dette og det kan føre til konflikter på arbeidsplassen, mobbing, trakassering, helseplager og mistriivsel. Steve Jobs, avdød leder i Apple ble av mange ansett som en inspirerende leder og er kjent for sine mange sitater om lederskap.

*«It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do»<sup>1</sup>*

Formålet med denne studien var å få innsikt i hvordan ledere kommuniserer med sine medarbeidere når medarbeiderne opplever at relasjonen er god. Hva kjennetegner kommunikasjonen i de tilfellene der medarbeiderne opplever at relasjonen er god og hvordan måten leder kommuniserer med medarbeiderne påvirker relasjonen.

Oppgaven har en fenomenologisk tilnærming og det er gjennomført åtte semistrukturerte intervjuer, hvorav to ledere med henholdsvis fire og 25 års ledererfaring. Datamaterialet fra intervjuene er kategorisert og tolket ut fra en tematisk analyse. Presentasjonen av disse utgjør sammen med teori om ledelsesteorier, teorier om tillit og kommunikasjon grunnlaget for oppgavens analysedel.

Funnene fra denne studien viser at i de tilfeller hvor medarbeiderne opplever relasjonen som god, kjennetegnes kommunikasjonen av åpenhet, tilgjengelighet, aktiv bruk av positive tilbakemeldinger, omtanke, humor, formidling av tillit og fokus på medarbeidernes styrker.

## Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

---

<sup>1</sup> <https://artisanalent.com>

## **Abstract**

We spend many hours during the day at work and it is then important to feel safe and experience that you have a good relationship to your leader. Unfortunately not everyone have it that way in today's working life. This can lead to conflict at the workplace, bullying, harassment, health issues, and unhappiness. Steve Jobs, the deceased manager of Apple was by many seen as an inspirational leader and is known for his many quotes on leadership.

*«It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do»<sup>2</sup>*

The purpose of this study was to gain insight into how leaders communicate with their followers when the followers experience that the relationship is good. What typifies the communication when the followers experience that the relationship is good and how the leader communicates influences the relationship.

The thesis has a phenomenological approach and eight semi-structured interviews have been conducted, of which two to leaders with respectively four and 25 years of management experience.

The data material from the interviews are categorized and interpreted from a thematic analysis. The presentation of these, together with theories on leadership, theories about trust and communication form the basis of the discussion part.

The findings from this study shows that in the occasions where the followers experience the relationship as good, the communication is characterised by openness, availability, active use of feedback, concern, humour, dissemination of trust and focus on the followers' strengths.

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019**

---

<sup>2</sup> <https://artisanalent.com/steve-jobs-about-hiring/>

## **Innhold**

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
1. Innledning.....	8
2. Transformasjonsledelse .....	9
2.1 Transaksjonsledelse.....	11
2.2 Konsekvenser av transformasjonsledelse .....	12
2.2.1 Betydning for rekruttering .....	14
2.2.2 Betydning for utvikling .....	14
2.2.3 Betydning for utforming og tildeling av oppgaver.....	14
2.2.4 Betydning for organisasjonsstrukturen.....	15
3. Leder og medarbeiderutveksling (LMX) .....	15
4. Kommunikasjon .....	16
4.1 Lederkommunikasjon.....	16
4.2 Kommunikationsferdigheter .....	19
4.2.1 Aktiv lytting .....	19
4.2.2 Tillit.....	19
5. Forskningsdesign.....	20
5.1 Metodisk tilnærming .....	20
5.2 Utvalg .....	22
5.3 Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor.....	23
5.3.1 Mestringsorientert ledelse .....	24
5.3.2 Mestringsklima.....	25
5.4 Praktisk gjennomføring .....	25
5.4.1 Forberedelser .....	25
5.4.2 Gjennomføring av intervjuene .....	26
5.4.3 Erfaringer .....	27
5.5 Analyseprosessen .....	29
5.5.4 Transkribering av intervjuene .....	29
5.5.5 Fortolkning og kategorisering .....	29
6. Resultater.....	32
6.1 Tilgjengelighet .....	32
6.2 Tilbakemeldinger .....	34
6.2.1 Leders formidling av positive tilbakemeldinger .....	34

6.2.2 Leders formidling av negative tilbakemeldinger .....	34
6.2.3 Medarbeidernes opplevelse av positive tilbakemeldinger fra leder .....	35
6.2.4 Medarbeidernes opplevelse av negative tilbakemeldinger fra leder .....	37
6.3 Tillit.....	38
6.4 Non-verbal kommunikasjon .....	40
7 Diskusjon.....	42
7.1 Stemmer funnene med teorien? .....	43
7.1.1 Transformasjonsledelse .....	43
7.1.2 Kjønnforskjeller .....	46
7.1.3 Tillit .....	47
7.1.4 LMX .....	48
7.2 Betydning for trening og lederutdanning .....	50
7.3 Metodologisk drøfting.....	52
7.3.1 Relabilitet, indre og ytre validitet.....	52
7.3.2 Refleksivitet/egen rolle .....	53
7.3.3 Etske aspekter.....	54
7.4 Videre forskning.....	54
8. Konklusjon .....	55
Referanser.....	58
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD .....	61
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	64
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	65

## **Figurliste**

Figur 1: Bass og Avolios fullspektrumsmodell.....	12
Figur 2: Tematisk nettverksanalyse.....	31
Figur 3: Forholdet mellom leders kommunikasjon og påvirkning på relasjonen.....	42

## 1. Innledning

Forskning viser at 55-65 % av de som slutter i en jobb gjør det på grunn av mistriivsel og dårlig relasjon til nærmeste leder. (Hogan, 2005). Jeg ønsker å utforske temaet i et HR-perspektiv ut fra min jobb som HR-rådgiver i kommunal sektor. En av mine arbeidsoppgaver er å foreta arbeidsmiljøkartlegginger i avdelinger hvor det rapporteres om dårlig arbeidsmiljø. Saken har alltid flere vinklinger og oppdraget presenteres ofte som at det er «vanskelige ansatte» som leder gjerne vil bli kvitt. Ofte ser vi at det tvert imot handler om ledelse, eller heller mangel på ledelse. Jeg vil undersøke tematikken gjennom et kommunikasjonsperspektiv i den kommunen jeg jobber og en sammenlignbar kommune sett i lys av resultatene fra medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, og koble det til mestringsorientert ledelse. 10-faktor er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse utviklet i samarbeid av KS og professor Linda Lai ved BI. Forskningen er forankret i mestringsorientert ledelse.

Det er forsket mye på sammenhengen mellom lederadferd og arbeidsmiljø. Det man imidlertid ikke vet så mye om er hva som faktisk skjer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere og hvilken påvirkning ulike typer kommunikativ adferd hos ledere har på relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Det er derfor interessant å se nærmere på dette.

I tillegg har tidligere studier påpekt og anbefalt at man i videre undersøkelser av lederadferd også intervjuer de ansatte om arbeidsstedet og forholdet de har til sine ledere.<sup>3</sup> Jeg vil i denne studien intervjuere ledere og to ansatte ved tre ulike arbeidssteder.

Jeg har med dette bakteppet utarbeidet følgende problemstilling:

«Hva kjennetegner kommunikasjon mellom ledere og medarbeider der relasjonen oppleves som god av medarbeiderne?».

Forskningsspørsmål som kan belyse/hjelp til å besvare problemstillingen:

1. Er disse lederne opptatte av å kommunisere tillit i kommunikasjonen med sine medarbeidere?
2. Hvordan oppfatter medarbeiderne kommunikasjonen fra leders side?
3. Hvordan påvirker måten leder kommuniserer med medarbeiderne relasjonen?

---

<sup>3</sup> [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen\\_Magma\\_052014.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1)



## 2. Transformasjonsledelse

Det finnes ulike definisjoner av ordet ledelse innenfor organisasjonslitteraturen. I denne oppgaven legges det til grunn at ledelse er en aktivitet som foregår innenfor organisatoriske rammer. Valget begrunnes med at dette forskningsprosjektet tar for seg ledelse innenfor kommunal sektor som har en klar organisatorisk struktur. Ledelse kan defineres som en prosess:

*«En sammenhengende rekke av handlinger som har til hensikt å utøve innflytelse på en gruppe mennesker, slik at gruppen kan sette seg mål og nå disse målene».*

(Thorsvik 1997, 338)

Definisjonen fokuserer på at ledelse består av handlinger som utføres av en eller flere personer i den hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe samt bidra til at organisasjonen når sine mål.

Det eksisterer imidlertid ulike teoretiske retninger innen ledelsesforskningen. Fire sentrale teoretiske retninger som det har vært gjort mye forskning innenfor er:

1. Trekkforskning-arv-miljø
2. Adferdsforskning
3. Teori om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse
4. Leader-Member Exchange (LMX). (Martinsen 2010, 93)

Teorien om transformasjonsledelse har fra 1970-tallet utviklet seg til å bli et eget paradigme innen moderne ledelsesforskning. Teorien overlapper til dels teorien om transaksjonsledelse, men er en motsats til «laissez-faire» som kan oversettes på norsk til «la det skure og gå ledelse». Transformasjonsledelse kan gi assosiasjoner til en gjennomgripende forandring og kan således føre til dyptgående endringer av medarbeidernes motivasjon, innstilling og innsats for å nå organisasjonens mål. (Martinsen 2012, 109).

Transformasjonsledelse inneholder fire faktorer: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. (Thompson 2013, 24) Det finnes ulike former for transformasjonsledelse, og lederne kan ha ulik personlig stil. Det er likevel en

del fellestrekk. Ledere som utøver denne type ledelse utvider og stimulerer de ansattes interesser og skaper bevissthet og aksept for gruppens overordnede mål, og får medarbeiderne til å se ut over egne interesser til det beste for gruppen som en helhet. (Bass 2012, 75)

Transformasjonsledere er visjonære og deler sin visjon med medarbeiderne. De fremstår gjerne som rollemodeller som både tar kalkulerte risikoer og som jobber for å utfordre den eksisterende kulturen i organisasjonen. (Bass 2012, 79) Karisma oppfattes ofte også som et viktig element innen transformasjonsledelse. (Martinsen 2010, 109)

Videre er transformasjonsledere kjennetegnet av at de tar hensyn til den enkeltes følelsesmessige behov. Denne typen ledere er vare for individualitet og er oppmerksom på ulikheter blant de ansatte. Lederen kan også fungere som en mentor for den ansatte. Organisasjoner med transformasjonsledelse er preget av fleksibilitet og setter utvikling av de ansatte i sentrum. Transformasjonsledere stimulerer ansatte intellektuelt, ser potensialet i sine ansatte, er oppmerksomme på utviklingsbehov hos hvert individ og gir dem utviklingsmuligheter utfra sine forutsetninger.

Transformasjonsledere kan være karismatiske ledere som har sterke personlige idealer og som har høy tillit, makt og innflytelse i organisasjonen. Andre kjente trekk ved transformasjonsledere er at de har mye energi, høy selvtilit, hardtarbeidende, målbevisste, utstråling, flinke til å uttrykke seg, besluttsomme og har en høy intellektuell kapasitet, tør å satse og tar kalkulerte risikoer. Transformasjonsledere kan ha autoritære trekk, men tar individuelle hensyn.

Den amerikanske kjøpmannen Harry Gorden Selfridge slår meg som en transformasjonsleder. Han hadde store visjoner som han lyktes i å gjennomføre, ved å få personalet med på dem.<sup>4</sup> Han var opptatt av å motivere de ansatte, og er kjent for en rekke sitat som:

*“People will sit up and take notice of you if you will sit up and take notice of what makes them sit up and take notice.”*

*“The boss depends upon authority, the leader on goodwill.”*

---

<sup>4</sup> <http://www.destination-innovation.com/american-innovator-london-harry-selfridge/>

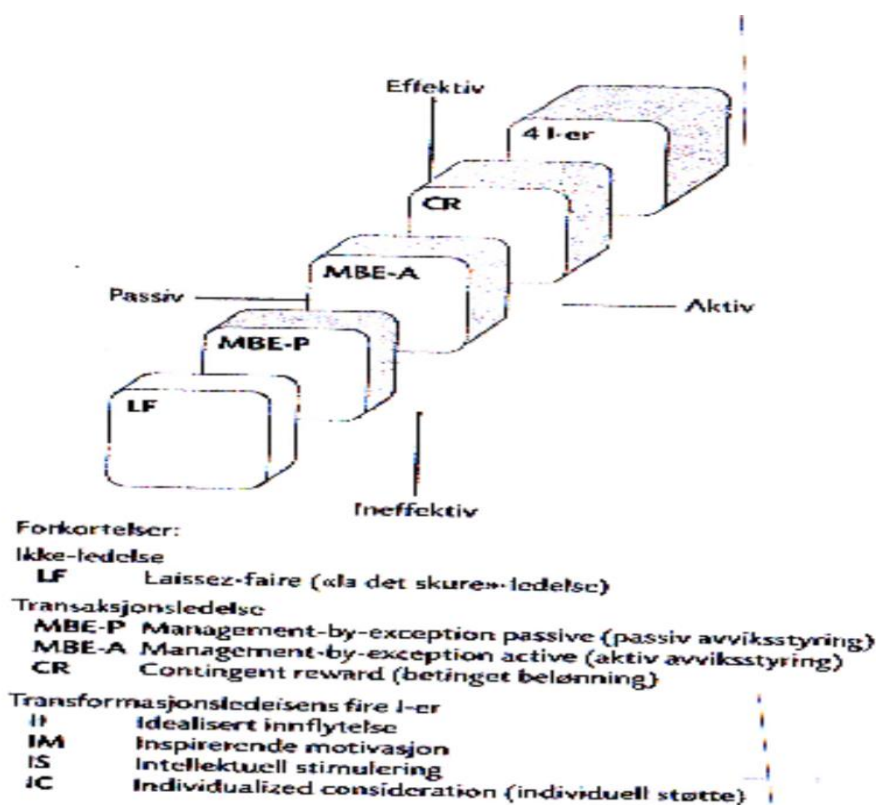
*“The boss says ‘I’; the leader says, ‘we’.”*

## **2.1 Transaksjonsledelse**

Motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. Denne ledelsesformen er preget av relasjonen mellom leder og medarbeider ses på som en transaksjon, et bytteforhold. Den ansatte bidrar med sin arbeidskraft og får kompensasjon for det gjennom å få betalt etter innsats. Dette kalles betinget belønning og er et av kjennetegnene ved transaksjonsledelse. Ansatte som leverer gode resultater blir lovet høy belønning i form av anerkjennelse, høyere lønn og forfremmelse. Motsatt blir ansatte som ikke leverer det som leder forventer straffet. Innen transaksjonsledelsesperspektivet anses dette bytteforholdet som kjennetegn på effektiv ledelse (Bass 2012, 74).

Transaksjonsledelse kan utøves på ulike måter: Ledelse ved unntak, aktivt eller passivt. Ved den aktive måten leter leder etter avvik fra regler og rutiner og korrigerer disse. Den passive måten av en ledelse ved unntak baserer seg på å kun gripe inn når regler ikke følges. Sistnevnte ledelsesform kan føre til en halvhjertet innsats. I tillegg vil denne type leder kunne anvende trusler om disiplinær straff for å få arbeidstakerne til å gjøre det som forventes av dem. Denne fremgangsmåten er lite effektiv og vil på sikt redusere effektiviteten. Momenter som avgjør om trusler om straff eller lovnader om belønning er effektive kommer an på om de ansatte er redd for straffen eller om de higer etter belønning. (Bass 2012, 74)

Bass og Avolio har utarbeidet en tredimensjonal ledelsesmodell, fullspektrumsmodellen. Modellen innbefatter transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse og illustrerer de ulike lederstilenes effektivitet. Jo større skygge, jo mer effektiv er ledelsesformen. (Thompson 2013,19) Effektive ledere utøver ofte både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ut fra hva som passer best i forhold til situasjonen. (Thompson 2013,39,40)



**Figur 1. Bass og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse.**

## 2.2 Konsekvenser av transformasjonsledelse

Transformasjonsledere yter bedre og anses som flinke og effektive både av underordnede og overordnede sammenlignet med transaksjonsledere. En rekke studier har vist at slike ledere også har et bedre forhold til sine overordnede. De ansatte yter mer ved utøvelse av denne formen for ledelse. Medarbeiderne yter mer og er mer fornøyd med bedriftens belønningssystem og organisasjonskultur. Matthiesen fant i sin studie gjennomført ved NHH at det var en klar sammenheng mellom utøvd transformasjonsledelse og ekstrarolleadferd blant de ansatte.<sup>5</sup> Ekstrarolleadferd er et begrep som betegner det forhold at ansatte yter ekstra innsats ut over det som fremgår av stillingsinstruksen. I studien ble transformasjonsledelse sammenlignet med transaksjonsledelse og «la det skure og gå-ledelse».

I en studie av turistnæringen i den sørlige delen av Norge fant man at transformasjonsledelse har en signifikant innflytelse på innovativ adferd. Artikkelen legger til grunn at innovativ

<sup>5</sup> [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen\\_Magma\\_052014.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1)

adferd er en viktig faktor i forhold til organisasjonens effektivitet, konkurransefortrinn og økonomien generelt. (Mehmetoglu 2014, s. 195-196). Videre at evnen til omstilling og innovasjon er avgjørende for at bedrifter skal utvikle seg for å tilpasse seg endringene i samfunnet og det blir på bakgrunn av dette viktig at bedriftene legger til rette for innovativ adferd hos medarbeiderne.

Noe av bakgrunnen for studiet var at forskerne fant at det var forsket lite på hvilke faktorer som er avgjørende for innovativ og kreativ adferd blant ansatte i førstelinjen i serviceyrker. Forskerne mente at dette kunne være nyttig informasjon for lederne for å få kunnskap om hvordan de kunne få ut medarbeidernes potensiale. Studiet henviste til Bass (1985) sine fire dimensjoner av transformasjonsledelse, som alle fokuserer på individet og da særlig motivasjonsaspektet ved at leder motiverer medarbeideren til å yte utover det som er forventet. Ifølge Bass er transformasjonsledelse en konstruksjon bestående av fire unike men sammenknyttede dimensjoner som alle går på adferd: 1. Intellektuell stimulering, 2. Karisma, 3. Inspirerende motivasjon og 4. Individuell vurdering. Sistnevnte punkt fokuserer på lederens relasjonsbygging med den enkelte medarbeider. (Mehmetoglu 2014, 200).

Studiet så også på i hvilken grad tidsaspektet var av betydning for hvilken effekt transformasjonsledelse har på innovativ adferd hos de ansatte. De fant at det tar tid før man ser effekten av transformasjonsledelse. Informantene ble delt opp i to grupper ut fra hvor lenge de hadde vært ansatt i bedriften, hvor skille gikk mellom opptil fire års ansettelse eller mer enn fire år. Effekten av transformasjonsledelse økte i takt med lengden av ansettelsesforholdet. (Mehmetoglu 2014). Forskerne påpekte avslutningsvis at denne studien hadde svakheter i den grad at selv om en ansatt hadde jobbet lenge ett sted var det ikke nødvendigvis ensbetydende med at de hadde tilbragt mye tid med leder.

En studie utført av Matthiesen (2014) fant en klar sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleadferd og innovasjon. 2910 norske ledere på ulike ledernivåer ble intervjuet. Det ble kontrollert for transaksjonsledelse og "la det skure ledelse" og funnene var i samsvar med gjeldende litteratur på området. Ekstrarolleadferd ble i artikkelen beskrevet som positiv innsats fra de ansatte ved at de trår til når organisasjonen trenger det ut over forventet innsats. Det ble også gjort funn på at ledere som hadde ansatte som hadde stor grad av ekstrarolleadferd hadde en høyere grad av innovasjon i bedriften. (Matthiesen 2014).

En rekke studier har funnet sammenheng mellom transformasjonsledelse og effekter på måloppnåelse i ulike organisasjoner. Det er identifisert størst sammenhenger mellom transformasjonsledelse og subjektive mål noe som kan forklares med at det har vært gjennomført flest studier på dette. Forskning konkluderer med at transformasjonsledelse har god effekt og kan forklare objektive mål på ledelse som for eksempel inntjening, omsetning og øvrige økonomiske mål på ledelse. Dette påvirkes av ulike strategier, ulike medarbeidere, marked og type ledelse. (Martinsen 2010, 112)

### **2.2.1 Betydning for rekruttering**

Lederskap basert på transformasjonsledelse kan bidra positivt til bedriftens rekruttering og denne type bedrifter lykkes ofte bedre med rekruttering. Jobbsøkere tiltrekkes organisasjoner med karismatiske ledere som også fremstår som tillitsvekkende, optimistiske og dynamiske.

I intervjusituasjonen møter jobbsøkeren ofte andre fra ledelsen som kan vise omtanke for den enkelte ansatte. Dersom kontakten mellom søker og bedriften oppleves som kunnskapsrik og stimulerende, vil det kunne gi et positivt inntrykk på kunnskapsorienterte søkere.

### **2.2.2 Betydning for utvikling**

Transformasjonsledere høyt oppe i systemet vil kunne påvirke ledere på lavere nivåer til å ha en lignende lederstil. Denne ledelsesformen angir at organisasjonen må støtte og sette pris på uredde ledere som kan utfordre konvensjonell kunnskap og ta sjanser. I bedrifter med transformasjonsledelse ligger et syn til grunn om at innovasjon og kreativitet må få utløp på alle nivåer i organisasjonen.

### **2.2.3 Betydning for utforming og tildeling av oppgaver**

Transformasjonsledere er oppmerksomme på den enkeltes utviklingsbehov. Ansatte trenger forskjellige ting og en god transformasjonsleder gir oppgaver ut fra dette. Ved at ledere gir arbeidsoppgaver som gir større utfordringer i tillegg til veiledning og oppfølging kan organisasjonen fungere på en individualiserende og utviklende måte. Ledere kan stimulere ansatte intellektuelt ved at de får stillinger hvor de kan oppdage nye muligheter, diagnostisere organisasjonsmessige problemer og finne løsninger. De vil på den måten kunne tenke langsiktig og i et større perspektiv.

### **2.2.4 Betydning for organisasjonsstrukturen**

Transformasjonsledelse passer ikke overalt. Det kan imidlertid være nyttig med denne type ledelse for å håndtere problemer, raske endringer og usikkerhet. I slike situasjoner er det behov for en organisasjon som kan inspirere ansatte til å delta med entusiasme og bidra til at organisasjonen oppfyller sine mål.

## **3. Leder og medarbeiderutveksling (LMX)**

Dette lederperspektivet ligger nært opp til transformasjonsledelse og er opptatt av betydningen av å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne og beskriver kvaliteten på forholdet. Essensen i LMX er at det i relasjonen mellom leder og medarbeider skjer en utveksling hvor det er en gjensidig respekt og tillit og en god verdimestet kvalitet på relasjonen. (Marthinsen 2010, 105) LMX er således en relasjonsbasert ledelsesteori som fokuserer både på relasjonsbyggingen og opprettholdelse av relasjoner. LMX ser på detaljene i den kommunikative relasjonen mellom ansatt og nærmeste leder. LMX teorien antar at lederen differensierer blant de ansatte i opprettelsen av disse dyadiske relasjonene mellom leder og medarbeider og beskriver en rolleskappingsprosess som leder til utviklingen av relasjonene. (Brower 2000, 228)

Teorien angir at leder utvikler ulike typer relasjoner til de ansatte og at dette skjer i to faser: Rolletaking og rolleskaping. I den første fasen ved oppstart av relasjonen inntar lederen en rolle hvor han eller hun tester den ansatte, mens den ansatte på sin side vurderer leders utspill og sin egen adferd. Andre fase kjennetegnes av at partene bygger tillit, forhandler og tilpasser rollene til hverandre og evaluerer for å bygge grunnlag for videre nærhet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Tillit er svært viktig i denne perioden da begge parter evaluerer den andre hvorvidt den er til å stole på. Deretter er det fra begge parters side fokus på å opprettholde relasjonen. (Baker 2017, 117)

Relasjonen mellom leder og medarbeider kan ifølge denne teorien ha en høy eller lav LMX. Kjennetegn på en relasjon med høy LMX er gjensidig tillit, lojalitet og adferd som går ut over ansettelseskontrakten. I en relasjon med lav LMX vil medarbeideren kun gjøre utføre sin jobb som det som fremkommer av arbeidsavtalen og yter ikke noen ekstra innsats. (Brower 2000, 228)

I en metaanalyse av 79 studier fant man at lavt samsvar mellom ledere og medarbeideres vurdering av kvaliteten på relasjonen kan skyldes at de har ulik oppfatning av kvaliteten eller at det ikke foreligger full enighet om hva man observerer. Forskerne fant også en sterk sammenheng mellom mål på jobbtilfredshet og grad av tilfredshet med lederen. Dette ble tydet i retning av at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har betydning for organisasjoner, de ansatte og deres effektivitet. Funnene kompletterer forskning på klassiske lederstiler og støtter under betydningen av at ledere jobber med å få gode relasjoner til sine medarbeidere. (Marthinsen 2010, 106)

Lederforskning viser at de ulike teoretiske retningene hver for seg kan forklare sammenhenger med ledereffektivitet. Videre at det er viktig å jobbe med gode relasjoner til medarbeiderne og at verdier og visjoner gjenspeiles i hva lederne gjør i praksis i veien mot å nå organisasjonens målsettinger. (Marthinsen 2010, 115)

## **4. Kommunikasjon**

### **4.1 Lederkommunikasjon**

Ledere må kunne beherske kunsten å kommunisere med sine medarbeidere. Kommunikasjon og ledelse er tett sammenknyttet og kommunikasjon er den kanalen ledelse utøves gjennom og er dermed et viktig lederverktøy. Ledelse kan ikke skje uten kommunikasjon. (Arnulf 2014, 125)

Begrepet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet «communicare». En vanlig oversettelse av det er «å gjøre felles». Et mer utfyllende begrep i konteksten lederkommunikasjon er mellommenneskelig kommunikasjon som kan sies å være mer en prosess fremfor en tilstand. Det er noe som foregår mellom flere mennesker og forbinder dem i tid og rom. Mellommenneskelig kommunikasjon har også et innhold, det som gjøres i fellesskap. (Arnulf 2014, 30) Kommunikasjon i konteksten mellommenneskelig kommunikasjon kan også defineres som å «endre folks adferd ved hjelp av tegn og symboler». (Arnulf 2014, 126) God kommunikasjon endrer adferd hos andre i ønsket retning ved bruk av tegn og symboler og motsatt gjelder for dårlig kommunikasjon.

Gode relasjoner mellom leder og medarbeider har en rekke positive fordeler både for den ansatte og for lederen og organisasjonen de jobber i. For den ansatte kan nevnes



jobbtilfredshet, større autonomi, interessante og utfordrende oppgaver, økt innflytelse, påvirkning på prosesser i organisasjonen og muligheter for høyere lønn. Organisasjonen profiterer på det i form av effektive team, færre arbeidsulykker og bedre kvalitet på den jobben som utføres. (Baker 2017, 116)

Der relasjonen er dårlig har det en rekke negative konsekvenser for medarbeiderne ved at de vil kunne motta mindre støtte fra sin leder, utføre mer dagligdagse oppgaver og få færre muligheter for forfremmelser. I tillegg vil medarbeiderne kunne gi tilbakemelding om at de er mindre engasjerte og fornøyd med sitt arbeid samt kjenne på en redusert grad av forpliktelse overfor organisasjonen. Høy grad av turnover er også vil kunne bli en konsekvens av en relasjon preget av dårlig kvalitet. (Baker 2017, 116)

Veien til å oppnå gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere og en organisasjonskultur basert på tillit går gjennom god lederkommunikasjon. Hvordan ledere formidler organisasjonens visjon og motiverer de ansatte slik at alle trekker i samme retning er kritisk for å virkeliggjøre visjonen og organisasjonens øvrige mål. (Farbrot 2018, 20) Ledelse er å få folk til å jobbe for å nå organisasjonens målsettinger fordi medarbeideren opplever at det er meningsfullt og ikke kun fordi det er fastsatt i arbeidsavtalen, rutiner og stillingsinstrukser. På den måten kan ledelse og kommunikasjon sies å være en side av samme sak. (Arnulf 2014, 127)

LMX -teorien hevder at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider kan være god eller dårlig som igjen påvirker hvordan de ansatte trives på jobb. Relasjonen mellom leder og medarbeider oppstår gjennom konkrete og gjentatte kommunikative utvekslinger mellom leder og medarbeider.

Baker og Omillon-Hodges har ut fra et kommunikativt ståsted utviklet en ny skala LCX, «The leader communication exchange» for å måle relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjoner gjennom utveksling av kommunikasjonstankegods. (Baker 2017, 115) Bakgrunnen for utvikling av den nye skalaen var at man fortsatt vet lite om hva som skjer i utvekslingen mellom leder og medarbeider. Dette perspektivet påpeker at relasjonen ikke nødvendigvis er god eller dårlig som LMX teorien hevder, men vektlegger at relasjonen oppstår gjennom kommunikative samhandlinger som manifesterer seg gjennom prosessen å jobbe sammen for å nå organisasjonens mål. Baker og Omillon-Hodges hevder at vi vet at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er god eller dårlig og at det er en forenkling å kun

stadfeste det. Ut fra deres synspunkt går man glipp av det som faktisk skjer i kommunikasjonen. Studiet understreker viktigheten av det sosiale samspelet innad i arbeidsgruppen og at relasjoner oppstår når man kommuniserer. (Baker 2017, 115)

Forskere kan ved hjelp av denne modellen undersøke distinksjoner i relasjonen leder-medarbeider mer detaljert enn ved å kun bruke LMX. Studiet bestod av to kvantitative studier og en kvalitativ som så på beslutningsprosesser som leder engasjerer seg i når de kommuniserer med medarbeiderne. Videre fanget de opp medarbeidernes reaksjoner på ulike kommunikative utvekslinger.

I tillegg til at studiet førte til utvikling av LCX-skalaen fant de at lederkommunikasjon er relativ. Ledere bruker tid på de som henvender seg. De ser an personen og gir ikke all informasjon til alle. De som roper høyest får mest oppmerksomhet. Videre fant de at ledere bruker mest tid på medarbeidere som de har best relasjon til.

Andre funn i studiene var at ledere må være klar over ulike relasjoner. Relasjonen mellom leder og medarbeider avgjør graden av kommunikasjon dem imellom. Ansatte med høy kvalitet på relasjonen mottok mer kommunikasjon fra leder sammenlignet med andre medarbeidere.

De fant videre at det er en anerkjennelse av at graden av kommunikasjon varierer i den forstand at noen ansatte får mer oppmerksomhet fra leder enn andre. Det er godtatt så lenge ikke det er kun en som får mest oppmerksomhet. Smiskere blir ikke godtatt. Når oppmerksomheten blir overdrevet vil de andre i gruppen bygge opp en koalisjon mot vedkommende.

Studiet fant også at oppfatninger av lederkommunikative handlinger er avhengig av kontekst. Medarbeidere kan ha ulike preferanser og individuelle LMX og visse typer kommunikativ adferd kan på bakgrunn av det tolkes ulikt. Studiet påpeker at hvor mange positive og negative interaksjoner som finner sted mellom leder og medarbeider ikke er det avgjørende for om man er en god eller dårlig leder, men man kan være predisponert for å være en administrator istedenfor leder og settes i sammenheng med forskjellen mellom sjef og leder.

## **4.2 Kommunikasjonsferdigheter**

### **4.2.1 Aktiv lytting**

God lederkommunikasjon handler om å involvere de ansatte før beslutninger tas ved å lytte til deres innspill. (Farbrot 2018, 22) Aktiv lytting er en viktig kommunikasjonsferdighet som ledere bør beherske og er en nøkkelferdighet i ledelse innad i organisasjoner. Ledere kan gjennom å lytte tilegne seg nødvendig informasjon og innsikt som er nødvendig for å fatte velbegrunnede avgjørelser. (Hargie 2017, 173)

### **4.2.2 Tillit**

Tillit er et sentralt element i gode relasjoner. Det kan defineres som «the extent to which a person is confident in, and willing to act on a basis of, the words, actions, and decisions of another» (Mc Allister, 1995, p.25 i Hargie 2014). Mennesker utvikler sjelden gode relasjoner til personer de er mistenksomme eller skeptiske til. (Hargie 2014, 429) I arbeidslivet må medarbeidere forholde seg til sin leder selv om de kanskje ikke har tillit til han eller henne og relasjonen kan da bli problematisk.

Begrepet tillit kan deles inn i tre ulike deler:

1. Kognitiv tillit
2. Affektiv tillit
3. Organisasjonell tillit.

Kognitiv tillit dreier seg om i hvilken grad vi tenker at andre er kunnskapsrike.

Affektiv tillit handler om i hvilken grad emosjonell tilknytning og gjensidighet i forhold til det å bry seg om hverandre er tilstede.

Organisasjonell tillit omfatter både grad av tillit mellom medarbeider i egen organisasjon og medarbeideres tillit til ansatte i andre firmaer de samhandler med. (Hargie 2014, 429)

Teorier om tillit og ledelse har frem til de senere år utviklet seg uavhengig av hverandre selv om det er signifikante overlappinger i effekten hver av teoriene. Diskusjonen har vært sammenflettet, men det har vært lite undersøkelser av likheter og forskjeller mellom teoriene. (Brower 2000, s. 227)

Nyere forskning har satt økt fokus på tillit i mellommenneskelige forhold, særlig i dyaden og i organisasjonskonteksten. Tillit har som en følge av dette økte fokuset fått en plass i ledelsesteoriene og man har fått en integrasjon av ledelsesteorier og teorier om tillit. LMX er en av ledelsesteoriene som har et relasjonelt perspektiv og dermed mer relatert til moderne teorier om tillit. Teorier om tillit kan gi informasjon om relasjonsorientert ledelse ved å bidra til å klargjøre noen av vanskelighetene knyttet til LMX teorien. LMX teoriene kan på sin side informere feltet om tillit i hierarkiske relasjoner. (Brower 2000, 228)

En annen definisjon av tillit som har blitt mye brukt i LMX forskningen er «villighet til å være sårbar». Denne definisjonen egner seg godt til alle typer dyadiske relasjoner og dermed også godt egnet til å anvendes i forståelsen av relasjonen mellom leder og medarbeider. (Brower 2000, 228)

Tillit må ikke være gjensidig i den forstand at leder kan stole på medarbeideren uten at medarbeideren stoler på lederen. Det kan tvert imot være stor sannsynlighet for at leder og medarbeider har ulik tillit til hverandre. (Brower 2000, 231)

Det er vanskelig å måle tillit da det er en subjektiv oppfatning. Det er kun lederen selv som kan vurdere i hvilken grad han eller hun har tillit til en medarbeider. Medarbeideren på sin side kan ha en oppfatning av graden av tillit lederen har til seg, og det vil påvirke medarbeiderens adferd og holdninger til lederen. (Brower 2000, 231)

## **5. Forskningsdesign**

Formålet med denne oppgaven var å studere sammenhengen mellom hvordan leder kommuniserer med sine medarbeidere og deres opplevelse av relasjonen. Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for de ulike valgene jeg har gjort når det gjelder valg av metode, utvalg, gjennomføring av intervjuer, og bearbeiding av det innsamlede datamaterialet.

### **5.1 Metodisk tilnærming**

Denne oppgaven kan klassifiseres som en fenomenologisk studie. Det innebærer at man er interessert i hvordan ulike aktører, her ledere og medarbeidere beskriver og opplever sosiale fenomener, i dette tilfellet relasjonen mellom dem. Det er en vanlig tilnærming innen kvalitativ metode hvor det er flere individers erfaringsverden av en angitt livserfaring eller type fenomen man forsøker å forstå. (Ringdal 2013, 109) I denne sammenhengen

medarbeidernes erfaringer, da jeg har vurdert at det er ved å få tak i hvilke tanker og refleksjoner de har rundt den daglige samhandlingen med sin leder at problemstillingen og forskningsspørsmålene best kan besvares.

«Fenomenologi» kommer fra det greske ordet *phainomenon* som betyr fremtoning, det som fremkommer og er synlig. Videre fra det greske ordet *logos* som betyr lære. (Thomassen 2011, 82) Edmond Husserl (1859-1938) regnes som grunnleggeren av fenomenologien som i senere tid er videreutviklet av andre.

I fenomenologiske studier er det datamaterialets innhold som er det interessante for eksempel det som fremkommer i intervjuer. Det som blir sagt leses fortolkende for å få en forståelse av betydningen av det som har blitt sagt. Målet er å forstå den dypere meningen bak det som blir sagt. (Johannesen Asbjørn 2011, 195) Formålet kan sies å være å komme frem til kjernen i opplevelsen, det som er av størst betydning som alle opplever. (Ringdal 2013, 109)

Jeg valgte å anvende kvalitativ forskningsmetode gjennom å intervjuer medarbeidere og ledere individuelt i utvalgte avdelinger i den kommunen jeg jobber i samt en avdeling i størrelsesmessig sammenlignbar kommune.

Kvalitative forskningsintervjuer er strukturerte samtaler med et på forhånd definert formål om å forstå eller beskrive noe. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 143) Denne typen forskningsintervjuer egner seg godt til å besvare min problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Informantenes erfaringer og opplevelser vil i mye større grad kunne hentes ut ved hjelp av denne intervjuformen fremfor for eksempel et spørreskjema hvor det gjerne er få alternativer og lite eller ingen rom for å komme med utfyllende informasjon. Kvalitative intervjuer egner seg godt ved undersøkelse av sosiale fenomener som kan være kompliserte. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145)

Jeg har gjennom intervjuene prøvd å få et innblikk i hvordan medarbeiderne opplever kommunikasjonen fra sin nærmeste leder og hvordan dette påvirker relasjonen de har til leder. Fokus har vært på det positive i den forstand at jeg har ut fra problemstillingen forsøkt å finne frem til hva som kjennetegner måten leder kommuniserer på når medarbeideren har en opplevelse av at relasjonen til leder er god. Jeg har altså vært på leting etter suksesskriteriene og forsøkt å finne frem til hva lederen konkret foretar seg som gjør at flere medarbeidere opplever at de har en god relasjon til sin leder.

Kvalitativt forskningsdesign gir en fremstilling av virkeligheten i form av tekstmateriale. Utskrift fra intervjuer er en måte å presentere kvalitative forskningsdata på. (Ringdal 2014, s. 24)

## **5.2 Utvalg**

Ut fra problemstillingen var jeg ute etter å identifisere ledere med personalansvar i avdelinger som hadde fått gode resultater på medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført for alle ansatte med et fast forpliktende arbeidsforhold. Jeg ønsket å intervju leder og to av medarbeiderne i hver avdeling. Gjennom dette håpet jeg å finne et strategisk utvalg ut fra målgruppen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110)

Jeg brukte resultatene fra fjorårets 10-faktor medarbeiderundersøkelse i kommunen jeg jobber i som et utgangspunkt for utvelgelse av aktuelle intervjuobjekter. Dette er data jeg har tilgang til som administrator av undersøkelsen. Jeg har valgt ett arbeidssted i egen kommune som har høy score på faktorene Mestringsorientert ledelse og Mestringsklima. Jeg vil komme nærmere tilbake til innholdet i disse to faktorene. Videre har jeg valgt ett arbeidssted i en annen kommune som også har høy score på disse to faktorene. Deretter har jeg valgt ett arbeidssted i egen kommune med lav score på disse faktorene. Dette for å ha noe å sammenligne med. Jeg benyttet altså et stratifisert utvalg ved at jeg valgte avdelinger med høy score på medarbeiderundersøkelsen og ett sted på lav score hvor scoren dannet grunnlag for kategoriene og utvelgelsen av avdelingene basert på kjennetegnet høy og lav score på medarbeiderundersøkelsen. (Johannssen, Christoffersen og Tufte 2011, 113)

Opgaven har et positivt siktemål ved at jeg ønsker å se hva ledere som lykkes i å etablere gode relasjoner til sine medarbeidere gjør konkret. Jeg vurderte det likevel som nyttig å kunne skjele til funn der kommunikasjonen er mindre bra. Ideelt sett skulle jeg ha hatt to arbeidssteder med dårlige resultater på medarbeiderundersøkelsen for at det skulle vært mest mulig komparativt. Da jeg likevel har valgt kun ett arbeidssted med resultater under gjennomsnittet, skyldes dette kapasitetshensyn. Det ville ikke latt seg gjøre innenfor rammene av denne type oppgave gitt den tiden jeg har til rådighet. Jeg har intervjuet en leder og to medarbeidere ved hvert av de ovennevnte arbeidsstedene med unntak av det ene arbeidsstedet som scoret under gjennomsnittet på medarbeiderundersøkelsen. Dette skyldes at denne lederen har sagt opp sin stilling i kommunen og det har ikke lyktes å oppnå kontakt med han for å avtale tidspunkt for intervju.

Utvalgsstrategien var strategisk gjennom at jeg valgte ut hvem som skulle intervjues blant ulike alternativer. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 107) Alternativene var høy eller lav score på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Samtidig var det også et taktisk utvalg ved at jeg ut fra flere mulige avdelinger som hadde tilsvarende score valgte ut fra kjønn på leder og tjenesteområde. Avdelingen med lav score i egen kommune og avdelingen med høy score fra en annen kommune var innenfor samme tjenesteområde. Det var lederen selv som valgte ut hvilke av medarbeiderne jeg skulle intervjuer. Jeg fikk tilsendt navnene på e-post i forkant av intervjuene. I samtale med lederen på hvert av de tre stedene uttrykte jeg et ønske overfor leder at informantene hadde forskjellig kjønn og alder samt etnisk bakgrunn i den grad det var mulig.

Valg av arbeidssted utenfor egen kommune var også et bekvemmelighetsutvalg samtidig som det var et taktisk valg da dette stedet ble rekruttert via eget nettverk ved at jeg kontaktet en tidligere kollega som jobber som leder ved dette arbeidsstedet. Valg av denne avdelingen gjorde samtidig at jeg fikk oppfylt kjønnsbalansen på ledersiden ved at jeg både fikk en mannlig og en kvinnelig informant fra en avdeling med høy score.

Informantene på den enkelte avdeling visste hvilke andre på samme arbeidssted som skulle intervjues. Jeg ga leder på avdelingen oppgaven å finne aktuelle informanter som kunne tenke seg å delta i forskningsprosjektet. En av lederne ga tilbakemelding om at det var flere av medarbeiderne som ønsket å delta og at de som ble valgt ut var veldig stolte av å få lov til å delta. Leder ved dette stedet valgte ut på oppfordring fra dette arbeidsstedet medarbeidere med ulik alder og utdanningsnivå.

Informantene visste ikke hvilke andre arbeidssteder som deltok i forskningsprosjektet. Informantene bestod hovedsakelig av kvinner, med unntak av to menn. Gjennomsnittsalderen var på 43,5 år fra 29-54 år.

### **5.3 Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor**

10-faktor er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse utviklet i samarbeid av KS og professor Linda Lai ved BI. Medarbeidere som deltar i undersøkelsen besvarer 35 påstander hvor de skal angi hvor enig eller uenig de er i disse på en skala fra en til fem. <sup>6</sup>Undersøkelsen

---

<sup>6</sup> <https://10faktor.no/node/17>

består av ti variabler som gjennom forskning er dokumentert viktige og som kan utvikles gjennom målrettet arbeid.

Variablene omtales som faktorer og de måler til dels hvilke oppfatninger medarbeiderne har av arbeidsstedet, eksempelvis graden av mestringsorientert ledelse og mestringsorientert motivasjonskultur. Variablene måler også hvilken holdning medarbeiderne har til jobben sin som type motivasjon, mestringstro og fleksibilitetsvilje. (Lai 2015,3). Faktorene må ses på som måleindikatorer som har den funksjonen at de er symptomer på det man ønsker å måle.

De ti faktorene er:

1. Indre motivasjon
2. Mestringstro
3. Selvstendighet
4. Bruk av kompetanse
5. Mestringsorientert ledelse
6. Rolleklarhet
7. Relevant kompetanseutvikling
8. Fleksibilitetsvilje
9. Mestringsklima
10. Prososial motivasjon

Jeg har i denne oppgaven vektlagt to av de ti faktorene: Faktor nummer fem mestringsorientert ledelse og faktor nummer ni, mestringsklima.

I og med at jeg har fokusert på to av de faktorene har jeg valgt å ikke gå i detaljer på de andre faktorene.

### **5.3.1 Mestringsorientert ledelse**

Mestringsorientert ledelse legger vekt på at hver enkelt medarbeider skal få utvikle seg best mulig ut fra sine egne forutsetninger. Medarbeiderne vil ved denne type ledelse yte sitt beste og oppleve mestring. Mestringsorienterte ledere gir retning i form av å sette mål og avklare roller. Videre gir de mening ved å motivere og forklare hvorfor, og gir oppmerksomhet til den



enkelte. En måleindikator kan være «Min nærmeste leder gir meg råd og støtte slik at jeg kan forbedre meg.»<sup>7</sup>

### **5.3.2 Mestringsklima**

Et arbeidsmiljø preget av mestringsklima motiverer medarbeiderne til lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode istedenfor å konkurrere om å bli best. Videre kjennetegnes et arbeidsmiljø med mestringsklima av samarbeid, å bli best mulig ut fra den enkeltes forutsetninger og kompetansedeling. Mestringsorientert klima gir betydelige bedre resultater enn et prestasjonsklima. En måleindikator kan eksempelvis være «I min avdeling oppmuntres medarbeiderne til å samarbeide og utveksle tanker og ideer»

Undersøkelsen var per september 2017 tatt i bruk av 208 norske kommuner og fire fylkeskommuner.<sup>8</sup> Det er grunn til å tro at dette tallet er langt høyere i dag da denne undersøkelsen er det siste som har blitt lansert av medarbeiderundersøkelser fra KS og erstatter den tidligere undersøkelsen fra KS. De fleste norske kommuner er medlem av KS.

## **5.4 Praktisk gjennomføring**

### **5.4.1 Forberedelser**

Jeg startet med å sende inn en søknad godkjenning fra Norsk senter for dataforskning til å gjennomføre intervju med lydopptak. Jeg utarbeidet en intervjuguide og et informert samtykkeskjema som vedlegg til søknaden samt skisse for masteroppgaven. På bakgrunn av innføringen av det nye personvernforordningen GDPR (General Data Protection Regulation) i 2018 hadde Norsk Senter for forskningsdata (NSD) svært lang saksbehandlingstid. Innføringen av GDPR har ført til en strengere behandling av personopplysninger og NSD orienterte om at de hadde fått en enorm pågang av henvendelser etter dette. Prosjekter som tidligere hadde fått en forenklet vurdering fikk ikke lenger det. Hva som regnes som personopplysninger har endret seg etter innføring av personvernforordningen. Selv om informantene ikke kan identifiseres er det så lenge det gjøres lydopptak å anse som personopplysninger. Meldeskjemaet ble sendt inn 29.11.18 og endelig godkjenning ble gitt 25.01.19. NSD vurderte at behandlingen av personopplysningene var i samsvar med

---

<sup>7</sup> <https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/InnfringidetifaktoreneavLindaLai.pdf>

<sup>8</sup> <https://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/hvordan-lykkes-med-10-faktor/>

personvernlovgivningen gitt at prosjektet ble gjennomført i tråd med det som ble dokumentert i meldeskjemaet.

I forkant av intervjuene sendte jeg samtykkeskjemaet som beskrev bakgrunn og formål med intervjuene ved hver avdeling samt tema og tittel på oppgaven til leder. Tid og sted for gjennomføring av intervjuene ble avtalt med leder.

#### **5.4.2 Gjennomføring av intervjuene**

På grunn av den lange svartiden hos NSD ble tiden til å gjennomføre intervjuene knapp. Mengden informanter kunne ikke være større enn at jeg kunne håndtere det. Antall intervjuer i studentprosjekter kan være begrenset til færre enn 10 intervjuer på grunn av knapp tid og liten tilgang på økonomiske ressurser. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108) Innen fenomenologisk forskning intervjuer man vanligvis mellom 5-25 informanter. (Ringdal 2013, 109) Jeg intervjuet 2 ledere og 6 medarbeidere, totalt sett 8 informanter. Jeg opplevde at de samme temaene gjentok seg ved at flere snakket om de samme tingene. Dette gjorde at jeg ikke hadde behov for å supplere med ytterligere informanter, noe som også hadde vært problematisk med tanke på tidsaspektet. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108)

Ved oppstart av intervjuene gjennomgikk jeg informasjonsskrivet ved enten å henvise til innholdet eller lese opp skjemaet. Deltakerne skrevet under på skjemaet og gjort kjent med at det ble gjort lydopptak av alle intervjuene før selve intervjuet startet. Intervjuene varte i om lag en time.

De individuelle intervjuene var semistrukturerte og fulgte i hovedtrekk intervjuguiden. Jeg utarbeidet to hovedkategorier av spørsmål til leder og medarbeider: Innledende spørsmål og generelle spørsmål om kommunikasjon. De innledende spørsmålene var de samme til leder som til medarbeider, mens de generelle spørsmålene var ulikt utformet for leder og medarbeider. Jeg forsøkte imidlertid å utforme spørsmålene for både leder og medarbeider slik at de omhandlet de samme temaene og at de sikret at jeg fikk speilet svarene fra leder og medarbeider på en måte som gjorde at de hang sammen. Ved denne utformingen av spørsmålene forsøkte jeg å sikre at jeg fikk belyst temaene fra begges synsvinkler. Jeg var blant annet opptatt av å få frem hvorvidt leder stolte på sine medarbeidere og hvordan de kommuniserte anerkjennelse. Tilsvarende spørsmål over det samme temaet sett fra medarbeiders synsvinkel ble stilt, se vedlegg 3. Spørsmålene var i stor grad konkrete, men ikke til hinder for at jeg kunne gå frem og tilbake i intervjuguiden. Videre var spørsmålene både *beskrivende* spørsmål tilknyttet konkrete hendelser eller handlinger, *fortolkende*

spørsmål om hvordan informantene oppfattet, vurderte og tolket hendelser og handlinger samt *teoretiske* spørsmål med tanke på å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser.

(Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 144) Jeg var opptatt av å gjennom intervjuene få frem beskrivelser fra informantenes hverdag for å senere kunne tolke det i lys av teori.

Alle intervjuene med unntak av ett ble gjennomført på informantenes arbeidssted i et rom hvor vi kunne sitte uforstyrret. Dette da det var mest praktisk for dem ved at de da slapp å ta unødig fri fra arbeidet. De var da i et kjent miljø hvor de følte seg trygge. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 159)

Jeg tok opp alle intervjuene med diktafon. I etterkant overførte jeg lydfilene fra diktafonen over til min One Drive konto. Lydfilene på diktafonen ble umiddelbart slettet.

### **5.4.3 Erfaringer**

Ved gjennomlytting av intervjuene ble det klart for meg at jeg flere ganger hadde avbrutt informanten når de var midt i en setning. Man skal være forsiktig med å avbryte informanten og hvis man gjør det er det viktig å spørre seg hvorfor man gjør det og om det har noen hensikt. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 153)

Til tross for at jeg i selve intervjusituasjonen tilstrebet å følge intervjuguiden, oppdaget jeg flere ganger at informanten selv hadde delvis besvart spørsmålene lenger ned i guiden. Jeg valgte likevel å stille spørsmålene, men da at «dette har du egentlig svart på allerede». Ved et par anledninger erfarte jeg at de kom med mer utfyllende informasjon rundt det de allerede hadde sagt. Underveis ble det klart at noen av spørsmålene ikke var så relevante likevel og derfor valgte jeg å fokusere på andre spørsmål. Jeg lagde også nye spørsmål underveis.

Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål ved at jeg ba informanten utdype mer dersom jeg opplevde at informanten enten ikke svarte helt på spørsmålet eller at de hadde mer de ønsket å si. Ved et intervju avsluttet jeg to-tre ganger og for hver gang sa jeg at vi avslutter nå hvis ikke du har noe mer du vil si, og hver gang kom det mye tilleggsinformasjon.

Jeg startet med å intervju den ene lederen som jeg kjente godt hjemme hos vedkommende. Intervjuer som finner sted hjemme hos informanten kan gjøre at informanten åpner seg lettere og tar seg god tid. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 159) I litteraturen påpekes det imidlertid at det ved å intervju informanter hjemme hos dem kan føre til avbrytelser som for eksempel barn, partner og/ eller husdyr. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 150) Dette var noe jeg erfarte da informantene hadde en sovende baby utenfor og en babycall som

ga fra seg lyder var plassert på stuebordet ved sofaen der vi satt. Midtveis i intervjuet våknet babyen og ble hentet inn i stuen. Opptaket ble da satt på pause og vi kunne fortsette. Da jeg kjenner denne personen godt fra før og er trygg i relasjonen med vedkommende, opplevde jeg ikke at dette ble et så forstyrrende element at det gikk utover kvaliteten på intervjuet.

Dette første intervjuet ble et testintervju hvor jeg fikk øvd meg på intervjusituasjonen. Jeg oppdaget at det var behov for å justere intervjuguiden noe til de neste intervjuene for at jeg skulle få svar på de spørsmålene jeg trengte å få svar på. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 153)

Jeg erfarte på ett av arbeidsstedene at denne rammen rundt intervjuet førte til avbrytelser fra kollegaer som banket på døren under intervjuet. Min erfaring i etterkant er at det mest optimale hadde vært at alle informantene kom til rådhuset hvor jeg jobber og vi kunne ha sittet på et nøytralt møterom. Dette hadde sikret at intervjuene ikke ble avbrutt og at for min del som intervjuer hadde hatt alle informantene i samme omgivelser.

Jeg var i alle intervjuene opptatt av å ha en dialog basert på tillit og bruke kommunikasjonsferdigheten aktiv lytting ovenfor informanten slik at jeg kunne klare å få med meg innholdet i det de kom med og stille relevante oppfølgingsspørsmål for å hente ut ytterligere informasjon. Ved bruk av aktiv lytting kunne jeg blant annet følge med på informantenes non-verbale signaler, vise interesse og oppmerksomhet ovenfor vedkommende. (Hargie 2017, 178)

I noen av intervjuene sporet samtalen av og vi kom inn på temaer som ikke var relevant for det jeg ønsket å få svar på. Dette gjorde nok av noen av intervjuene ble ekstra lange. Jeg valgte å ikke stoppe informanten da jeg ikke ville ødelegge det gode samtaleklimaet jeg opplevde ble opprettet i den enkelte samtalen.

Jeg erfarte at de fleste av informantene hadde mye å si og jeg fikk store mengder data ut av dem. Flere av informantene sa ikke så mye i starten av intervjuet, men etter kun kort tid opplevde jeg en økning i engasjementet og de snakket mer og raskere.

## **5.5 Analyseprosessen**

Analyse betyr å dele opp i biter eller deler. (Brinkmann 2010) Jeg vil i denne delen redegjøre for hvilke analyser som er gjennomført og hvorfor.

### **5.5.4 Transkribering av intervjuene**

De første intervjuene ble transkribert ordrett inn i et Word-dokument inkludert fyllord som «på en måte». Pauser ble ikke markert. Transkriberingen ble gjort fortløpende etter intervjuene var avsluttet og lydfilene ble slettet fra One Drive. Av praktiske hensyn har jeg valgt å ikke transkribere alle intervjuene fullt ut, men kun i de tilfellene hvor temaene som fremkom samsvarte med tidligere funn. Jeg har lyttet ut alle og fant at flere av intervjuene gjentok de samme temaene. Jeg besluttet på bakgrunn av dette at det ikke ville være hensiktsmessig tids og ressursbruk å fortsette med å transkribere alt det de sa ordrett. I litteraturen anføres det at man enten kan skrive av ordrett eller velge ut de delene av intervjuet som er relevante. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 155) Jeg ønsket å kun plukke ut relevante deler, men merket at jeg synes det ble vanskelig å ikke skrive ned alt da jeg var redd for å gå glipp av noe. I ettertid ser jeg at dette ikke var så hensiktsmessig da det var svært tidkrevende. Jeg tok også etter hvert i bruk transkriberingsapplikasjonen Hypertranscribe som lettet arbeidet betraktelig da man kan ha både lydfilen og tekstdokumentet på samme side. Jeg ser i ettertid at det hadde spart meg for mye arbeid om jeg hadde tatt i bruk dette verktøyet fra starten av.

### **5.5.5 Fortolkning og kategorisering**

Før jeg kunne gå i gang med analysearbeidet var det behov for å redusere datamengden for at den skulle bli håndterbar. De transkriberte intervjuene utgjorde et enormt antall sider.

Datareduksjon er en viktig strategi innen kvalitativ forskning. (Attride-Stirling 2001, 390)

Analysen var blant annet styrt av forskningsspørsmålene som ble brukt til å strukturere analysen og jeg fant det fornuftig å arbeide med kategorisering for å kunne identifisere og samle temaer jeg så var gjennomgående i de ulike tekstene. Kategoriseringen ble gjort i tråd med metoden til Stirling som anbefaler at man bruker et rammeverk. (Attride-Stirling 2001 385-405) Tematisk nettverksanalyse er en måte å organisere kvalitative data på. Denne analysemetoden har som siktemål å grave frem de fremtredende temaene og legge til rette for strukturering og fremstilling av disse temaene (Attride-Stirling 2001 387) Analyseprosessen kan deles inn i tre hoveddeler: Datareduksjon, utforskning av teksten og integrasjon av

utforskningen. (Attride-Stirling 2001, 390) Den fullstendige prosessen i den tematiske nettverksanalysen består av seks steg.

Etter transkriberingen var avsluttet gikk jeg i gang med steg 1 i den tematiske analysen, å kode materialet for å redusere datamengden. En kode er utdrag fra teksten og et verktøy for å avdekke og organisere meningsinnhold i teksten. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196) Jeg leste gjennom de transkriberte intervjuene og satte koder på de mest interessante og fremtredende diskusjonene sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette gjorde jeg ved å lete etter enkeltord, sitater og setninger som sa noe om det jeg var ute etter å finne svar på. Deretter dissekerte jeg tekstene inn i ulike segmenter ved å bruke rammeverket jeg hadde utarbeidet. Jeg erfarte at kodingen var tidkrevende.

Etter å ha gjennomgått hele materialet på ved hjelp av denne fremgangsmåten, gikk jeg over til steg 2 i analyseprosessen, å identifisere temaer jeg kunne trekke ut fra de kodede tekstsegmentene. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom det kodede materialet på nytt og trakk ut de fremtredende, gjentakende og signifikante temaene fra de kodede tekstsegmentene. Ved gjennomlesningen leste jeg det samlede kodede materialet under ett ekstrahert fra den opprinnelige fullstendige teksten. Mens jeg gjorde dette oppdaget jeg at jeg samtidig gjorde meg noen tanker om hvilken informasjon teksten ga meg utover de enkelte kodede ordene og temaene. På denne måten så jeg teksten med nye øyne og var i stand til å identifisere underliggende mønstre og strukturer. (Attride-Stirling 2001, 392) Jeg valgte å skrive ned mine tanker rundt dette for å senere kunne anvende det i resultatdelen og i analysedelen.

Temaene og diskusjonene jeg nå hadde identifisert la grunnlaget for å konstruere det tematiske nettverket som utgjør trinn 3 i Stirlings nettverksanalyse. Jeg samlet temaene jeg hadde funnet i materialet i grupper ut fra likhet i innholdet. Gruppene utgjør det Stirlings kaller «Basic Themes». Jeg tok deretter en gjennomgang av disse og organiserte de som hørte sammen. Dette utgjorde kategorier av basistemaer som ved å bli gruppert sammen med den hensikt å summere temaene til mer abstrakte prinsipper. Stirling benevner disse som «Organizing Themes». Ut fra innholdet i disse utledet jeg et hovedtema, «Global theme». (Figur 2)

Neste og fjerde steg i analyseprosessen var å beskrive og utforske det tematiske nettverket. Femte steg var å summere det tematiske nettverket før jeg til slutt tolket mønstrene jeg hadde funnet i den tematiske nettverksanalysen opp mot relevant teori for å utforske de ulike signifikante temaene og strukturene som fremkom i materialet gjennomgående. Jeg returnerte

da til de opprinnelige forskningsspørsmålene og teorigrunnlaget og fremsatte argumentasjon basert på mønstre avdekket i teksten. Oppsummert erfarte jeg at prosessene med koding hang tett sammen med analyseprosessen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2001, 196)



**Figur 2: Tematisk nettverksanalyse**

## 6. Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene jeg har gjort gjennom de individuelle intervjuene. Funnene vil bli beskrevet og det blir brukt sitater for å understreke hovedpoeng i tekstmaterialet. Jeg har i noen tilfeller forkortet sitatene i de tilfeller hvor informanten har gjentatt seg selv flere eller de har uttrykt seg på en særskilt muntlig måte. Dette er markert med [...].

Temaene som vil bli gjennomgått i dette kapitlet er i samsvar med temaene som ble fremstilt i den tematiske analysen i det foregående kapitlet. Formålet med studien var å finne ut hva ledere konkret gjør i kommunikasjonen med sine medarbeidere når medarbeideren har en opplevelse av at relasjonen er god. Temaene «tilgjengelighet», «non-verbal kommunikasjon», «tillit» og «tilbakemeldinger» er fire organiserende temaer som etter min oppfatning fanger opp sentrale elementer av leders kommunikasjon med sine medarbeidere.

Funnene vil bli presentert i en todeling utfra leders perspektiv og medarbeiderens perspektiv samt et skille mellom resultatene fra arbeidsstedet som hadde en lav score på medarbeiderundersøkelsen og de to arbeidsstedene som hadde høy score.

### 6.1 Tilgjengelighet

Jeg hadde ingen spørsmål i intervjuguiden knyttet til temaet tilgjengelighet. Likevel var dette et tema som informantene var opptatt av og snakket mye om. Temaet kom blant annet frem når jeg stilte spørsmålet «Hvilken kommunikasjonskanal benyttes mest i den daglige kommunikasjonen mellom leder og medarbeider?» Lederne ved de på forhånd definerte bra arbeidsstedene var begge svært opptatt av å være tilgjengelig for sine medarbeidere og setter av mye tid til samtaler. Begge lederne er deltagende i miljøet og understreket viktigheten av å ha en «åpen dør». Dette var noe de stadig kom tilbake til under intervjuene. Ved at leder har en åpen dør mente de at det gir en trygghet for medarbeiderne på at de kan ta noen beslutninger alene og at de ønsker å drøfte andre.

*«Det er åpne dører hos oss sånn at det er lett å komme i kontakt med alle på kontoret. I jobbintervju så blir det lagt vekt på, det med at alle skal ha muligheten til å gå og spørre hverandre hvis det er noe, sånn at det skal være en åpenhet og tilgjengelighet*



*overfor alle da, ikke bare overfor meg og mine medarbeidere, men at vi alle liksom er på tilbudssiden overfor hverandre».*

Disse lederne beskrev at de bruker mye tid på de ansatte slik at de skal føle seg sett og verdsatt. I tillegg til at tid ble ansett som en del av lederens strategi ved at de til enhver tid har et overblikk over hva som rører seg og kan dermed fange opp signaler og komme tidlig i posisjon overfor medarbeiderne.

Medarbeiderne tilhørende disse lederne beskriver at leder er tilgjengelig for dem ved at de kan henvende seg til leder som har tid til å snakke med dem når de har behov for det.

*«Jeg synes at hun er tilstede for oss, også i tunge perioder, for eksempel hvis det skulle være noe utenfor arbeidstid hvor man trenger en kjapp prat».*

Dette gjør at medarbeiderne opplever at de blir sett og hørt og føler at de er viktige.

*«Det viktigste er bare kommunikasjon tenker jeg. Han jobber ordentlig med oss. Det er det som gjør han til en så fin leder. Han viser det til alle her at alle er viktige. Jeg lurer på hvordan han får det til. Han er bare et menneske han også og han har tid for alle. Du føler du blir hørt på, at du er viktig for han, på jobben, som en kollega og som et menneske også».*

Informantene som ble intervjuet fra arbeidsstedet som hadde en lav score på medarbeiderundersøkelsen påpekte at deres leder var lite tilstede. De lurte ofte på hvor han var og det kunne gå lang tid imellom hver gang de så han. Medarbeidersamtaler var ikke gjennomført og i den grad han stakk innom kontoret til medarbeiderne var dette ujevnt fordelt med hensyn til hvor mye tid han brukte på hver enkelt ansatt. Informantene påpekte at de ikke følte seg prioritert.

*«Ellers så var vel han kanskje en leder som var litt fraværende på avdelingen. Sånn personlig oppfatning så vi veldig lite til han. Vi var ikke helt sikker på hvor han var. Jeg vet at det har vært veldig sånn forskjellige meninger om det i avdelingen. Mange som ville ha en nærværende sjef og så fikk vi kanskje en sjef som var mer opptatt av å være, hvordan skal jeg si det da, at han kanskje var mer lojal oppover enn nedover da hvis det går an å si det sånn. At han nok var mer på møtene med sjefene enn kanskje med oss. At vi ikke ble fullt så prioritert».*

## 6.2 Tilbakemeldinger

### 6.2.1 Leders formidling av positive tilbakemeldinger

Lederne ved de bra arbeidsstedene ble spurt om hvilken måte de kommuniserer anerkjennelse på til sine medarbeidere. Begge lederne beskrev at de var svært opptatt av å skryte av medarbeiderne og påpekte at de gir umiddelbare tilbakemeldinger når de ser at de har gjort noe bra enten direkte til medarbeideren eller gir ros i plenum for eksempel på personalmøter. I tillegg til å gi ros for gode prestasjoner, ble det å gi anerkjennelse for selvfølgeligheter trukket frem. Dette ble også brukt som et alternativ til å gi kritikk.

*«Jeg vil heller gripe folk i å gjøre noe bra, skryte av selvfølgeligheter. Så hvis du har sett noen som ikke er så god på ting så kan du heller skryte av dem en gang de gjør det bra. Så kanskje de gjør det bra neste gang også»*

En av informantene var også opptatt av å formidle anerkjennelse av medarbeiderne gjennom daglige sitater som han henger opp på veggen utenfor personalrommet. Dette er noe han bruker mye tid på å forberede kvelden i forveien.

*«Ja dagens, altså det er litt sånn, noen har sånne enkle sitater, men jeg velger en liten sånn påminner hver dag når du kommer inn på jobb hver dag at det faktisk er noen som bryr seg om deg og du kan bry deg om andre. Så i dag var det «Du er den tryggeste havna», eller det kan være «Du kan gjøre den store forskjellen.»*

Den ene lederen beskrev at han observerer de ansatte og avdekker skjulte talenter og er opptatt av at medarbeiderne blir sett og hørt. Leder griper også tak i det medarbeiderne selv sier at de er interessert i og heier på initiativ som de kommer med og beskrev det som en prosess som kan sammenlignes med skilpadda som kommer ut av skallet. Han fortalte blant annet om en av medarbeiderne som sa at han egentlig var ganske god til å fiske. Lederens respons på dette var at han sa at det var fantastisk og spurte hvor mange barn han kunne ta med ut på fisketur.

### 6.2.2 Leders formidling av negative tilbakemeldinger

Informantene påpekte at de ikke liker å kjeft og at istedenfor for at de sier at medarbeideren ikke burde ha gjort det de har gjort, kommer de heller med forslag til alternative måter å løse

ting på. På den måten prøver leder å oppnå at neste gang medarbeideren står i en lignende situasjon vil de løse saken på en annen og etter lederens oppfatning bedre måte. Lederne oppfordrer også medarbeiderne til å selv finne løsninger på alternative måter å gjøre ting på.

Kritikk tas også opp i plenum, avhengig av alvorlighetsgraden. Selv om lederen vet hvem som har gjort noe kritikkverdige, sier han ikke hvem det er i plenum.

*«Ofte så skjer det i plenum, men ikke til hver enkelt. Det skjer at vi får tilbakemeldinger på ting og da prøver jeg å snu den sånn at det blir en [...] trigger da. Jeg pleier å bruke St. Bexis sitat på det: Det var godt det skjedde med oss, for vi kan gjøre noe med det»*

Ved mer alvorlige tilbakemeldinger blir medarbeideren kalt inn til samtale på lederens kontor. Heller ikke da påpeker lederen at medarbeideren har gjort noe feil. Måten dette blir håndtert på da er at leder snakker med medarbeideren og de undrer seg sammen rundt det som har skjedd. Det kom frem at lederne hadde ulik innstilling til det å ta opp tilbakemeldinger med medarbeiderne. En av lederne ga uttrykk for at dersom han følte at noen hadde gjort noe bak ryggen hans eller andre ting så kalte han medarbeiderne rett inn til seg og beskrev at han da ikke var den snille og beskjedne lederen. En annen leder beskrev det slik:

*«Du kjenner det jo i magen. Det er aldri komfortabelt [...]men jeg bruker nok litt tid på å planlegge det sånn at det skal bli ålreit og at det skal bli fruktbart da, at det skal endre seg uten at medarbeiderne føler seg hengt ut eller tatt. Jeg synes det er viktig at vi blir enig om hvordan ting skal løses istedenfor å bare poengtere hva du gjør feil og gjør det annerledes. Så er det viktigere å ha de med»*

### **6.2.3 Medarbeidernes opplevelse av positive tilbakemeldinger fra leder**

Informantene fra arbeidstedene med høy score på medarbeiderundersøkelsen beskrev at lederne gir ros når de observerer god adferd fra medarbeiderne samt når de har gjort en ekstra innsats. Dette fører til at medarbeiderne opplever at de blir sett og hørt i tillegg til at de motiveres til å strekke seg lengre.

*«Hvis han ser sånne små detaljer som fungerte bra og han ser at jeg har jobbet ekstra for det, så sier han at det var så fint. Det er så flott, så hyggelig. Da føler jeg at han så*

*det. Jeg trenger ikke å si det engang. Jeg kan ikke gå og fortelle om ting som jeg har fått til. Jeg er ikke en sånn person. Jeg liker ikke å skryte. Jeg tenker at det er jobb, det må gjøres. Det er det som forventes av meg. Jeg blir så glad for uansett hvor mye han har å gjøre så ser han små ting og han klarer å si det. Han skryter av det som er bra i møter. Fokus på det positive. Det er kultur, fokus på smil. Han er en god leder»*

En av informantene påpekte at det at leder gir dem mer ansvar uten at det blir sagt høyt oppleves som en form for anerkjennelse.

Informantene sa at leder viser omtanke for dem og ser dem ved å hele tiden følge med på dem og tar kontakt dersom de synes det virker som om er slitne eller ting ikke er bra.

Medarbeiderne må ikke selv komme og si fra om at noe er galt. Informantene opplever også at leder respekterer at de kan ha en dårlig dag eller de ikke er i form. De beskriver at leder er opptatt av å tilrettelegge for den enkelte medarbeider ved at de skjermes for oppgaver som oppleves som belastende uten at dette nødvendigvis blir sagt høyt. Leder kan også gi rom for at avtaler kan avlyses dersom medarbeideren har behov for å være i fred.

*«Jeg har stort sett gode dager jeg altså, men tidvis hvis det er hektisk så kan hun for eksempel komme og spørre hvordan ser det ut for deg, jeg ser at du er litt sliten eller du er roligere i lunsjen, eller skal vi se på saksmengden din for eksempel eller, trenger du hjelp til å sortere noe. For ofte er det litt sånn nøkkelen, iallfall for min del da. Bare få gått i kassetten sin og rydda.»*

De opplever også at leder kjenner dem godt og vet hvilke styrker og svakheter de har. Lederne på disse arbeidsstedene prøver etter informantenes oppfatning å se potensialet i alle som jobber på avdelingen og å gi medarbeiderne oppgaver som passer for det enkelte individ. Informantene sa at leder legger til rette for at medarbeiderne skal få videreutvikle sine sterke sider og utfordrer deres mindre sterke sider.

Informantene fra arbeidsstedet med lav score på medarbeiderundersøkelsen ga uttrykk for at de opplevde manglende tilbakemeldinger fra leder både på positiv og negativ adferd. I den grad de fikk tilbakemeldinger fra leder, fikk de det via teamleder som var den personen de forholdt seg mest til. Dette medførte en opplevelse av usikkerhet for dem da teamleder ikke hadde personalansvar for dem. De påpekte at leder kunne skryte av arbeidsstedet, men at det var på offisielle møter, ikke i direkte til medarbeiderne.

*«Han kom aldri og sa, i hvert fall ikke til meg at du gjorde en god jobb eller at ting var greit. Det hørte vi aldri noe om i hvert fall. Det var det mer teamlederne som tok seg av».*

Det ble også påpekt av de samme informantene at leder ikke hadde kjennskap til medarbeidernes styrker. Dette førte til at leder ikke visste hvor han kunne bruke potensialet deres da han ikke fikk hentet det ut. En av informantene påpekte at dersom leder hadde sett og benyttet hans styrker hadde dette etter hans syn ført til økt personlig utvikling for han og knyttet dette til forskjellen mellom å være leder versus sjef.

*«Jeg tenker at det er bakkdelen med å være sjef som ikke vet nok om alle ansatte, hva kunnskapen de sitter på egentlig er og hvor man kan bruke potensialet mest».*

Mangel på anerkjennelse fra leder ble også trukket frem som et problematisk punkt fra disse informantene. Det ble påpekt at det kan tenkes at terskelen for korttidsfravær synker hvis medarbeiderne ikke opplever at leder synes at det de gjør er bra. Dette på grunn av at hverdagene kan bli tunge om man aldri får anerkjennelse for den jobben man gjør.

Fravær av omsorg og omtanke var også et tema som ble tatt opp av informantene fra denne avdelingen. De beskrev at leder sjelden kom inn og spurte hvordan det stod til med dem og at medarbeiderne trolig savnet at leder kunne kalle de inn til en samtale når de hadde tunge stunder.

#### **6.2.4 Medarbeidernes opplevelse av negative tilbakemeldinger fra leder**

Informantene fra arbeidsstedene med høy score på medarbeiderundersøkelsen beskrev at lederne i ulik grad var komfortabel med å ta opp vanskelige temaer og komme med negative tilbakemeldinger til medarbeiderne. Felles for alle informantene var imidlertid at de opplevde at i den grad leder tok opp forhold de var misfornøyde med, anså de dette som konstruktiv kritikk. Informantene fortalte at leder vil høre medarbeiderens syn på saken, noe som gjorde at det oppleves lettere for medarbeiderne å ta imot negative tilbakemeldinger fra leder da de føler seg mer inkludert. De beskrev at lederne får medarbeiderne til å reflektere over sine egne handlinger.

*«Det er konstruktiv kritikk. Man får jo beskjed om at man kunne ha gjort det annerledes. Det er jo ikke sånn at han sitter der og sier, det er feil, det er feil. Så han*

*forklarer jo bare at kanskje du skal gjøre sånn neste gang, eller at det du holder på med nå er kanskje ikke.. Og så spør han deg litt sånn, hva er det du tenker, føler du at det du gjør nå er riktig, eller. Får deg til å tenke, for det er jo ikke alltid man ser seg selv. [...] Kanskje du finner ut en løsning selv istedenfor at han skal sitte der og fortelle deg hva du skal gjøre.»*

Informantene fra arbeidsstedet med lav score på medarbeiderundersøkelsen hadde ikke fått noen negative tilbakemeldinger fra leder da de sjelden så han og de forholdt seg til sine teamledere fremfor leder. En av informantene viste imidlertid til en episode hvor det var en konflikt i avdelingen. Leder hadde ifølge informanten kritisert måten medarbeiderne håndterte denne konflikten på, men kom ikke med forslag til hvordan de kunne gjøre det annerledes.

### **6.3 Tillit**

Lederne med høy score på medarbeiderundersøkelsen sa at de er opptatt av å bli godt kjent med hver enkelt og ha gode relasjoner til sine medarbeidere. Tillit fra leder ble trukket frem som et viktig element i forhold til å skape trygghet og åpenhet i relasjonen til medarbeiderne. Informantene fortalte at de har tillit til at medarbeiderne gjør en god jobb i beste mening og at de antar at medarbeiderne sier fra dersom de er usikre. Denne antagelsen fører til fravær av kontroll.

*«Jeg har en forventning om at det er godt nok eller det de vurderer er godt nok og så tenker jeg at de kommer til meg hvis de er usikre sånn at jeg kontrollerer ikke det.»*

Leder har tillit til at medarbeiderne har autonomi til å fatte en del egne beslutninger. Dette ble også knyttet til tydelige forventinger fra leder på den måten at leder ved å kommunisere dette ut til medarbeiderne. En av lederne sa at de ytre rammene for medarbeidernes arbeidsoppgaver er satt, men de har autonomi til å forme og skape innholdet innenfor de rammene selv. Leder detaljstyrer ikke aktivitetene, men har tillit til at medarbeiderne gjør en god jobb innenfor det handlingsrommet de har. Lederne kan komme med forslag til hvordan ting kan løses, men oppfordrer medarbeiderne til selvstendig tenkning og til å lære av sine egne erfaringer.

Informantene påpekte også at en trygg relasjon mellom leder og medarbeider er viktig for at leder skal lykkes med å skape produktivitet og et godt arbeidsmiljø.

Tillit ble av lederne også satt i sammenheng med videreutvikling av medarbeiderne.

*«Jeg er opptatt av å styrke de sånn at de skal føle at de gjør en god jobb. Og så tenker jeg at hvis jeg som leder skal lykkes så må de ha tillit til meg og da må jeg skape en relasjon som gjør det.»*

Medarbeiderne på arbeidstedene med høy score på medarbeiderundersøkelsen uttalte at de har stor tillit til sin leder. Høy grad av tillit til leder ble blant annet begrunnet med at leder viser individuell støtte ved for eksempel å hjelpe medarbeideren med personlige ting i tillegg til jobberelaterte utfordringer. Medarbeiderne opplever at leder er positiv når de sier fra om ting de trenger.

Informantene trakk frem ulike forhold omhandlende tillit til og fra leder. De opplever at leder har tillit til at medarbeiderne gjør det de skal og at det er aksept for å spørre om både selvfølgeligheter og ting de er usikre på. En av informantene beskrev tillit mellom leder og medarbeider som en gjensidig forsterkende prosess.

*«Jo mer han stoler på meg, da kommer det tilbake, da stoler jeg mer på han. Jeg kan fortelle han ting som jeg ikke kunne fortalt hvis jeg ikke føler at han stoler på meg. Og hvis han sjekker meg hele tiden blir jeg veldig usikker på hva som skjer nå og hvorfor han gjør det.»*

Informantene var av den oppfatning at det hadde blitt veldig slitsomt for leder å skulle følge med på hva medarbeiderne foretok seg til enhver tid.

En annen effekt av at medarbeiderne erfarer en høy grad av tillit fra leder er økt selvtillit, selvutvikling og gode følelser.

Betydningen av å ha en deltagende leder ble også trukket frem i tilknytning til temaet tillit. Medarbeiderne påpekte at ved at leder i høy grad er deltagende i gruppa, fører dette til at medarbeiderne kjenner hverandre godt og de har en bedre relasjon til hverandre.

*«Jeg kjenner henne bedre og at vi sammen kan, ja jeg tenker at jeg blir mer åpen sånn at jeg lettere kan gå til henne når det er noe for jeg tenker at i en sånn jobb er man litt avhengig av å ha en relasjon til sjefen. Så jeg tenker at det påvirker meg positivt at det gjør at vi har en bedre relasjon.»*

Informantene påpekte at selv om de har et arbeidsmiljø med mye humor hvor de også kan tulle og komme med morsomme kommentarer til lederen har de fortsatt en profesjonell

relasjon hvor medarbeiderne har respekt for lederen. Medarbeiderne ga uttrykk for at bruk av humor gjorde at de ble tryggere på hverandre og fikk en bedre relasjon.

Det forhold at leder har tillit til medarbeiderne ble også satt i sammenheng med grad av autonomi for medarbeiderne. Leder har tillit til at medarbeiderne organiserer arbeidet selv og etterprøver ikke dette. Det blir heller ikke satt tvil ved medarbeidernes vurderinger

Medarbeiderne har arbeidsstedet med lav score på medarbeiderundersøkelsen hadde også tillit til sin leder, men ga uttrykk for at den fremstod som litt diffus.

*«[...], tilliten var jo der. Det var det aldri noe tvil om. Sånn sett så hadde man jo det for han gjorde jo ting på sin måte så jeg har aldri hatt noen grunn til å tvile på tilliten, men det var vanskelig å få tak i hva tilliten skulle være, for det gikk ikke på mitt personlige plan i hvert fall. Det ble mer sånn overhengende plan.»*

Informantene opplevde også at leder hadde tillit til medarbeiderne ved at de stod fritt til å disponere sin egen arbeidshverdag. De ble heller ikke pålagt noe spesielt fra leder som etter medarbeidernes oppfatning stolte på at de gjorde jobben. Medarbeiderne måtte selv si fra til leder dersom noe gikk kalt og det var fravær av kontroll fra leder. De fikk også saksveiledning hvor de kunne få hjelp til å prioritere og rydde i sakene sine.

De ga uttrykk for at de ikke hadde noe spesielt forhold til lederen annet enn at de visste hvem han var, og at det var den relasjonen de hadde til han. Dette ble forklart med at det var teamleder de forholdt seg mest til som hadde fått delegert en god del oppgaver.

#### **6.4 Non-verbal kommunikasjon**

Lederne fra arbeidsstedene med høy score på medarbeiderundersøkelsen påpekte at de var av den oppfatning av non-verbal kommunikasjon var av stor betydning for deres relasjon til sine medarbeidere. Informantene beskrev at de brukte kroppsspråk bevisst for å skape trygghet og tillit hos medarbeiderne og for å vise at de var imøtekommende overfor dem. En av lederne var også selv oppmerksom på at hun kunne sende ut feil signaler dersom medarbeiderne henvender seg til henne.

*«Jeg tror nok at det har ganske mye å si både på at de kan bli usikre på hvor de har meg hen eller at de, ja sånn at det er nok veldig bevisst på kroppsspråket jeg bruker og spesielt hvis de kommer med noe som er vanskelig for da tenker jeg at jeg må også vise at det er helt greit og [...]hvis jeg viser det med kroppsspråket at det ikke passer, eller nå syns jeg, kommer du nå igjen eller så tenker jeg at jeg stenger de ute, så jeg er*



*nok veldig på tilbudssida og er nok veldig opptatt av at kroppsspråket skal vise at jeg er på tilbudssida.»*

Lederne sa at de aktivt brukte smil, blikk, ansiktsuttrykk, tonefall og berøring for å fremme sitt budskap til medarbeiderne.

Medarbeiderne fra arbeidsstedene med høy score på medarbeiderundersøkelsen fortalte at de opplevde å få et smil fra leder som veldig positivt. En av informantene tok opp at hun opplevde at manglende samsvar mellom hva leder sier og det som uttrykkes via kroppsspråket fører til usikkerhet hos medarbeideren på hva leder egentlig mente. Informanten sa at hun opplever dette som dobbeltkommunikasjon.

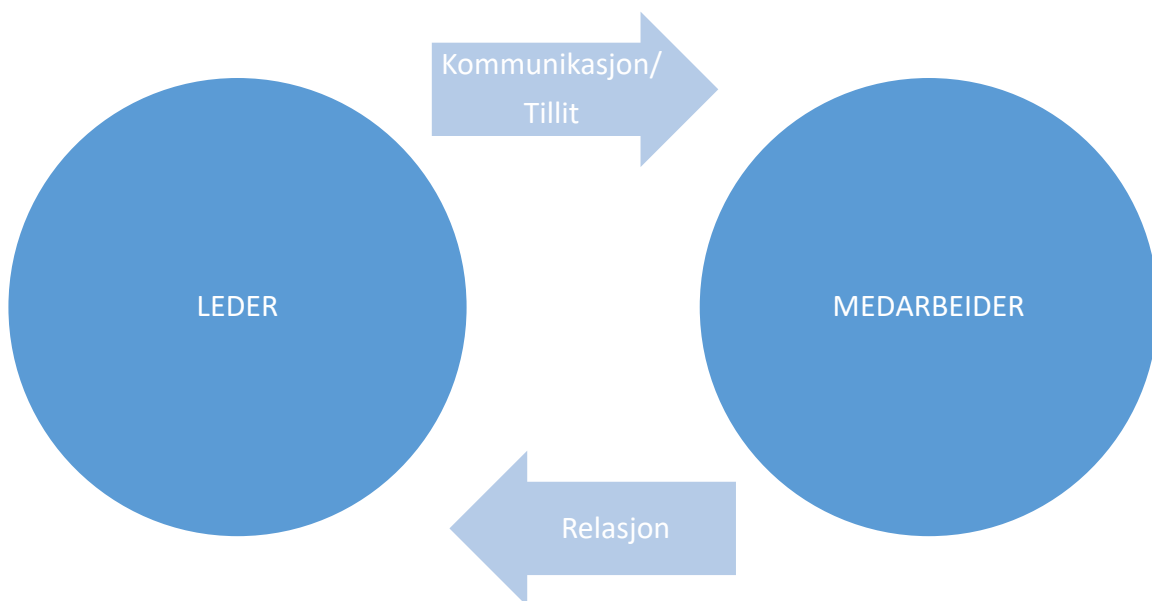
*«Eh jeg tror jo at til syvende og sist så er det kanskje det som blir litt sånn avgjørende for hvordan du har opplevde å bli møtt eller sett eller hørt kontra hva som blir sagt, for hvis hun sier en ting og så henger ikke uttrykket og kroppen med så tror jeg det skaper en mer mismatch enn omvendt da.»*

Medarbeiderne ved avdelingen som hadde lav score på medarbeiderundersøkelsen hadde ikke noe å si om non-verbal kommunikasjon fra leder.

## 7 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg først gi en kort oppsummering av resultatene i studiet. Deretter vil jeg diskutere de mest fremtredende av disse i lys av mitt valgte teorigrunnlag. Jeg vil særlig knytte dette opp mot transformasjonsledelse. Deretter gis en presentasjon av metodologiske refleksjoner og til slutt implikasjoner for praksis og videre forskning.

Resultatene i studiet viser at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider der relasjonen oppleves som god av medarbeideren har en rekkes felles kjennetegn. Forskningsspørsmålene i studiet er illustrert i figuren nedenfor.



**Figur 3 Forholdet mellom leders kommunikasjon og påvirkning på relasjonen.**

Funnene viser at det ved arbeidsstedene som scorer høyt på medarbeiderundersøkelser er samsvar mellom hva leder er opptatt av og kommuniserer ut til medarbeiderne, og hvordan dette oppfattes av medarbeiderne. Lederne er opptatte av å være tilgjengelige for medarbeiderne og bruker mye tid på dem slik at de skal føle seg sett og hørt. Medarbeiderne på sin side opplever som en følge av at de lett kan ta kontakt med leder at de blir sett og hørt. Formidling av ros og umiddelbare tilbakemeldinger fra leder ga samme effekt i tillegg til at de motiveres til å strekke seg lengre og yte en ekstra innsats for arbeidsgiver. Lederne er opptatt av at medarbeiderne selv skal reflektere over både situasjoner de kunne ha håndtert annerledes og oppgaver de skal løse. Lederne er også opptatt av å bli godt kjent med hver enkelt og ha

gode relasjoner til medarbeiderne. De har tillit til at medarbeiderne gjør en god jobb og fokus på at medarbeiderne skal autonomi innenfor fastsatte rammer. Videre viser funnene at relasjonen preges av fravær av kontroll. Medarbeiderne oppga å ha tillit til leder og opplever at lederne kjenner de godt både når det gjelder styrker og svakheter. Humor i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider trekkes også frem av medarbeiderne som et viktig element som fører til en tryggere og bedre relasjon. Lederne mente at non-verbal kommunikasjon var av stor betydning for relasjonen til medarbeiderne og som et middel for å kommunisere tillit. Medarbeiderne satte pris på å få et smil fra leder.

## **7.1 Stemmer funnene med teorien?**

I teorikapitlet presenterte jeg to hovedteorier, transformasjonsledelse og LMX. Jeg vil diskutere mine funn i lys av disse teoriene samt tillit. Diskusjonen vil fokusere på de gode forholdene i funnene i tråd med presiseringen i metodekapitlet om at oppgaven har et positivt siktemål, gjennom at jeg ønsker å se på hva ledere som lykkes i å etablere gode relasjoner til sine medarbeidere gjør konkret.

### **7.1.1 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse innebærer å få frem medarbeidernes motivasjon for å jobbe til det beste for fellesskapet fremfor behovene til det enkelte individ. Ledere som utøver transformasjonsledelse gjør dette ved å ta hensyn til medarbeidernes behov og hjelper hver enkelt til å få ut sitt potensiale. De sørger for at medarbeiderne får tilstrekkelig med utfordringer i jobben og de behandles som kompetente voksne. (Thompson 2013, 16)

Ifølge en studie som ledd i en doktorgradsavhandling ved Universitetet i Bergen tilsa funn at verdien av å føle at det arbeidet man gjør som enkeltperson er av betydning og at man kan bidra til organisasjonens videre utvikling, er avgjørende for jobbmotivasjon. Ved at lederne inspirerte gjennom bruk av transformasjonsledelse, opplevde de underordnede at deres innsats var av betydning for felles mål. I tillegg erfarte de at de klarte å yte mer på jobben enn de hadde forstilt seg at de kunne gjøre.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Dette samsvarer delvis med mine funn. Lederne i min studie var opptatt av å gi individuell støtte ved at de fokuserte på medarbeidernes sterke sider fremfor svake sider. De var opptatte av at medarbeiderne skulle bli sett og hørt og av å få frem skjulte talenter som kan benyttes i jobben. Medarbeiderne rapporterte om at de fikk økt motivasjon til å strekke seg lengre for arbeidsgiver ved at de opplevde at leder ser dem, lytter til dem og gir ros for gode prestasjoner. De uttrykte at de opplever at leder kjenner dem godt og ser potensialet i dem samt viser omtanke for dem.

Gjennom å lede ved bruk av individuell støtte, oppfattes ledere som mer effektive ved at medarbeiderne får både økt kompetanse og et styrket selvilde. Fokusering på deres sterke sider vil i motsetning til de svake sidene kan gi muligheter for å dyrke frem meget kompetente medarbeidere. Utvikling av medarbeidernes svake sider vil kunne resultere i middelmådighet. (Thompson 2013, 28) Medarbeiderne i min undersøkelse erfarte at leder legger til rette for at de skal utvikle sine sterke sider og utfordrer de mindre svake sidene. Arbeidsoppgaver tildelt av leder var tilpasset den enkelte medarbeider. Dette funnet synes å være i tråd med teorien om transformasjonsledelse som angir at slike ledere er oppmerksomme på at medarbeiderne har ulike utviklingsbehov. Medarbeiderne trenger forskjellige ting og en god transformasjonsleder gir arbeidsoppgaver ut fra det. Dette i kombinasjon med oppfølging og veiledning av den enkelte medarbeider, vil kunne skape en organisasjon som evner å tenke i et lengre tidsperspektiv samt se løsninger og identifisere problemer i organisasjonen. En av lederne uttrykte stor tillit til avdelingens evne til å løse negative hendelser i organisasjonen. Den samme lederen var svært opptatt av å utvikle medarbeiderne sine og brukte sammenligningen med en skilpadde som kommer ut av skallet. Den samme lederen var også etter min oppfatning opptatt av å fremme kreativitet blant de han var satt til å lede, ved at han var åpen for innspill fra medarbeiderne, eksempelvis medarbeideren som la frem at han likte å fiske. Lederen kunne ha valgt å tenke at dette er en aktivitet som ikke passer inn under avdelingens ansvarsområde, men i stedet responderte han positivt på innspillet og spurte medarbeideren hvor mange barn han kunne ta med seg på fisketur. Bedrifter som ledes gjennom transformasjonsledelse har et grunnleggende syn på at innovasjon og kreativitet på få utløp.

Ledere legger ved å benytte intellektuell stimulering i relasjonen til sine medarbeidere til rette for en produktiv dynamikk basert på en vurdering av organisasjonens styrke, muligheter og begrensninger samt kreativ utforming og implementering av organisasjonens visjon.

Transformasjonsledere som er autentiske i motsetning til pseudotransformasjonsledere, anvender denne dynamikken til å bistå medarbeiderne til å finne kreative løsninger på problemstillinger de står ovenfor. Lederne gir medarbeiderne den informasjonen de trenger for å fremme kreative prosesser og utfordrer dem til å se problemet fra nye synsvinkler. (Thompson 2013, 38)

Lederne i min undersøkelse var opptatt av å ha medarbeiderne med seg og oppfordret de å reflektere over egne handlinger og til å komme med løsningen på problemer de stod ovenfor selv. Lederne kom ikke med fasit til medarbeiderne dersom de enten hadde gjort noe som ikke var bra eller de stod ovenfor en vanskelig situasjon. De var opptatte av å ikke påpeke feil, men heller komme med forslag til alternative måter å gjøre ting på. I tillegg påpekte de viktigheten av å undre seg sammen med medarbeiderne. Lederne hadde tilro at ved å benytte denne tilnæringsmåten ville medarbeideren løse saken på en annen og bedre måte neste gang de kom opp i en tilsvarende situasjon. En av lederne benyttet bevisst en strategi som innebar å snu negative hendelser til noe positivt. Dette ble enten gjort i plenum på personalmøter eller ved individuelle samtaler.

Medarbeiderne ga tilsvarende svar ved at de erfarte at leder ikke påpeker feil og vil høre deres syn på saken. I tillegg til at de får medarbeiderne til å reflektere over ulike problemstillinger selv og komme med løsninger. Leders fremgangsmåte ved formidling av negative tilbakemeldinger førte til en opplevelse av inkludering hos medarbeiderne. De opplevde tilbakemeldingene som konstruktiv kritikk.

Medarbeiderne fra arbeidsstedet som hadde lav score på medarbeiderundersøkelsen påpekte gjentatte ganger at leder var fraværende på avdelingen. I tillegg til at vedkommende ofte var fraværende rent fysisk, bidro måten tjenesten var organisert innad også til en distanse til leder. Leder hadde delegert mye ansvar til teamlederne som ble opplevd som problematisk av medarbeiderne da teamlederne ikke hadde fått delegert personalansvaret for dem.

Medarbeiderne påpekte at dette førte til en opplevelse av usikkerhet hos dem. I den grad de fikk ros fra leder, gikk det via teamleder. Ingen av informantene hadde opplevd at leder hadde roset dem direkte for godt utført jobb. Ros fra leder ble mer gitt i offisielle møter hvor han kunne si utad at han var stolt av avdelingen. Medarbeiderne påpekte også at mangel på anerkjennelse for den jobben de utførte kunne medføre at det ble lettere for medarbeiderne å bli borte fra jobben.

Medarbeiderne ga også uttrykk for at de savnet at leder viste omsorg og omtanke for dem ved å spørre hvordan de har det, samt være tilgjengelig for samtale dersom de hadde tunge stunder. De sa også at leder ikke hadde kjennskap til den enkelte medarbeideres styrker. Konsekvensen av det ble ifølge informantene at leder ikke fikk benyttet seg fullt ut av sitt potensiale og mangel på personlig utvikling for medarbeiderne.

Utsagnene fra medarbeiderne gir indikasjoner på at det leder ved dette arbeidsstedet ikke hadde en lederstil i tråd med prinsippene i transformasjonsledelse. Det synes å være fravær av alle de fire faktorene innen transformasjonsledelse. I mine funn fremkom det ingen tegn på bruk av idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon eller intellektuell stimulering. Ved at leder ikke hadde kjennskap til medarbeidernes styrker, ikke anerkjente deres innsats eller viste omtanke for dem, var det heller ikke bruk av individuell støtte fra leders side.

Lederstilen ved denne avdelingen synes heller ikke å falle inn under transaksjonsledelse hverken ved betinget belønning eller avviksstyring. Det kan heller se ut til at lederstilen i hovedsak var kjennetegnet ved lederstilen «la det skure»-ledelse som ifølge Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell for ledelse er å anse som ikke-ledelse. (Thompson 2013, 20)

### **7.1.2 Kjønnforskjeller**

Jeg har i min studie intervjuet en kvinnelig leder og en mannlig leder. Spørsmålet er om det er kjønnforskjeller i transformasjonsledelse. I en metaanalyse av 45 studier av lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «la-det-skure-ledelse»,<sup>10</sup> fant forskerne at kvinner scorer høyere på transformasjonsledelse, med unntak av på begrepet inspirerende motivasjon. Bakgrunnen for metaanalysen var at man ønsket å se om det er forskjeller på kvinner og menns typiske lederstil og om eventuelle forskjeller kunne være en ressurs eller en hindring for kvinners muligheter til å klatre i hierarkiet og få ledende stillinger. Studiet tok for seg menn og kvinner på samme ledelsesnivå. Forskjellene de fant var små, men studien stadfestet likevel at de underbygger generelle betraktninger om at typiske kvinnelige lederstiler tenderes til å være mer transformasjonelle enn mannlige lederstiler. Kvinnene er således mer fokusert mot de aspektene av ledelse som predikerer effektivitet i henhold til Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell. (Thompson 2013, 20) Sett i forhold til transaksjonsledelse og betinget belønning, scoret kvinnene også høyere enn menn. Med betinget belønning kan vi

---

<sup>10</sup> <https://psycnet-apa-org.ezproxy.hioa.no/fulltext/2003-06077-007.html>

forstå å gi belønning i ulike former, enten i form av materielle goder, sosialt eller symbolsk og er forbundet med effektivitet. Studiet konkluderte med at kvinnelige ledere kan prestere meget godt i organisasjoner og at transformasjonsledelse må kunne anses som effektivt både for kvinner og menn. Forklaringen på at menn i større grad mannlige ledere benytter inspirerende motivasjon kan være at det sammen med karisma er mer maskuline trekk, mens individuell støtte heller mer mot feminine karaktertrekk. (Thompson 2013. 114)

Sett opp mot mine funn stemmer dette ganske bra. Begge lederne var på samme nivå som mellomleder. Den mannlige lederen jeg intervjuet snakket mye om hvordan de kunne bli den beste av denne typen organisasjon og brukte dette aktivt opp mot medarbeiderne ved å spørre de hva slags organisasjon de ville jobbe i. Dette ble ikke nevnt av den kvinnelige lederen.

Når det gjelder individuell støtte var begge lederne opptatt av å tilrettelegge for medarbeiderne dersom de av ulike grunner ikke var helt i form og leder tok hensyn til det. I tillegg var både den kvinnelige lederen og den mannlige lederen opptatt av å gi positive tilbakemeldinger når medarbeiderne hadde gjort en bra jobb. Den mannlige lederen var i tillegg opptatt av å gi ros for selvfølgeligheter som ikke kan sies å falle inn under begrepet betinget belønning.

### **7.1.3 Tillit**

Sammenhengen mellom tillit og transformasjonsledelse har blitt gjennomgått i ulike studier. Ett av mine forskningsspørsmål var om lederne var opptatt av å kommunisere tillit i kommunikasjonen med sine medarbeidere. I en studie utført av Gilstrap og Collins fant de at effekten av jobbtilfredshet avhenger av tillit. (Collins 2012) Et annet studie fra en produksjonsbedrift fra Kina så forskerne på hvordan affektiv og kognitiv tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider påvirket jobbresultater ved en transformasjonell lederstil. 318 dyader bestående av ledere og medarbeidere ble intervjuet. De fant at affektiv tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider førte til en økning i organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleadferd og jobbresultat. De fant derimot ingen signifikant effekt av bruk av kognitiv tillit. Studiet understreker viktigheten av affektiv tillit som en mekanisme som oversetter transformasjonsledelse til positive jobbresultater og økt utbytte for organisasjonen. (Wei 2013)

Lederne i min undersøkelse ga uttrykk for at de har en grunnleggende tillit til at medarbeiderne gjør en god jobb og at de ber om hjelp dersom de trenger det. I tillegg hadde

lederne tillit til at medarbeiderne var i stand til å ta egne selvstendige vurderinger. Høy grad av tillit fra leder medførte fravær av kontroll av medarbeiderne. Lederne var opptatt av å kommunisere tillit til medarbeiderne for å skape en åpen og trygg relasjon til dem.

Medarbeiderne ved arbeidsstedene som scoret høyt på medarbeiderundersøkelsen sa de hadde høy tillit til sine ledere. De følte seg trygge på lederen ved at det er aksept for å kunne stille spørsmål til leder ved usikkerhet. Denne opplevelsen av tillit skapte førte til økt selvtillit og gode følelser hos medarbeiderne.

Funnene viser altså at det er samsvar mellom det lederne er opptatt av og ønsker å kommunisere og hvordan dette blir oppfattet av medarbeiderne. Ut fra mine funn synes det å være gjensidig tillit mellom leder og medarbeidere selv om dette ikke er en forutsetning. (Brower 2000, 231) En av medarbeiderne beskrev dette som en gjensidig forsterkende prosess ved at en opplevelse av økt tillit fra leder førte til økt tillit overfor lederen. Opplevelse av tillit fra leder skapte en følelse av trygghet for denne medarbeideren slik at informasjonsutvekslingen økte. Dette funnet virker å samsvare med funn om at medarbeidernes informasjonsutveksling avhenger av tillit. I en studie utført i Taiwan fant man at en transformasjonell lederstil bidro til å fremme et tillitsskapende arbeidsmiljø som resulterte i økt kunnskapsdeling blant medarbeiderne. (Jian 2012)

Medarbeiderne ved arbeidstedet med lav score på medarbeiderundersøkelsen forklarte deres opplevelse av tillit fra leder med at lederen ga de frihet under ansvar. De ble ikke kontrollert og måtte selv si fra dersom noe var galt.

#### **7.1.4 LMX**

Tillit er også en viktig bestanddel i teorien om leder og medarbeiderutveksling, LMX som er en relasjonsbasert ledelsesteori. Teorien forfekter at det i relasjonen utveksles gjensidig tillit og respekt mellom leder og medarbeider og at relasjonen enten er god og har høy LMX eller dårlig og har høy LMX. (Brower 2000, 229)

En kvantitativ studie utført av Jian og Dalisay (Jian 2012, 190-191) undersøkte ved å intervjuet et stort antall medarbeiderne ansatt i ulike typer virksomheter over en periode på minst seks måneder, (Jian 2012, 185) antatte effekter av kvaliteten på konversasjonen mellom leder og medarbeider på medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Bakgrunnen for studien var at forskerne var av den oppfatning at LMX-teorien ga liten innsikt i hva som skjer i selve utvekslingen i den relasjonelle dyaden samt konsekvensene av de kommunikative



utvekslingene. Studien innebar ifølge forskerne en videreutvikling av LMX-teorien hvor de fant at kvaliteten på konversasjonen har betydning for medarbeidernes antatte forpliktelse til organisasjonen. Dessuten varierer denne antatte relasjonen med ulike nivåer av LMX. Funnene viste at relasjonen ikke er enten god eller dårlig, men når kvaliteten på relasjonen forbedres, øker de antatte effektene av kvaliteten på konversasjonen på medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen.

Studien er relevant for min undersøkelse ved at forskerne fokuserte på hva som faktisk skjer i kommunikasjonen i relasjonen mellom leder og medarbeiderne. Jeg har i min undersøkelse ikke fokusert direkte på hvordan kommunikasjonen i relasjonen har påvirkning på medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen, men mine funn samsvarer likevel noe med studiet.

Relasjonen mellom leder og medarbeidere ved de arbeidsstedene som hadde gode resultater på medarbeiderundersøkelsen, var preget av gjensidig tillit og respekt og hadde kan dermed sies å ha en høy LMX. (Bower 2010,229) Medarbeiderne ved disse avdelingene var villige til å strekke seg ut over det som fremgikk av ansettelseskontrakten på bakgrunn av at leder ga ros og positive tilbakemeldinger ved god innsats noe som gjorde at de ble de motivert. De påpekte at arbeidsmiljøet var fylt av mye humor og det var anledning for medarbeiderne å tulle med lederen samtidig som de har respekt for vedkommende.

Begge lederne var deltagende i avdelingen. De var opptatt av å ha en åpen dør og være tilgjengelig for medarbeiderne. Medarbeiderne mente at dette førte til at de fikk en bedre relasjon ved at de ble bedre kjent. Økt deltagelse fra leder kan derfor synes å påvirke graden av LMX. Jo mer leder deltar, jo høyere LMX.

Lederne var også opptatt av å bli godt kjent med sine medarbeidere og å ha gode relasjoner til dem de var satt til å lede. Ledernes fokus på å skape og opprette gode relasjoner med medarbeiderne støttes av forskningen for øvrig. (Marthinsen 2010, 115) Tillit ble ansett som en viktig faktor for å skape trygge og åpne relasjoner som de igjen så på som viktig for å lykkes som leder med tanke på å skape produktivitet og et godt arbeidsmiljø. Denne bevisstheten hos lederne rundt koblingen mellom gode relasjoner og produktivitet støttes også av forskning. (Marthinsen 2010)

Hvorvidt det er samsvar mellom leder og medarbeideres oppfatning av tillit og respekt ved arbeidsstedet som hadde lav score på medarbeiderundersøkelsen er vanskelig å si da leder

ikke ble intervjuet. Medarbeiderne på sin side uttrykte at de hadde tillit til leder selv om de betegnet den som noe diffus. Leder var mye fraværende noe som gjorde at medarbeiderne ikke opplevde å ha en relasjon til vedkommende. Det blir på bakgrunn av dette vanskelig å si noe om kvaliteten på relasjonen. Medarbeidernes erfaring med at leder var mer en sjef enn en leder var et stadig tilbakevendende tema. Forskjellen mellom å være sjef eller leder blir i forskning knyttet til det forhold at noen kan ha mer anlegg for å være en administrator enn en leder. Medarbeiderne ved dette arbeidsstedet hadde en oppfatning av at leder hadde mest lojalitet oppover i hierarkiet og ikke primært i relasjonen til den enkelte medarbeider. Lojalitet er ifølge LMX-teorien et kjennetegn på en relasjon med høy LMX. I dette tilfellet vil relasjonen kunne sies å ha en lav LMX.

Non-verbal kommunikasjon som blick, smil og ansiktsuttrykk kan være med å markere relasjonen. Bruk av blick kan signalisere i hvilken grad vi liker noen. Ansiktsuttrykk er også en viktig kilde til informasjon om hvilke holdninger vi har til andre mennesker og hvordan relasjonen er. Videre vurderer vi hvorvidt noen er til å stole på ut fra ansiktsuttrykk. (Hargie 2017, 66-67)

Lederne i min studie var bevisst sin bruk av nonverbal kommunikasjon i relasjonen med sine medarbeidere og brukte den for å skape trygghet og tillit samt vise at de var imøtekommende overfor dem. Jeg fant også at både leder og medarbeider ved et tilfelle var klar over at manglende samsvar mellom det som blir sagt og det som kommuniseres nonverbalt kan skape forvirring om hva det egentlige budskapet er.

## **7.2 Betydning for trening og lederutdanning**

Transformasjonsledelse kan, ifølge litteraturen læres og basert på funnene fra min studie, kan det argumenteres for at det bør være tema for lederopplæring og utvikling. Forskning viser at ledere kan trenes opp til å bli karismatiske i både verbale og non-verbale settinger. (Bass 2012, 83). Dette ligger også i selve begrepet transformasjonsledelse som nettopp beskriver ulike lederadferder som kan trenes og evalueres. Treningsaspektet ved begrepet er en av forklaringene på at denne lederstilen er godt likt av forskere og har vært en av de bakenforliggende målene med utviklingen av begrepet. (Thompson 2013, 60) Det er likevel ikke mulig å omdanne en ren transaksjonsleder til å bli en transformasjonsleder. Opplæringen kan også misbrukes av de som forsøker å bli transformasjonsledere for egen vinning. Dette kan føre til at ansatte blir ledet i feil retning.

Forskning viser at hvorvidt man blir en dyktig transformasjonsleder avhenger av både personlighet, evner og gener. Dette må det tas hensyn til ved lederutvikling. Det er ikke utelukket at personer som ikke har den optimale sammensetningen av suksesskriterier ikke kan lykkes i å bli gode transformasjonsledere, men de må trolig legge ned en større innsats for å få det til. (Thompson 2013, 115)

For å omsette denne ledelsesfilosofien i praksis kan det benyttes et enkelt treningsopplegg basert på Bass og Avolios «Training full range leadership». (Thompson 2013, 61)

Det kan legges opp til trening av ferdighetene ved at lederne først gjennomgår en bred 360-graders evaluering for å skape bevissthet om egen lederstil og en forpliktelse til endring. Deretter bør deltakerne få tid til å fordøye de anonyme tilbakemeldingene som kan treffe lederens selvilde. Slik kan man unngå at de blir så opptatte av innholdet i tilbakemeldingene at det går utover læringsutbytte for de neste aktivitetene i treningsopplegget. Neste punkt er deltagelse på et seminar med en varighet fra en halv dag til en dag. En viktig forutsetning for at konseptet skal bli vellykket er at deltagerne samles i et rom tilsvarende et klasserom hvor dagen består av en blanding av forelesning, diskusjon og individuell refleksjon. Formålet med opplæringen er at lederne skal få økt bevissthet om egen lederstil og se denne opp mot elementene i transformasjonsledelse. Til slutt er målet at de skal få nye synsvinkler på egen ledelse og opptre på nye måter for å bli mer effektive som ledere. Deltagerne bør oppfordres av lederne av seminaret til å lage en personlig utviklingsplan slik at de kan teste ut og opprettholde det de har lært på kurset. Det er også viktig å formidle til deltakerne at det ikke finnes en fasit og at de må utøve de nye tilegnende kunnskapene innenfor rammen av egne styrker samt hva som er mulig å få til i en hektisk hverdag. (Thompson 2013, 62-63)

Oppsummert kan treningsopplegget sies å handle om at deltagerne ved å fortelle egne historier om ledelse, kan de gjenoppdage teorien om transformasjonsledelse. (Thompson 2013, 67)

Spørsmålet er om gjennomføring av et slikt treningsopplegg fører til varig endring, eller om det kun blir en kortvarig effekt hvor deltagerne kommer «nyfrelste» tilbake fra seminaret og engasjementet viskes ut etter hvert. Forskning viser at støtte fra organisasjonen er viktig for hvorvidt medarbeidere ønsker å teste ut ferdigheter de har tilegnet seg fra kurs. (Thompson 2013, 88-89). Kulturen i organisasjonen kan altså sies å være avgjørende for i hvilken grad lederutviklingsprogrammer får den effekten de er tenkt å ha. Det nytter ikke at den enkelte leder er engasjert og dyktig om ikke lederopplæringen er forankret i organisasjonen.

«Kollegaorientert team-coaching» har vist seg å ha god effekt hvor kollegaer deltar sammen i programmet over tid og får anledning til å veksle mellom opplæring og utprøving i praksis over tid. (Thompson 2013, 86-87) Lederutvikling er uansett sannsynligvis en god investering for organisasjoner flest. (Thompson 2013, 92)

### **7.3 Metodologisk drøfting**

#### **7.3.1 Relabilitet, indre og ytre validitet**

Innen kvalitativ forskning har en del forskere stilt seg kritisk til bruk av begrepene validitet, relabilitet og generaliserbarhet, da de har forfektet av begrepene er til hinder for en fri og kreativ kvalitativ forskning. (Brinkmann 2010, 249) Reliabilitet og validitet er begreper som benyttes innen kvantitativ forskning, men kan også benyttes innen kvalitative studier. Relabilitet kan oversettes som pålitelighet og validitet som gyldighet. (Brinkmann 2010, 249) Enkelte anvender begrep som troverdighet og overførbarhet for å måle kvaliteten i kvalitative studier.

Troverdighet eller indre validitet handler om hvorvidt fremgangsmåten og funn gir et representativt bilde av virkeligheten i samsvar med undersøkelsens formål. (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 244) Det vil i kvalitative undersøkelser være innslag av intervju effekt og ulike skjevheter og metodefeil kan forekomme. Troverdighet dreier seg om å redusere omfanget av disse elementene og egenrefleksjon rundt gjennomføringen av intervjuene er viktig for å identifisere mulige feilkilder. Jeg har i metodekapitlet gjort rede for ulike metoder som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetoder og gjennomgått prosessen med datareduksjon og kategorisering.

Vurderingen av om utvalget består av informanter som er best egnet til å belyse problemstillingen er sentralt i troverdighetsvurderingen. Jeg tilstrebet å unngå klassifiseringskjevheter ved at jeg benyttet et strategisk utvalg for å sikre at informantene jeg intervjuet kunne gi nødvendig informasjon om fenomenet som skulle studeres, relasjonen mellom leder og medarbeider. Ved at informantene fikk velge hvor de ville bli intervjuet kan ha vært positivt, selv om jeg som forsker hadde kanskje vært mer komfortabel med at jeg valgte lokasjonen på steder jeg følte meg mest trygg. Det at intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter fortløpende transkribert av meg, bidro til å øke sjansene for å få troverdige resultater. Funnene ble så nøye beskrevet i oppgavens resultatdel. Anvendte sitater

i denne delen av oppgaven legger grunnlag for å vurdere hvorvidt funnene og kategorisering av disse er relevant.

Spørsmålet om funnene har ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra intervjuundersøkelsen kan overføres og generaliseres til lignende fenomener. Dette kan også ses i sammenheng med studiens bekreftbarhet, som blant annet handler om mine funn støttes av tilsvarende funn i andre vitenskapelige undersøkelser og litteratur. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 250) Jeg har gjennom hele oppgaven tilstrebet å gi en beskrivelse av alle beslutningene i hele forskningsprosessen for å sikre optimal objektivitet. Det finnes mye forskning og litteratur på temaene ledelse og relasjoner, men ut fra min kjennskap ikke så mye som omhandler den konkrete kommunikasjonen fra leder i relasjonen til medarbeiderne. Jeg opplever imidlertid at mine funn samsvarer med tidligere funn som indikerer at funnene er valide.

På bakgrunn av samsvar mellom egne funn og tidligere forskning fra ulike typer virksomheter og fra ulike land, er det grunnlag for å anta at resultatene kan overføres til andre kommuner og andre offentlige virksomheter. Stadig flere kommuner i Norge benytter seg nå av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor som har elementer av transformasjonsledelse i seg som for eksempel mestringsorientert ledelse som vektlegger at leder gir oppmerksomhet til den enkelte og at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg best mulig ut fra sine egne forutsetninger.

### **7.3.2 Refleksivitet/egen rolle**

Hvilken relasjon som oppstår mellom forskeren og informanten har betydning for hva slags informasjon som kommer ut av intervjuet. På hvilken måte forskeren legitimerer prosjektet er viktig i så henseende. (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2011, 150) I intervjusituasjonen er forskerens integritet avgjørende fordi intervjueren er det viktigste redskapet for å hente inn kunnskap. All min erfaring, kunnskap, rettferdighet og ærlighet som jeg bringer med meg inn i intervjuet danner til sammen min integritet som igjen påvirker informanten. (Brinkmann 2010, 92)

Jeg har forsket både i egen organisasjon og i en ukjent organisasjon selv om jeg kjente leder der fra før. Informantene fra egen organisasjon kjente jeg ikke på forhånd. Dette tenker jeg kan være positivt da det gjorde at jeg ikke hadde noe forhåndsinformasjon om dem som potensielt kunne ha forstyrret objektiviteten. Selv om jeg kjente leder fra den andre

organisasjonen opplever jeg ikke at det var en ulempe da jeg hadde satt opp hvilke spørsmål jeg skulle stille vedkommende på forhånd og jeg har tilstrebet å ikke tolke svarene jeg fikk, men skrev de ordrett ned og så de opp mot tidligere forskning og relevant teori. Det at jeg kjente leder på forhånd og vi har en trygg relasjon fra før av, kan heller ha ført til at informanten var mer åpen enn hvis vi ikke kjente hverandre fra før.

### **7.3.3 Ethiske aspekter**

Det kan oppstå etiske dilemmaer i spennet mellom intervjuerens søken etter vitenskapelige funn og informantens integritet. Hvordan slike dilemmaer løses vil avhenge av forskerens dømmekraft og etiske erfaring. (Brinkmann 2010, 184-185) Under ett av mine intervjuer syns jeg å merke at informanten var på gråten. Jeg valgte da bevisst å ikke gå videre med spørsmål om temaet for at vedkommende ikke skulle føle seg presset til å si mer enn vedkommende var komfortabel med.

Informantene fikk før oppstarten av intervjuet grundig informasjon om prosjektet og formålet med studien. I forkant av intervjuet fikk de tilsendt et samtykkeskjema som inneholdt informasjon om prosjektet og hvilke rettigheter de har som deltaker i prosjektet, vedlegg 2.

Informantene ble orientert om at ingenting av det de sa kunne bli sporet tilbake til dem. Jeg var også klar på at ingen andre enn jeg og min veileder ville få tilgang til det innsamlede materialet. De ble også opplyst om at opptakene ville bli slettet etter prosjektets avslutning. Under et par av intervjuene erfarte jeg at informantene sa at de ikke mente å være så negative og jeg presiserte at de ikke skulle tenke på det da jeg ønsket at de skulle snakke fritt. Jeg understreket på nytt da at ingen ville få kjennskap til hva de hadde sagt. I etterkant av intervjuet har jeg behandlet materialet forsvarlig og sørget for at ingen utenforstående har fått kjennskap til informantenes identitet. Alle informantene med unntak av lederne er behandlet kjønnsnøytralt. Da kjønnsforskjeller var en del av diskusjonen har jeg valgt å ikke fjerne han og hun fra sitater.

### **7.4 Videre forskning**

Denne undersøkelsen gir et øyeblikksbilde på hvordan ledere i to mellomstore norske kommuner kommuniserer med sine med sine medarbeidere og hvordan det påvirker relasjonen mellom dem. Det er et viktig tema som det det finnes mye forskning på i dag fra mange ulike land. Dagens arbeidsliv er preget av hyppige omstillingsprosesser, digitalisering, sentralisering, kommunesammenslåinger, endringer i lovbestemmelsene om midlertidig

ansettelse, svak kommuneøkonomi og stadig større krav til effektiv ledelse. Tatt dette i betraktning er det viktig å se på hvordan ledere både kan oppfylle sine krav til resultater og samtidig ivareta og utvikle sine medarbeidere på en god måte.

Funnene i denne oppgaven gir et grunnlag for å se enda grundigere på problemstillingen og medfølgende forskningsspørsmål enn hva som var mulig innenfor rammen av denne oppgaven. Et relevant spørsmål for videre forskning er hvorvidt ledere som identifiseres som transformasjonsledere med høy score på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor også kan vise til gode resultater når det gjelder sykefravær, god måloppnåelse på KOSTRA-tall og grad av turnover samt attraktivitet ved rekruttering.

## **8. Konklusjon**

Jeg ønsket i denne oppgaven å undersøke hva ledere konkret gjør i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider når medarbeideren opplever at relasjonen er god. Bakgrunnen for at dette var et interessant tema for meg, var hovedsakelig at forskning viser til at over halvparten av de som slutter i en jobb gjør dette på bakgrunn av de ikke har en god relasjon til sin leder.

I tillegg hadde jeg rent personlig interesse av å finne ut av det da jeg etter å ha jobbet mange ulike steder i løpet av min karriere har opplevd mange forskjellige ledere hvor det ikke var alle jeg trivdes like godt med.

For å finne svar på mine spørsmål, har jeg gjennom semistrukturerte intervjuer av ledere og noen av deres medarbeidere fått anledning til å utforske deres tanker om betydningen av lederkommunikasjon rundt hvordan dette påvirker medarbeidernes oppfatning av relasjonen. Funnene fra intervjuene er forsøkt diskutert i lys av teorier om transformasjonsledelse og LMX. Transformasjonsledelse har i mer enn 30 år vært den mest omtalte form for ledelse. (Thompson 2013) LMX og teorier om tillit har utviklet seg i de senere årene.

Forskjellen mellom arbeidsstedene som hadde gode resultater på faktorene «Mestringsorientert ledelse» og «Mestringsklima» og arbeidsstedet med dårlige resultater var påfallende i undersøkelsen. Under hvert eneste punkt i analysen var svarene fra informantene fra henholdsvis de arbeidsstedet med høy score og lav score motsatt.

Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor er forskningsbasert og bygger blant annet på teorier om transformasjonsledelse noe som kan forklare sammenhengen.

Det som kjennetegnet kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere på de avdelingene hvor medarbeider opplevde at relasjonen mellom dem og medarbeider var god, var at de ble sett og hørt og leder viste omtanke for medarbeiderne ved å ta hensyn til dem dersom de enten hadde en høy arbeidsbelastning på jobb eller de hadde en krevende situasjon i privatlivet..

Videre var lederne ved de bra arbeidsstedene svært opptatt av åpenhet og å være tilgjengelig for medarbeiderne. Dette ble kommunisert både i jobbintervjuer og ved at leder hadde en åpen dør slik at medarbeiderne visste at de kunne komme inn og spørre leder dersom de var usikre på noe eller ønsket å ta opp ting. Leder brukte i det hele tatt mye tid på medarbeiderne slik at både leder og medarbeidere opplevde at de kjente hverandre godt. Lederne var også opptatt av medarbeidernes styrker og svakheter for å kunne hente ut det beste hos hver enkelt for å få dem til å blomstre. Lederne var opptatt av å kommunisere tillit til medarbeiderne ved at de ikke kontrollerte det medarbeiderne gjorde. De ga medarbeiderne autonomi innenfor visse fastsatte rammer, til å løse oppgavene på den måten de selv fant hensiktsmessig. Lederne forsøket å skape tillit, da det ble ansett for å være en forutsetning for å skape en relasjon som muliggjør det. Kommunikasjonen var også preget av humor.

Medarbeidernes oppfatning av kommunikasjonen var i hovedsak i samsvar med hvordan lederne ønsket å oppfattes med unntak av nonverbal kommunikasjon i ett av tilfellene.



Måten leder kommuniserte med medarbeiderne påvirket relasjonen ved at de opplevde at de hadde en åpen, god og trygg relasjon til sin leder. Flere av informantene uttrykte at de var imponert over sin leder. Lederne ved de på forhånd kategoriserte bra arbeidsstedene syntes å ha en transformasjonell lederstil, mens leder ved det mindre bra arbeidsstedet så ut til å ha en lederstil i kategorien «la det skure-ledelse» altså fravær av ledelse.

For fremtidig forskning kunne det også vært interessant å gjennomføre observasjonsstudier, for å undersøke om de samme faktorene som lederne og medarbeiderne presenterte i denne oppgaven er relevante. Dette ville i så fall kunnet styrket funnene fra min egen studie. Videre har jeg kun intervjuet ledere og medarbeidere på ett tidspunkt. Det kunne også vært interessant å følge ledere og medarbeidere over tid, for å undersøke hvor stabilt medarbeiderne opplever relasjonen til lederen sin, og hvilke faktorer som eventuelt påvirker relasjonen over tid.

## Referanser

- Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt, Marloes L. van Engen. «Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men.» *Psychological Bulletin*, 4 Juli 2003, Volume 129. utg.: 569-591.
- Ames, Carole. «Classrooms: Goals, structures, and student motivation.» *Journal of educational psychology*, 1992.
- Arnulf, Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.
- Artisan. <https://artisanalent.com>. 2019. <https://artisanalent.com/steve-jobs-about-hiring/> (funnet 5 7, 2019).
- Attride-Stirling, Jennifer. «Thematic networks: An analytic tool for qualitative research.» *Qualitative research*, 12 2001: 385-405.
- Baker, Leah M. Omilion-Hodges and Colin R. «Communicating Leader-member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods.» *International Journal of Business Communication.*, 2017: 115-145.
- Bass, Bernard M. «Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon.» I *Perspektiver på ledelse*, av Øyvind Lund Martinsen, 73-86. Oslo: Gyldendal akademisk, 2012.
- Brinkmann, Steinar Kvale og Svend. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2010.
- Collins, J. Bruce Gilstrap og Brian J. «The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction.» *Journal of leadership & organizational studies*, 2012: 152-163.
- Dalisay, Guowei Jian og Francis. «Conversations at work: The effects of leader-member conversational quality.» *Communication Research*, 2017, 44. utg.: 177-197.
- Destination innovation. [www.destination-innovation.com](http://www.destination-innovation.com). u.d. <http://www.destination-innovation.com/american-innovator-london-harry-selfridge/> (funnet 11 13, 2018).
- Farbrot, Audun. «Ledelse gjennom kommunikasjon.» *MAGMA*, 4 2018: 20-27.
- Glasø, Lars. *Transformasjonsledelse*. 2013.
- Hargie, Owen. *Skilled interpersonal communication*. London and New York: Routledge, 2017.
- Hetland, Hilde. «Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring.» *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 1 3 2008: 265-271.
- Hogan R., & Kaiser, R.B. «What we know about leadership.» *Review of general psychology*, 9 2005: 169-180.

- Holly H. Brower, F. David Schoorman og Hwee Hoon Tan. «A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange.» *Leadership Quarterly*, 2000: 227-250.
- Hsi-An Shih, Yun-Hwa Chiang og Tso-Jen Chen. *Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan*. The international journal of human resources management, 11 1 2012.
- Johannessen Asbjørn, Christoffersen Line og Tufte Per Arne. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag, 2011.
- Kommuneforlaget. *www.10.faktor.no*. 2018.  
[https://10faktor.kommuneforlaget.no/bedrekommune/admin/showSurveyDetails.action?editSurveyId=1\\_38&period=2018&periodId=126&rootOrgUnitId=1211&selectedSurveyRootOrgUnitId=1000](https://10faktor.kommuneforlaget.no/bedrekommune/admin/showSurveyDetails.action?editSurveyId=1_38&period=2018&periodId=126&rootOrgUnitId=1211&selectedSurveyRootOrgUnitId=1000) (funnet 10 25.10.18, 2018).
- . *www.10faktor.no*. u.d. <https://10faktor.no/node/17> (funnet 12 11, 2018).
- KS. *www.ks.no*. 6 9 2017. <https://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/hvordan-lykkes-med-10-faktor/> (funnet 12 11, 2018).
- Linda Lai. *10-faktor-en innføring i de ti faktorene*. 2015.
- Martinsen, Øyvind Lund. «Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?» I *Perspektiver på ledelse*, av Øyvind Lund Martinsen, 88-120. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2012.
- Matthiesen, Stig Berge. «Transformasjonsledelse, ekstrarolleadferd og innovasjon.» *Magma 0514*, 2014: 35-45.
- . «Transformasjonsledelse, ekstrarolleadferd og innovasjon.» *MAGMA*, 5 2014: 35-45.
- Mehmetoglu, Terje Slåtten og Mehmet. «The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry.» *Journal of human resources in hospitality & tourism.*, 27 Oktober 2014: 194-219.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.
- Thomassen, Magdalene. *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse-og sosialfag*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2011.
- Thompson, Lars Glasø og Geir. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2013.
- Thorsvik, Dag Ingvar Jacobsen og Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget, 1997.
- Vabo, Gro Ladegård og Signy Irene. «Ledelse og styring-teoretisk rammeverk.» I *Ledelse og styring*, av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 15-38. Bergen: Fagbokforlaget, 2010.
- Weichun Zhu, Alexander Newman, Quing Miao og Angus Hooke. «Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?» *The leadership quarterly*, 2013: 94-105.

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata, NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring individuelle intervjuer

Vedlegg 3: Intervjuguide

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Kommunikasjon i relasjonen leder-medarbeider

#### **Referansenummer**

675753

#### **Registrert**

29.11.2018 av Marie Akselsen Liverød - s976960@stud.hioa.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen ved HiOA

#### **Prosjektansvarlig**

Ivan Spehar, ivan.spehar@oslomet.no, tlf: 97608146

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Student**

Marie Akselsen Liverød, marie.beate.akselsen@gmail.com, tlf: 47290681

#### **Prosjektperiode**

01.02.2019 - 30.06.2019

#### **Status**

25.01.2019 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

**25.01.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 25.1.2019. Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

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

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2019.

#### LOVLIG GRUNNLAG

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa

Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

**”(Kommunikasjon i relasjonen leder-medarbeider»-** «en studie av sammenheng mellom leders kommunikasjon med sine medarbeidere og medarbeidernes opplevelse av relasjonen.»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere sammenhengen mellom leders kommunikasjon med sine medarbeidere og medarbeidernes opplevelse av relasjonen.

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

#### **Formål**

Jeg skal som mastergradsstudent ved Fakultet for samfunnsvitenskap ved Oslo Met, Fakultet for samfunnsvitenskap gjennomføre et forskningsprosjekt. Prosjektet blir veiledet av Ivan Spehar, førsteamanuensis ved OsloMet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Handelshøyskolen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er valgt ut til å delta i dette forskningsprosjektet på bakgrunn av din avdelings resultat fra medarbeiderundersøkelsen 10-faktor som ble gjennomført våren 2018.

Det er til sammen ni personer som mottar denne henvendelsen hvorav tre ledere og seks medarbeidere. Utvalget er trukket ut ved at det er valgt ut to avdelinger som har scoret over gjennomsnittet på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor og en avdeling som har scoret under gjennomsnittet.

Jeg har vært i kontakt med avdelingsleder for å få opplyst din kontaktinformasjon.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltagelse i mastergradsprosjektet «innebærer at du vil bli intervjuet i ca. en time. Intervjuene foretas av mastergradsstudent Marie Akselsen Liverød og vil være en åpen dialog med særlig fokus på kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Det vil bli benyttet båndopptager/PC for opptak av intervjuene, som kun mastergradsstudent Marie Akselsen Liverød har tilgang til.

Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Resultatet av intervjuene vil presenteres anonymisert, og det vil ikke bli gitt spesifikk informasjon som kan spores tilbake til den enkelte informant eller arbeidssted.

Det er kun veileder ved OsloMet og mastergradsstudent som vil få tilgang til resultatene.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.2019



## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide for masterprosjektet «Kommunikasjon i relasjonen leder-medarbeider».

Nøtterøy, 28.11.18

Formålet med dette masterprosjektet er å studere sammenhengen mellom kommunikasjonen mellom leder og medarbeider og kvaliteten på relasjonen.

Funnene i intervjuene vil bli diskutert i lys av transformasjonsledelse og mestringsorientert ledelse i tillegg til kommunikasjonsteori.

Oppgaven kan bli et bidrag til kunnskapen om hva som faktisk skjer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider da det ikke er forsket så mye på dette aspektet.

Funnene fra gjennomførte intervjuer vil bli drøftet opp mot teorigrunnet i oppgaven.

Intervjuet er semistrukturert, og vil i hovedtrekk følge denne intervjuguiden. Informantene rekrutteres delvis via eget nettverk samt ut fra svar på medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Intervjuet vil bli tatt opp med diktafon. Intervjuene vil deretter transkriberes. Jeg vil selv stå for transkriberingen og opptak slettes fortløpende etter transkribering. Deltakers identitet vil kun være kjent for meg og veileder. Transkripsjoner vil oppbevares til sensur av oppgaven er falt, og vil så slettes.

#### INNLEDENDE SPØRSMÅL

- Alder?
- Hvor lenge har du jobbet ved denne avdelingen
- Utdanningsbakgrunn?

#### GENERELLE SPØRSMÅL OM KOMMUNIKASJON TIL LEDER

- Hvilken kommunikasjonskanal benyttes mest i den daglige kommunikasjonen mellom leder og medarbeider? Ulike kanaler kan være e-post, telefon, samtale, møter.
- På hvilken måte kommuniserer du anerkjennelse til dine medarbeidere?
- Er du opptatt av å bygge gode relasjoner til dine medarbeidere?
- Omgås du på andre arenaer enn på arbeidsplassen med dine medarbeidere?
- Hvordan går du frem når du skal ta opp kritikk av dine medarbeidere?
- Er du opptatt av at medarbeiderne selv skal finne løsninger på de faglige problemene de står ovenfor? Kan du begrunne svaret?

- Hvilken betydning mener du kroppsspråket har i din relasjon til dine medarbeidere?
- I hvilken grad har du tillit til at dine medarbeidere utfører de oppgavene de skal utføre?
- Er du opptatt av å kontrollere resultatet av dine medarbeideres arbeid? I så fall i hvilken grad og på hvilken måte?
- Er du komfortabel med å ta opp vanskelige tema med dine medarbeidere? Eksempelvis manglende jobbutførelse.
- Dersom en medarbeider retter kritikk mot deg som leder og din adferd, hvordan møter du denne kritikken?

#### GENERELLE SPØRSMÅL OM KOMMUNIKASJON TIL MEDARBEIDER

- Hva er din foretrukne kommunikasjonsform når du skal kommunisere med din nærmeste leder?
- Har du stor innflytelse over egen arbeidshverdag?
- På hvilken måte opplever du at din leder anerkjenner ditt engasjement?
- Opplever du at din leder ser deg og ditt potensiale?
- Får du tilbud om nye arbeidsoppgaver hvor du kan få større ansvar og utvikle deg?
- Opplever du at din leder har tillit til deg?
- Kan du si noe om hvordan din oppfatning av graden av tillit fra din leder påvirker din adferd overfor han eller henne?
- I hvilken grad har du tillit til din leder?
- Hva skal til for at du skal yte en ekstra innsats på jobben, utover det som er forventet av deg i henhold til din stillingsinstruks?
- Omgås du på andre arenaer enn på arbeidsplassen med din leder?
- Hvordan opplever du at din leder går frem når han/henne skal ta opp vanskelige temaer med deg som medarbeider?
- Hvordan opplever du at din leder går frem når han/henne skal ta opp kritikk med deg som medarbeider?
- Dersom du har kommet med kritikk mot din leder, hvordan opplevde du at det ble mottatt og håndtert?
- I hvilken grad har du handlingsrom og autonomi til å løse faglige spørsmål?