



OsloMet - storbyuniversitetet

Karin Austreim

Mia Hermani

Relasjonsledelse - så lett, så vanskelig

En kvalitativ studie av hva ledere opplever som viktig for å skape og utvikle relasjoner av høy kvalitet mellom leder og medarbeider

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020

Forord

Med denne masteroppgaven i Styring og ledelse setter vi, Karin Austreim og Mia Hermani, punktum for vårt studium ved OsloMet. Gjennom vårt Masterstudium i Styring og ledelse har vi fått ny og nyttig kunnskap om ledelse som kan inspirere oss videre i vårt arbeid.

Helt fra vi påbegynte studiet har relasjonsledelse vært noe vi har vært opptatt av. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang prosess med ulike vinklinger med hensyn til hvordan oppgaven skal gjennomføres og løses. Det har både vært både godt og utfordrende å jobbe to sammen, men også svært lærerikt faglig og personlig. Vi har måttet gi og ta på vår vei mot en felles retning. Her har vi hatt god assistanse fra vår veileder Karoline Kopperud. Hun har vært uvurderlig for å få oss ned på et gjennomførbart prosjekt, gitt mye hjelp og kommet med konstruktive innspill, og ikke minst mye faglig påfyll som vi har hatt stor nytte av.

Vi vil takke alle ledere som har stilt opp i våre intervjuer, slik at vi fikk materiale til vår masteroppgave. Likeledes vil vi takke våre arbeidsgivere og medarbeidere som har tilrettelagt, slik at vi har fått mulighet til å gjennomføre studiet, samt takk til familie som har holdt ut med oss i denne tiden. Vi vil også takke engasjerte medstudenter som har beriket studietiden, og takk til alle våre engasjerte forelesere ved OsloMet.

Oslo 29/5-20

Karin Austreim

Mia Hermani

Sammendrag

Relasjonsledelse - så lett, så vanskelig.

En kvalitativ studie av hva ledere opplever som viktig for å skape og utvikle relasjoner av høy kvalitet mellom leder og medarbeider. Hvilke faktorer opplever ledere som viktige for å utvikle leder-medarbeider relasjoner av høy kvalitet? Med utgangspunkt i LMR-teori har vi gjennom en kvalitativ studie intervjuet ledere i barnehager om hva de opplever som viktig. Vi har i vår undersøkelse fått bekreftet tidligere forskning knyttet til gjensidig tillit og respekt, leders forventning til medarbeidere, medarbeiderfaktorer og lederspenn. Av mellommenneskelige faktorer har vi funnet at det å bli likt av lederen er noe som kan endres, og at relasjoner er i kontinuerlig endring. Det er videre viktig at relasjonene er profesjonelle og ikke blir ineffektive ved å bli for nære. Av lederfaktorer har vi funnet at leders atferd, ansvar og kompetanse er vesentlig faktorer i utviklingen av relasjoner. Videre finner vi at flat struktur trekkes frem som en faktor som både er en fordel og en ulempe, og også må ses i sammenheng med rollefordeling i organisasjonen.

Abstract

Relational leadership - so easy, so difficult.

A qualitative study of what leaders perceive as important for creating and developing high-quality relationships between leader and follower. What factors do leaders perceive as important for developing high quality leader-follower relationships? Based on LMX theory, through a qualitative study we interviewed leaders in kindergartens about what they experience as important. In our survey, we have confirmed previous research related to mutual trust and respect, leader's expectation of followers, follower characteristics and span of control. From interpersonal factors, we have found that leader affect is something that can be changed and that relationships are constantly changing. It is also important that the relationships are professional and do not become ineffective by becoming too close. We have found that leadership behavior, responsibility and competence are essential factors in the development of relationships. Furthermore, we find that a flat structure is highlighted as a factor that is both an advantage and a disadvantage and must also be seen in the context of the distribution of roles within the organization.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innhold	1
Innledning.....	3
<i>1.1 Problemstilling</i>	5
<i>1.2 Disposisjon</i>	5
2 Relasjonsledelse (Leder - medarbeider-relasjoner).....	7
<i>2.1 Hva er en høykvalitetsrelasjon?</i>	8
<i>2.2 Hva skaper og opprettholder relasjoner av høy kvalitet?</i>	8
2.2.1 Mellommenneskelige faktorer.....	10
2.2.2 Faktorer ved leder.....	13
2.3.3 Faktorer ved medarbeidere	14
2.3.4 Faktorer ved organisasjonen.....	15
3 Metode.....	18
<i>3.1 Utvalg</i>	18
<i>3.2 Bakgrunn</i>	19
<i>3.3 Design</i>	19
<i>3.4 Forskningsprosessen</i>	21
<i>3.5 Rekruttering av informanter</i>	21
<i>3.6 Gjennomføring av intervjuene</i>	21
<i>3.7 Etterarbeid</i>	22
<i>3.8 Forskerrollen og objektivitet</i>	23
<i>3.9 Validitet og reliabilitet</i>	23
4 Analyse og diskusjon	24

<i>4.1 Oppsummering av funn som samsvarer med tidligere forskning</i>	24
<i>4.2 Redegjørelse og drøfting av funn som beriker LMR-feltet</i>	27
4.2.1 Mellommenneskelige faktorer; Å bli likt av lederen og utvikling av relasjoner over tid	27
4.2.2 Lederfaktorer; Lederatferd, ansvar og kompetanse.....	33
4.2.3 Organisasjonsfaktorer; Flat struktur; fordel eller ulempe?.....	41
5 Svakheter ved våre funn og behov for videre forskning	45
6 Avslutning - Relasjonsledelse; så lett, så vanskelig	46
Litteraturliste	49
Vedlegg 1	53
Vedlegg 2	56
Vedlegg 3	60

Innledning

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hva ledere opplever som viktige faktorer som bidrar til å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet mellom ledere og medarbeidere. Ledere i alle sektorer må i hverdagen balansere mellom ulike oppgaver. Lederrollen skal på den ene siden ivareta oppgaver som innebærer styring, og på den andre siden gi muligheten til å lede. Allerede gjennom Ohio-studiene på 1950-tallet ble man opptatt av å klassifisere lederrollen i disse to dimensjonene, på den ene siden struktur og på den andre siden; å vise hensyn (Ladegård 2010). Å vise hensyn viser til lederatferd som omhandler relasjoner til medarbeider, som for eksempel å lytte til medarbeidere, vise at man verdsetter dem og et ønske om at medarbeidere skal være tilfredse (Ladegård 2010). Det skilles i hovedsak mellom en oppgave-, produksjons- og strukturorientert lederstil og en medarbeiderorientert og demokratisk innstilt lederstil (Christensen 2015). En lederstil defineres av Christensen (2015) som; «*en bestemt og relativt konsistent atferdstype som en leder utfører i sine ledelsesoppgaver*» (Christensen 2015, 141). Styring er systemorientert, mens ledelse er personorientert. Alle ledere vil oppleve å stå i et krysspenn mellom disse, hvor det kan være vanskelig å balansere forholdet mellom dem, og hvor det ene avhenger av det andre og motsatt (Ladegård og Vabo 2010). Både styring og ledelse handler om å påvirke atferd (Christensen 2015).

I vår oppgave vil vi ta utgangspunkt i relasjonsledelse som innebærer fokus på relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider (Dulebohn et.al 2012). Vi vil se på relasjonsledelse med utgangspunkt i Leader Member Exchange-teorien (LMX-teorien). LMX som begrep ble første gang introdusert i en bok av Graen og Cashman i 1975 (Liden et al. 2015). På norsk kalles dette Leder-Medarbeider-Relasjoner (LMR). Vi vil videre i oppgaven benytte begrepet LMR. Dyaden mellom leder og medarbeider utvikles gjennom mellommenneskelig interaksjon, og ledere utvikler relasjoner av ulik kvalitet til sine medarbeidere (Duhlebon et.al 2012). «*Dyade er avledet fra gresk, dyas, «to», og henviser til to enheter som blir behandlet som én, et par*» (snl.no 2020). For å nå organisasjonens mål er ledere avhengig av medarbeidere som er indre motivert, effektive og produktive.

Det finnes i dag mye forskning som understøtter positive sammenhenger mellom relasjonen mellom leder og medarbeider og medarbeideres indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (O'Donnell, Yulk og Taber 2012).

Å finne mer ut av hvilke faktorer ledere opplever som viktig for å skape og utvikle høykvalitetsrelasjoner til flere medarbeidere, mener vi dermed kan være et viktig bidrag til ledelsesfeltet. Forskningen har pekt på ulike faktorer som har betydning for utvikling av relasjonen mellom leder og medarbeider. Disse kan inndeles i mellommenneskelige faktorer, faktorer ved lederen selv, ved medarbeiderne og ved organisasjonen; som for eksempel tillit, det å bli likt og leders atferd. Det er gjennomført mange studier innen LMR, men vi vet fortsatt for lite om hvordan vi kan benytte kunnskapen til å styrke ledere i relasjonen med sine medarbeidere for å utvikle flere dyader av høy kvalitet (Dulebohn et al. 2012, Bauer og Erdogan 2015).

Vi vil med denne oppgaven ha tre bidrag til litteraturen innen LMR. For det første vil vi i vår oppgave se nærmere på ledes synspunkter, da mye av forskningen på feltet har sett på medarbeideres opplevelse av relasjonen (Dulebohn et al. 2012). Dulebohn et al. (2012) fant i sin metaanalyse at faktorer ved ledere er det som veier tyngst i å forklare LMR-kvalitet. Flere undersøkelser som ser nærmere på leders betydning for utviklingen av LMR er viktig for å få mer kunnskap om hva som skal til, hva gjør ledere i praksis for å skape og videreutvikle gode relasjoner?

For det andre ønsker vi å se nærmere på de dynamiske prosessene som skjer mellom leder og medarbeider. Både Uhl-Bien (2006), Day og Mischenko (2015) og Erdogan og Bauer (2015) argumenterer for et behov for flere kvalitative studier som i større grad kan bidra til rikere og mer utdypende beskrivelser av de sosiale og dynamiske prosessene mellom leder og medarbeider. Hvordan og hvorfor utvikles de relasjonelle båndene mellom leder og medarbeider og hvilke faktorer er viktig? (Uhl-Bien 2006). For det tredje er det også gjort lite forskning på hvordan den organisatoriske konteksten bidrar til utviklingen av relasjoner (Dulebohn et al. 2012, Erdogan, Liden og Kraimer 2006). Ledelse foregår i en kontekst, hvor relasjonene utvikles i et samspill mellom leder og medarbeider i en organisasjon. Organisasjoner er ulikt organisert og har ulik struktur. Det er i dag lite kunnskap om hvilken betydning organisatoriske faktorer har for leder-medarbeider relasjoner. Denne kunnskapen kan være relevant i planlegging og endring av organisasjoner, og hva som skal til for at ledere kan utvikle gode relasjoner i ulike organisasjoner.

Vi har i vår undersøkelse valgt ledere i barnehager som informanter. Vi har valgt barnehageledere fordi barnehager i Norge tradisjonelt har vært preget av en lederrolle som er omsorgsorientert, tett på og direkte (Mordal 2014).

Vi ønsker å intervju barnehageledere fordi deres kunnskap og erfaringer kan være et viktig bidrag til LMR litteraturen. I vår oppgave vil vi gjennomføre en kvalitativ studie, hvor vi intervjuer ledere i kommunale barnehager i Oslo, for å se nærmere på hvilke mellommenneskelige faktorer, faktorer ved lederen selv, ved medarbeiderne og ved organisasjonen som de opplever som viktig for å kunne skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet mellom leder og medarbeider. Vi vil i vår oppgave ta utgangspunkt i lederes synspunkter, og vi vil ikke undersøke medarbeideres perspektiv. Det finnes allerede mye forskning på at relasjoner mellom leder og medarbeider har stor innvirkning på medarbeideres jobbtilfredshet, indre motivasjon og prestasjoner. Vi ser det derfor ikke som nødvendig i denne oppgaven å undersøke dette nærmere, men i stedet se på eventuelle faktorer som ledere opplever som viktige for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet til sine medarbeidere.

1.1 Problemstilling

Våre forskningsspørsmål er:

Hva opplever ledere som viktig for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet til sine medarbeidere?

- Hvilke mellommenneskelige faktorer mener ledere er viktige?
- Hva forteller lederen at han/hun gjør selv?
- Hvilken rolle mener lederen at medarbeiderne har?
- Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener ledere at har innvirkning på relasjoner?

1.2 Disposisjon

I teoridelen vil vi først redegjøre kort om LMR-teorien (leder-medarbeider-relasjonsteori) og hva som kjennetegner en relasjon av høy kvalitet. Videre vil vi se nærmere på noen av de viktige forløperne for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet, som har vist seg å ha betydningen for utviklingen av relasjonene. Vi vil her redegjøre for de ulike faktorene med bakgrunn i Dulebohn et al. (2012) sin modell, hvor faktorene er inndelt etter mellommenneskelige faktorer, faktorer ved lederen, medarbeidere og ved organisasjonen.

I metodedelen vil vi redegjøre for vårt forskningsdesign, utvalget og forskningsprosessen. Vi vil deretter gå inn på hvilke funn som kom fram i våre intervjuer og drøfte disse opp imot LMR-forskningen. Til slutt vil vi trekke fram svakheter i vår undersøkelse og peke på behov for videre forskning.

2 Relasjonsledelse (Leder - medarbeider-relasjoner)

Vi vil her kort presentere hovedtrekk ved LMR-teorien og redegjøre for ulike faktorer som kan bidra til å styrke relasjonen mellom leder og medarbeidere, det vil si både mellommenneskelige faktorer, faktorer ved lederen, medarbeiderne og organisasjonen.

LMR-teorien tar utgangspunkt i prosessen, hvor lederen utvikler en dyadisk relasjon til hver enkelt medarbeider (O'Donnell et al. 2012). Hvis en leder har ti medarbeidere, vil det være ti ulike relasjoner av ulik kvalitet, på bakgrunn av både tiden og ressursene som investeres i de ulike relasjonene (Bauer og Green 1996). Relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider vil variere, slik at noen vil være av høy kvalitet og noen av lavere kvalitet (O'Donnell et al. 2012). Utviklingen av LMR tar utgangspunkt i det profesjonelle arbeidsrelaterte forholdet mellom leder og medarbeider, i motsetning til en relasjon som er personlig eller vennskapelig (Graen og Uhl-Bien 1995, 237). LMR-teorien ser på kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider som en nøkkel til å forstå hvordan ledere påvirker medarbeidere, team og organisasjoner (Bauer og Erdogan 2015). LMR-teorien er den eneste ledelsesteorien som setter søkelys på relasjonens betydning mellom leder og medarbeider (Day og Mischenko 2015).

LMR-teorien bygger på sosial bytteteori. I sosial bytteteori (Blau 1964 i Buch 2016) ser man på sosial atferd som bytte eller utveksling av sosiale relasjoner. Sosiale relasjoner er et grunnleggende behov hos mennesker fordi man forventer at det skal være givende (Buch 2016, 88). Flere studier underbygger at utviklingen av relasjonene foregår gjennom kontinuerlige interaksjoner mellom de to partene i dyaden og påvirkes av medarbeiders oppfatning om lederen og lederens evaluering av medarbeideren (Dulebohn et al. 2012). I jobbsammenheng vil det være en forskjell på om relasjonen er av økonomisk eller sosial karakter. En økonomisk relasjon vil være motivert av en transaksjon (ytre motivert, for eksempel lønn, materielle goder), mens en sosial relasjon vil være motivert av en transformasjon (indre motivert, for eksempel anerkjennelse, omsorg) (Buch 2016). Sosiale relasjoner bidrar til goder i form av omsorg, status eller lignende. I den sosiale bytteteorien er godene man skal oppnå ikke forhåndsbestemt, men baserer seg på gjensidig tillit og diffuse forpliktelser over tid (Buch 2016). Medarbeidere som har en økonomisk relasjon til organisasjonen vil ha lavere motivasjon og lavere arbeidsprestasjoner, mens en sosial relasjon vil kunne medføre høyere motivasjon og bedre arbeidsprestasjoner (Buch 2016).

2.1 Hva er en høykvalitetsrelasjon?

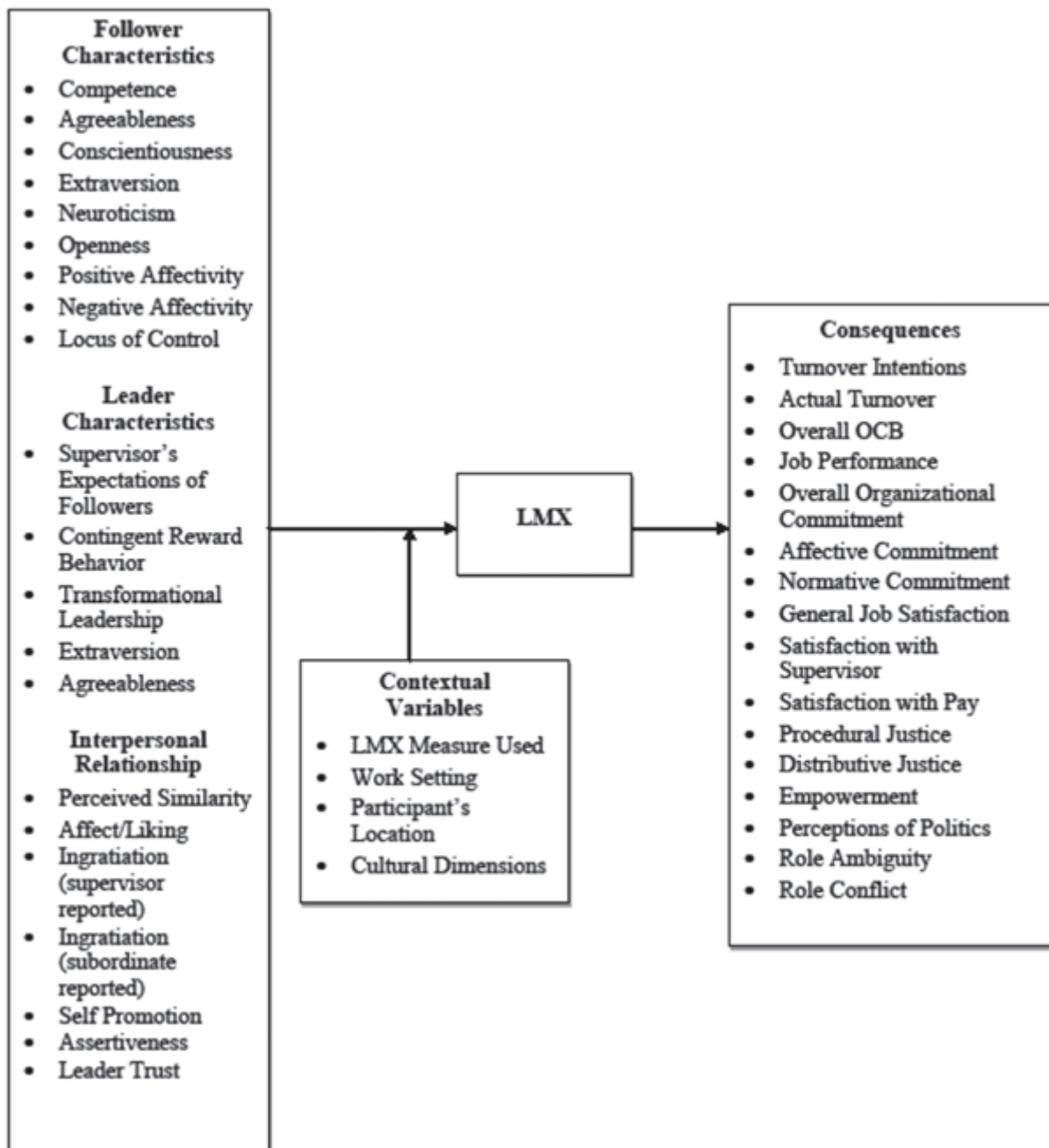
En sosial bytterelasjon defineres som en «høykvalitetsrelasjon» (Buch 2016). LMR-teorien tar utgangspunkt i at ledere ikke er i stand til å utvikle like gode relasjoner til alle medarbeidere og derfor utvikler relasjoner av høy kvalitet til enkelte medarbeidere. Relasjoner av høy kvalitet kjennetegnes av gjensidig tillit og respekt. Ledere er mer inkluderende, vennligere og kommuniserer mer med medarbeidere de har en høykvalitetsrelasjon med (Bauer og Erdogan 2015). Høykvalitetsrelasjoner mellom leder og medarbeider bidrar til indre motivasjon og til å dekke medarbeiders behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Buch 2016). Relasjoner av høy kvalitet har vist seg å ha en positiv sammenheng med blant annet medarbeiders jobbprestasjoner, forpliktelse og arbeidstilfredshet (O'Donnell et al. 2012). I forskning gjort av Buch et al. (2014), fant man at en sosial LMR er spesielt viktig for medarbeidere med lav indre motivasjon. I en høykvalitetsrelasjon vil de gjensidige og kontinuerlig utvekslingene mellom leder og medarbeidere medføre en høyere grad av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse som fører til at leder stoler på at medarbeidere vil kunne strekke seg enda lengre og yte ekstra utover sin arbeidskontrakt. Medarbeideren stoler på at lederen vil gi nødvendig oppmuntring og støtte og investere i medarbeiders karriere. Det er utviklet et gjensidig partnerskap mellom leder og medarbeider som motiverer begge parter til å gi noe ekstra (Graen og Uhl-Bien 1995).

En økonomisk bytterelasjon defineres som en «lavkvalitetsrelasjon» (Buch 2016), mens en relasjon av lav kvalitet, kjennetegnes ved få interaksjoner mellom partene, og utvekslingene er basert på oppfyllelse av kontrakt, formelle roller og lite innflytelse (Graen og Uhl-Bien 1995). Medarbeidere med lavere kvalitet på relasjonen er oftere mindre fornøyd med kommunikasjonen mellom leder og medarbeider (Mueller og Lee 2002).

2.2 Hva skaper og opprettholder relasjoner av høy kvalitet?

For å kunne forstå de relasjonelle prosessene som bidrar til utviklingen av relasjoner mellom leder og medarbeider, må man erkjenne at relasjonene oppstår gjennom gjensidige interaksjoner, hvor leder og medarbeider sammen skaper relasjonen, og dette foregår i en kontekst (Fairhurst og Uhl-Bien 2012). Relasjonsledelsesteorien ser på ledelse som sosialt konstruert, og det er derfor ikke hensiktsmessig å undersøke faktorer isolert, da relasjonene som utvikles avhenger både av mellommenneskelige faktorer, faktorer ved lederen, ved medarbeideren og av de organisasjonsmessige faktorene (Dulebohn et al. 2012).

De sosiale relasjonene mellom leder og medarbeider utvikles forskjellig, og er av ulik karakter, som følge av at ulike faktorer er mer fremtredende enn andre i de ulike relasjonene (Dienesch og Liden 1986). Dienesch og Liden (1986) skiller mellom tre ulike dimensjoner av bytter; oppgaveorienterte bytter, bytter basert på lojalitet og bytter basert på det å bli likt. Likevel viser studier at variabler ved ledere veier tyngst i å forklare forskjellene, fordi ledere sitter med mest makt, og derfor er de som i størst grad kan påvirke relasjonen med sine medarbeidere gjennom sin lederatferd (Dulebohn et al.2012 og Nahrgang og Seo 2015). Vi har valgt å ta utgangspunkt i Dulebohn et al. (2012) sin modell i vår undersøkelse, og vil se nærmere på gjensidig tillit og respekt, å bli likt av lederen, leders forventning til medarbeideren, transformasjonsledelse, positive og negative egenskaper ved medarbeider, medarbeiders investering i relasjonen, samt lederspenn og organisasjonsstruktur. Vi vil også se på andre faktorer, utover Dulebohn sin modell, slik som utvikling av relasjoner over tid, samt leders ansvar og kompetanse.



Figur 1

Leader-Member Exchange Antecedents and Consequences Theoretical Framework
(Dulebohn et al. 2012, 1717)

2.2.1 Mellommenneskelige faktorer

LMR-teorien kjennetegnes av søkelyset på interaksjonene i dyaden mellom leder og medarbeider, hvor den enes handlinger påvirker den andres oppfatning og motsatt. Denne gjensidige utvekslingen er basert på mellommenneskelige faktorer mellom leder og medarbeider (Dulebohn et al. 2012).

Disse faktorene påvirker leder og medarbeiders oppfatning om hverandre, og har derfor en betydning for kvalitet på relasjonen (Dulebohn et al. 2012). Mellommenneskelige faktorer er gjensidige, og handler blant annet om tillit, å bli likt, og hver av partenes investering i relasjonen.

2.2.1.1 Å bli likt av lederen

På engelsk benyttes begrepet «affect» eller «liking» i LMR-teorien. Vi velger å bruke «å bli likt» på norsk, men vi opplever at begrepet ikke er helt dekkende. Dienesch og Liden (1986) definerer «affect» som: «den gjensidige tiltrekningen som medlemmer i dyaden har for hverandre som er basert på en mellommenneskelig tiltrekning fremfor jobb- eller profesjonsrelaterte verdier» (Dienesch og Liden 1986, 625, vår oversettelse). Å bli likt handler i denne sammenheng om den fysiske og personlige tiltrekning mellom to mennesker som oppstår umiddelbart når man møter en person. Alle mennesker foretrekker å utvikle gode relasjoner med mennesker som de liker, og LMR er ikke et unntak fra dette (Dulebohn et al. 2012). På norsk kaller vi det ofte «kjemi». Videre i oppgaven vil vi benytte både «å bli likt» og «kjemi».

Zhou og Wang (2015) viser til forskning, hvor man har funnet at der leder og medarbeider opplever mange likhetstrekk, kan det føre til en gjensidig tiltrekning mellom leder og medarbeider. Dette kan i en organisasjonsmessig kontekst føre til at lederen har mer positive følelser til, og oppfatter medarbeideren som mer kompetent og gir mer tillit til medarbeideren (Zhou og Wang 2015). I relasjoner der leder og medarbeider har en gjensidig opplevelse av å like hverandre, kan det medføre flere og hyppige interaksjoner, fordi lederen og medarbeideren trives i hverandres selskap (Liden og Maslyn 1998). Å bli likt av lederen vil medføre at medarbeidere også vil kunne oppleve mer fleksibilitet og følelsesmessig støtte på problemer som ikke er jobbrelatert (Dienesch og Liden 1986). Det å bli likt er en avgjørende faktor for kvaliteten på LMR, og har en betydelig effekt på leders atferd knyttet til blant annet anerkjennelse og belønninger (Wayne og Ferris 1990). Det å bli likt blir sett på som en av nøkkelkomponentene i sosiale LMR, og vil være av betydning både i begynnelsen av relasjonen, men også i den videre relasjonen over tid (Bauer og Green 1996). I begynnelsen vil det være basert på en personlig tiltrekning, men over tid vil prestasjoner ha mer å si i utviklingen av relasjonen (Bauer og Green 1996).

2.2.1.3 Gjensidig tillit og respekt

Tillit kan ses på som både en forløper og et resultat av relasjonen mellom leder og medarbeider (Nahrgang og Seo 2015). Vi vil her se nærmere på tillit som en forløper til LMR av høy kvalitet. Tillit er noe som utvikles over tid, og gjennom gjentatte interaksjoner (Bauer og Green 1996). Relasjonen mellom leder og medarbeider baserer seg på uspesifikke bytter på ubestemt tid. Medarbeideren må stole på at innsatsen gjengjeldes fra lederen (Buch 2016). *«Om en utvikler en sosial bytterelasjon til organisasjonen, vet en ikke hva eller når en får igjen for ekstrainnsats, men en har tillit til at organisasjonen vil ta vare på en i det lange løp, og at ekstrainnsatsen ikke er forgjeves» (Buch 2016, 90).*

Tillit fra lederen vil kunne vises gjennom hvilke oppgaver lederen delegerer til medarbeideren, og gjennom lederens vurdering av medarbeiderens kompetanse, velvilje og integritet (Nahrgang og Seo 2015). Medarbeidere som opplever å få tillit, vil også påta seg mer ansvar og plikter, og dette medfører igjen at lederen investerer egne ressurser i relasjonene som tid og energi (Dansereau, Graen og Haga 1975). Lederatferd som er tillitsskapende, og som oppleves som rettferdig, er funnet å ha en positiv sammenheng med utvikling av høykvalitets-LMR (Nahrgang og Seo 2015).

2.2.1.4 Utvikling av relasjoner over tid

Vi vil her redegjøre for noe av forskningen som er gjort rundt utviklingen av relasjoner over tid. Dette er en faktor som ikke nevnes i Dulebohn sin modell, men som vi i våre intervjuer likevel stilte lederne spørsmål om. I litteraturen på LMR-feltet har man fokus på både hva som bidrar til etablering og videreutvikling av de dyadiske relasjonene mellom leder og medarbeider. Teorien bygger på at relasjonene utvikles gjennom rolleskaping, hvor rollen mellom leder og medarbeider først etableres gjennom hvilken rolle man tar overfor hverandre, videre hvordan man utvikler relasjonen mellom partene, deretter hvordan rollene opprettholdes for så å stabiliseres (Nahrgang og Seo 2015). Graen og Uhl-Bien (1995) deler prosessen inn i tre kategorier, hvor partene i første fase er fremmede for hverandre, deretter etableres et bekjentskap, og til slutt utvikles et modent partnerskap. Utviklingen gjennom de ulike stadiene varierer, og noen relasjoner kommer aldri lengre enn til første fase (Graen og Uhl-Bien 1995).

Undersøkelser som er gjort til nå har vist at relasjonen som oppstår tidlig mellom leder og medarbeider, kan bidra til å forutse kvaliteten på relasjonen på et senere tidspunkt, og allerede etter to uker kan man forutse kvaliteten på relasjonen etter seks måneder (Nahrgang og Seo 2015). Samtidig viser Dulebohn et al. (2012) at forskningen til nå har mer kunnskap om utviklingen av LMR enn om vedlikehold og avvisninger.

2.2.2 Faktorer ved leder

Vi vil her gå nærmere inn på noen av lederfaktorene i Dulebohn et al. (2012) sin modell. Vi vil redegjøre for leders forventninger til medarbeider. Deretter vil vi se nærmere på lederatferd og transformasjonsledelse.

2.2.2.3 Leders forventning til medarbeider

I de tilfeller der lederen har en positiv oppfatning av medarbeideren, vil en gjensidig prosess mellom leder og medarbeider utvikles gjennom at lederen delegerer oppgaver som medarbeider utfører. Disse gjensidige handlingene medfører en oppbygging av tillit, respekt og anerkjennelse (Goldberg og McKay 2015). Det er funnet en positiv sammenheng mellom lederes forventning til medarbeidere og relasjoner av høy kvalitet. Når lederen har høye forventninger til medarbeidere, vil dette kunne medføre mer utfordrende oppgaver, positive tilbakemeldinger og mer opplæring, som igjen påvirker relasjonen positivt. Positive forventninger fra lederen har en innvirkning på relasjonen både i starten og i den langsiktige relasjonen (Nahrgang og Seo 2015). Leders forventninger og oppgavedelegering ser ut til å være en avgjørende faktor i å forstå utviklingen av LMR (Bauer og Green 1996). Dulebohn et al. (2012) viser til Graen og Scandura (1987) som sier at i motsatt tilfelle, vil medarbeidere hvor lederen vurderer at medarbeider ikke er i stand til å løse oppgaven, oftere utvikle en relasjon av lav kvalitet til lederen.

2.2.2.4 Lederatferd og transformasjonsledelse

Det er funnet positive sammenhenger mellom ledere som utøver transformasjonsledelse og høykvalitets-LMR. Transformasjonsledelse er en av lederfaktorene i Dulebohn et al. (2012) sin modell. Transformasjonsledelse innebærer fire faktorer; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte (Glasø og Thompson 2013).

Vi vil ta utgangspunkt i individuell støtte og idealisert innflytelse (modellæring) som er de to områdene hvor det er funnet en positiv sammenheng med LMR (O'Donnell et al. 2012). Individuell støtte er atferd som å vise hensyn, oppmuntre i stressende og utfordrende situasjoner, og å vise sympati og støtte når man er opprørt eller lei seg. Modellæring innebærer at leder utøver atferd som modell for sine medarbeidere der leders atferd gjenspeiler verdier og holdninger hos leder (O'Donnell et al. 2012). Det er funnet en positiv sammenheng mellom LMR-kvalitet og ledere som utøver velvillig ledelse, og som viser omtanke og støtte (Nahrgang og Seo 2015).

O'Donnell et al. (2012) viser til at støttede atferd er en kjernekomponent i relasjonsorientert ledelse som ble forsket på lenge før transformasjonsledelses-begrepet kom på banen, og modellæring er en del av teorien om autentisk ledelse som også eksisterer uavhengig av transformasjonsledelses-teorien (O'Donnell et al. 2012). Allerede i en studie av Dansereau, Graen og Haga (1975), ble lederatferd knyttet til oppmerksomhet og støtte undersøkt. Leders aktiviteter knyttet til oppmerksomhet er for eksempel medarbeiders mulighet for deltakelse i beslutninger som angår en selv, informasjon og tilbakemeldinger, bekreftelse av tillit til medarbeideren, og hvorvidt lederen tar hensyn til medarbeiders følelser og behov. Aktiviteter hvor lederen viser sin støtte, er for eksempel å stille opp for medarbeider, selv om det innebærer at lederen kan gjøre seg selv upopulær, og at lederen holder løfter (Dansereau et al. 1975, 53).

Harms et al. (2017) peker på at relasjonen mellom leder, og medarbeider og leders evne til å vise omtanke, har tydelig sammenheng med medarbeiders opplevde velvære og forebygging av stress og utbrenthet. Den sosiale LMR-relasjonen krever at lederen aktivt tar initiativ til gjensidige og løpende interaksjoner (Kuvaas og Buch 2016). Flere studier viser til at en gjensidig relasjon av høy kvalitet mellom leder og medarbeider medfører en økning i den emosjonelle tilknytningen mellom leder og medarbeider (Dulebohn et al. 2012).

2.3.3 Faktorer ved medarbeidere

Vi har i vår oppgave et hovedfokus på ledere og deres opplevelse av hva som er viktig for å skape gode relasjoner. Utviklingen av relasjoner mellom leder og medarbeider foregår i en dyade, hvor begge parter må investere i relasjonen. Faktorer ved medarbeider er derfor likeledes av betydning for den gjensidige utviklingen av relasjonen (Dulebohn et al. 2012). Vi velger å oppsummere medarbeiderfaktorer samlet, da dette er noe vi har undersøkt i mindre grad.

I intervjuene spurte vi lederne om hva de opplevde som viktig ved medarbeideres personlige egenskaper og innsats i utviklingen av relasjonen. Dulebohn et al. (2012) viser til femfaktormodellen, «Big five», der personlighetstrekk påvirker LMR. Det skilles mellom «positive affectivity» (PA) som viser til hvorvidt medarbeider føler seg positive, engasjerte og er optimistiske (Watson, Clark & Carey 1988 i Dulebohn 2012). Positiv «affectivity» kjennetegnes ved høyt energinivå, optimisme og entusiasme, og dette oppfattes positivt av andre (Dulebohn et al. 2012). Det å være hjelpende og tilpasningsdyktig i sin atferd er også karaktertrekk ved medarbeidere som blir trukket fram som betydningsfulle, likeledes faktorer som kreativitet og toleranse (Dulebohn et al. 2012). Ledere delegerer oftere oppgaver til personer med høye PA-kvaliteter fordi de opplever at medarbeidere har engasjement og motivasjon. Dette bidrar positivt i utviklingen av LMR (Dulebohn et al. 2012).

På den andre siden vil medarbeidere med personlighetstrekk som samsvarer med «negative affectivity» (NA) oftere utvikle relasjoner av lav kvalitet. NA beskrives som sinnstilstander som inkluderer frykt, angst, irritabilitet, fiendtlighet, tretthet og slapphet (Watson et al. 1988 i Dulebohn et al. 2012), og hvor man oppfatter mennesker, situasjoner og seg selv i et negativt lys. Dette medfører mindre effektive arbeidsrelasjoner av lavere kvalitet (Dulebohn et al. 2012).

Medarbeidere kan investere i relasjonen gjennom å kommunisere mer med lederen, oppsøke lederen for tilbakemeldinger og oftere forhandle rollene. Dette bidrar til å forme relasjonen mellom leder og medarbeider (Dulebohn et al. 2012). Det er funnet en positiv sammenheng i forhold til medarbeidere som investerer i å utvikle en relasjon av høy kvalitet med sin leder (Nahrgang og Seo 2015), men sammenhengen avhenger av at høy innsats fra den ene parten, ikke medfører lavere innsats fra lederen. Det vil kunne medføre lavere kvalitet på relasjonen (Maslyn og Uhl-Bien 2001 i Nahrgang og Seo 2015).

2.3.4 Faktorer ved organisasjonen

Vi ønsker å redegjøre for noen forhold ved organisasjonen som har vist seg å ha en sammenheng med kvaliteten på LMR, og vil her se nærmere på lederspenn og organisasjonsstruktur.

2.3.4.1 Lederspenn

Lederspenn refererer til antall medarbeidere som er direkte organisert og rapporterer til en leder. Hva som er et stort lederspenn, defineres som der hvor antall medarbeidere gjør det vanskelig for en leder å utvikle nære relasjoner av høy kvalitet med medarbeidere. Det er vanskelig å tallfeste dette, da det også vil avhenge av for eksempel organisasjonsstrukturen (Schyns, Maslyn og Weibler 2010). Når vi ser på hvilke faktorer ved konteksten som spiller inn på kvaliteten på relasjonen, kan lederspenn se ut til å være en faktor (Nahrgang og Seo 2015). Ledere har mange oppgaver og begrenset med tid. Dette gjør det utfordrende å utvikle relasjoner av høy kvalitet med mange medarbeidere. I en studie av Schyns, Maslyn og Weibler (2010) vises det til at hvilken effekt lederspenn har for de ulike LMR avhenger av hvor viktig personlig interaksjon og psykologisk nærhet er for deltakerne i relasjonen. Dette er vanskeligere å opprettholde med et stort lederspenn. Nahrgang og Seo (2015) viser til flere studier som har funnet en negativ sammenheng mellom kvaliteten på relasjoner og lederspenn, spesielt fra medarbeideres perspektiv. I en undersøkelse av Schyns, Maslyn og Veldhoven (2012), fant de at dersom ledere har høy motivasjon mot mellommenneskelige forhold, omsorg og interesse for andre, og prøver å bygge relasjoner til et større antall medarbeidere, blir resultatet et stort antall av utvannede og like relasjoner (Schyns, Maslyn og Veldhoven 2012).

2.3.4.3 Organisasjonsstruktur

Som vi viser til i innledningen kan det være et behov for mer forskning på LMR og organisasjonsmessige faktorer (Dulebohn et al. 2012). Vi har gjennomført et litteratursøk på LMR og organisasjonsstruktur, og vi finner svært lite litteratur på området. Vi har funnet en artikkel fra 1975 om flat struktur og hvordan den påvirker medarbeiders jobbprestasjoner, stress og trivsel.

Denne undersøkelsen ble gjort i ulike firmaer med selgere, og studien konkluderer med at selgerne i den minste organisasjonen med flat struktur, opplevde høyere grad av autonomi, mindre stress og presterte bedre enn selgere i de større firmaene med mer hierarkisk struktur (Ivancevich og Donnelly 1975). Denne undersøkelsen ser ikke på LMR-kvalitet i sammenheng med organisasjonsstruktur, men er allikevel relevant, da den ser på medarbeiders tilfredshet på jobb. Videre finner vi også en undersøkelse fra 2006 om LMR og organisasjonskultur.

Studien finner en sammenheng mellom LMR-kvalitet og medarbeideres opplevelse av at organisasjonen verdsetter og har et miljø som fremmer vennlighet, støttende atferd og hvor konflikter løses. Dette bidrar til å motivere medarbeidere i å utvikle relasjoner av høy kvalitet til leder. Resultatene i denne undersøkelsen viser at organisasjonsmessige faktorer kan være medvirkende i utviklingen av LMR (Erdogan, Liden og Kraimer 2006), men undersøkelsen peker på behov for mer forskning på andre organisasjonsmessige faktorer, da det er lite kunnskap på området.

I 2016 er det gjort en undersøkelse av entreprenørskap og LMR, og hvordan dette påvirker medarbeideres mulighet for innovasjon og kreativitet. Undersøkelsen er gjort i organisasjoner med flat struktur i IT-bransjen, og finner støtte for at i organisasjoner med flat struktur vil fordeler som tillit og forpliktelse som oppstår ved høy kvalitet på LMR bidra til å fremme nyskapende tanker og forventninger hos medarbeidere (Schenkel og Brazeal 2016). Utover disse artiklene finner vi svært lite om LMR og organisasjonsstruktur. Vi finner flere studier knyttet til organisasjonsstruktur, men få av disse ser på sammenhengen med LMR. Det kan derfor se ut til at Dulebohn et al. (2012) og Erdogan, Liden og Kraimer (2006) har rett i at dette er et område det finnes lite forskning på.

3 Metode

For å få svar på vår problemstilling, har vi valgt et kvalitativt design for vår undersøkelse. Mye av forskningen som omhandler LMR, tar utgangspunkt i kvantitative studier, og gjerne gjennom spørreundersøkelser. Både Bauer og Erdogan (2015) og Uhl-Bien (2006) viser til et behov for mer kvalitativ forskning, og (Dulebohn et al. 2012) peker på behov for mer forskning ut ifra et lederperspektiv. I kvalitativ metode tar man utgangspunkt i at «*den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger*» (Ringdal 2018, 109). Kvalitativt design forutsetter nærhet til informantene og innebærer undersøkelse av et fåtall studieobjekter (Ringdal 2018). I kvalitative studier får man mulighet til å gå i dybden og få rikere forståelse av det fenomenet man undersøker (Ringdal 2018).

3.1 Utvalg

I vår studie har vi valgt ut ledere i barnehage som informanter. Lederrollen i barnehagen befinner seg på lik linje med andre ledere i krysspennet mellom styring og ledelse. Rammeplan for barnehager viser til at barnehagen skal ivareta relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre (Rammeplan for barnehager 2017). Barnehagene er derfor en arena hvor relasjoner har stort fokus.

I vår undersøkelse ønsket vi derfor å snakke med ledere i barnehager for å se nærmere på hva de opplever som viktig for å skape og opprettholde gode relasjoner med sine medarbeidere. Ledere i barnehagene har ulike titler, for eksempel seksjonsleder og fagleder, men styrer er mest utbredt. I vår oppgave vil vi bruke styrer og leder om hverandre.

I en FAFO-rapport fra 2015 sies det om ledelse i barnehager;

Tilstedeværelse og synlighet er slik sett noe barnehagestyrere delvis velger som følge av egen ledelsesfilosofi, det er deres ønskede lederstil. Samtidig er det klart at det i noen av de aller største barnehagene i praksis ikke er mulig å få til en «nærhetsstrategi» som gjør leder tilgjengelig i hele barnehagen – uavhengig av hva slags lederstil og -filosofi styrer har (Bråten et al. 2015, 138).

I og med at barnehagesektoren er preget av en lederrolle, hvor relasjoner tradisjonelt har stått sterkt, kan barnehageledere ha viktige bidrag for å finne «oppskriften» på hvilke faktorer, det vil si mellommenneskelige, faktorer ved ledere, ved medarbeidere og ved organisasjonen, som kan bidra til utviklingen av gode relasjoner mellom leder og medarbeidere. Gjennom å intervju barnehageledere kan vi få mer innsikt i hva ledere selv opplever som viktige faktorer for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet. Deres erfaringer og tanker om relasjonsledelse vil forhåpentligvis være nyttige og relevante for ledere i andre sektorer.

3.2 Bakgrunn

Barnehager i Norge har tradisjonelt vært organisert i ett bygg og med avdelinger, hvor bemanningen består av pedagogiske ledere med høyskoleutdanning, barne- og ungdomsarbeidere med fagbrevutdanning og barnehagemedarbeidere uten utdanning. Dette er i endring, da flere av barnehagenes medarbeidere nå skal ha pedagogisk utdanning. Barnehager i dag organiseres på ulike måter, og selv om det finnes ulike ledelsesmodeller i barnehagene, er det som regel styrer som er nærmeste leder for alle medarbeidere i barnehagene, og det er styrer som har det overordnede ansvaret for hele barnehagen (Larsen og Slåtten 2014). Barnehager i Norge har tradisjonelt hatt en forholdsvis flat struktur, hvor medarbeidere i stor grad utfører de samme oppgavene (Larsen og Slåtten 2014). Larsen og Slåtten (2014) viser til at det i praksis ofte er få skiller mellom arbeidsoppgavene til pedagogiske ledere og de andre medarbeiderne på avdelingen.

3.3 Design

I vår undersøkelse har vi valgt et kvalitativt tverrsnittdesign. Et kvalitativt tverrsnittdesign innebærer dybdeintervjuer av et fåtall informanter, hvor intervjuene skjer innenfor et avgrenset tidsrom for å beskrive forhold i nåtid (Ringdal 2018). I kvalitative intervjuer med styrere vil vi kunne gå i dybden og undersøke styreres egne opplevelse av hva som er viktig for å styrke relasjonene med sine medarbeidere. Vi vil ta utgangspunkt i styrers egen opplevelse, da forskningen til nå har hatt et stort søkelys på medarbeideres opplevelse av relasjonen. Vi vet fra LMR-teorien at ledere utvikler dyader av ulik kvalitet med sine medarbeidere, og at ledere har en signifikant rolle i forhold til hvilke medarbeidere man utvikler henholdsvis høykvalitets- og lavkvalitetsrelasjoner med (Dulebohn et al. 2012).

Vi ønsket i intervjuene å få frem styrerens egne opplevelser, tanker og meninger om hva som skal til for at ledere skal kunne utvikle flere relasjoner av høy kvalitet.

I kvantitativ forskning er det lite rom for å spørre utvalget om hvordan man selv opplever det fenomenet som undersøkes. I en spørreundersøkelse er spørsmålene forhåndsdefinert og ofte basert på kategorier og standardisering (Ringdal 2018). I et dybdeintervju vil man ved å stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål underveis, kunne få dypere forståelse og bredere informasjon fra informantene (Magnusson og Marecek 2015). Vi ønsket i vår intervjuguide å stille åpne spørsmål, hvor lederne i stor grad selv kunne beskrive hvilke faktorer de opplevde som viktige. Ved å stille åpne spørsmål kan den som intervjuer legge til rette for «rich talk», hvor informantene inviteres til å fortelle det de selv vil og med egne ord (Magnusson og Marecek 2015).

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide som bygger på modellen til Dulebohn et al. (2012). Intervjuguiden besto av åpne spørsmål, hvor vi ba lederne fortelle om ulike temaer. Temaene var inndelt i mellommenneskelige faktorer, faktorer ved leder, ved medarbeider og ved organisasjonen, da utviklingen av relasjoner mellom leder og medarbeider foregår på ulike måter og avhenger av faktorer av ulik art (Dienesch og Liden 1986). Det var viktig for oss at spørsmålene var åpne, og at informantene kunne fortelle fritt og utdype det de anså for å være viktige faktorer, slik at vi i intervjuene kunne få innsikt i andre elementer enn det som tidligere har vært undersøkt.

Vi begynte intervjuene med å stille noen spørsmål om leders bakgrunn og om barnehagen han/hun var leder for. Videre i intervjuguiden omhandler spørsmålene hva ledere mener kjennetegner en god relasjon, hva opplever de som viktige at de selv gjør for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet. Vi spurte også om det var spesielle ting de gjør for å styrke relasjonene til medarbeidere, hvor de opplever at relasjonen ikke er like god. Likeledes ønsket vi å finne ut om det var faktorer ved medarbeidere de opplevde som viktig, og om det var noe de mente at medarbeiderne selv kunne gjøre for å skape og/eller opprettholde gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Til slutt tok vi for oss organisasjonsmessige forhold, hvilke faktorer i organisasjonen som er viktige, og hvilke endringer de eventuelt har opplevd i rollen som leder.

3.4 Forskningsprosessen

I prosessen med å utarbeide intervjuguide gjennomførte vi først en pilotering av intervjuene ved å gjennomføre intervjuer med familiemedlemmer og kollegaer. Dette bidro til at vi fikk testet ut spørsmålene. Ringdal viser til at dybdeintervjuer er mer krevende å gjennomføre enn standardiserte intervjuer, og at denne type intervju bør planlegges nøye (Ringdal, 2018). For oss var dette viktig for å teste, tilpasse og evaluere både intervjuguiden og prosessen med å gjennomføre intervjuene. Piloteringen bidro til at vi kunne justere spørsmålene, og at vi kunne forutse hvor lang tid det var behov for å sette av til intervjuene.

3.5 Rekruttering av informanter

Vi tok kontakt med tre ulike barnehageadministrasjoner i Oslo. Bydelene fikk tilsendt informasjon om bakgrunnen for og formålet med masterprosjektet, slik at dette forhåpentligvis kunne være interessant å formidle videre til bydelenes barnehageledere. Vi ønsket å rekruttere til sammen 10-15 styrere med tanke på at noen kanskje måtte avlyse, og at vi på forhånd ikke hadde bestemt oss for hvor mange informanter vi hadde behov for. Vi ble positivt mottatt av to av bydelene, og de ønsket gjerne å delta i prosjektet. Den siste bydelen fikk vi ingen tilbakemelding fra. Bydelene ble valgt ut med tanke på geografisk nærhet, slik at det skulle være lettere å gjennomføre intervjuene. Foruten geografi, og at vi ønsket styrere i kommunale barnehager, var det ingen andre kriterier for utvelgelse. Dette var et bevisst valg med tanke på å få svar på problemstillingen. Barnehager er ulikt organisert og det er ofte ulike modeller for lederstruktur og lederspenn. Gjennom et mest mulig tilfeldig utvalg fikk vi rekruttert ledere, slik som vi ønsket, fra ulike typer barnehager av ulik størrelse og med ulik organisering. Det var overordnet leder for barnehagene i bydelen, som ga tilbakemelding om hvilke styrere som hadde anledning til å delta. Vi fikk til sammen rekruttert 9 informanter, hvorav 3 menn og 6 kvinner. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjonsskriv om intervjuet og prosjektet.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Noen av intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, det vil si i den enkelte barnehage hvor lederen holdt til, slik at det skulle være mest mulig praktisk for den enkelte å delta i intervjuet. I en bydel fikk vi låne et lokale sentralt i bydelen, der alle intervjuene ble gjennomført. En av informantene måtte trekke seg i siste liten, så vi gjennomførte 8 intervjuer.

Begge studentene deltok, og intervjuene ble tatt opp med diktafon-app. Intervjuene varte i gjennomsnitt ca. 75 minutter. Under intervjuene var det naturlig å komme med oppfølgende spørsmål og spørre om utdypende forklaringer. Dette ble tilpasset i hvert intervju. I intervjuene fordelte vi som studenter oppgavene mellom oss, hvor den ene stilte spørsmål, mens den andre observerte, kunne stille oppfølgende spørsmål og passe tiden. Vi opplevde et stort engasjement hos informantene, og at intervjutema var et område de hadde stor interesse for. I flere av intervjuene opplevde vi at informantene reflekterte over egen lederrolle, og det ble også nevnt at intervjuet ville medføre en endring og forbedring i praksis for hvordan de ville jobbe med relasjoner. Etter å ha gjennomført 8 intervjuer, opplevde vi å ha nådd vår grenseverdi. En grenseverdi eller metningspunkt, refererer til at forskeren ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Vi opplevde i stor grad at det var mange av de samme momentene som fremkom i intervjuene, og at vi satt igjen med et omfattende og spennende materiale.

3.7 Etterarbeid

I etterkant av gjennomføringen av intervjuene, ble intervjuene transkribert med hjelp av F4 Transkript og kodet ved hjelp av NVivo 12. Vi utarbeidet også en tabell for å kunne kartlegge de ulike svarene på hvert enkelt spørsmål. Tabellen tok utgangspunkt i spørsmålene i intervjuguiden (Vedlegg 3), og denne hjalp oss med å få oversikt over de ulike informantenes svar. Av hensyn til anonymisering har vi tatt bort spørsmålene om informantens bakgrunn og barnehage i vedlegget. Videre i NVivo 12 kategoriserte vi svarene på de ulike spørsmålene for å kunne søke på begreper og mønstre i materialet. På mange spørsmål opplevde vi svarene som sammenfallende, mens det på andre områder var mer sprikende og flere nyanser. Vi har gjennom vår bearbeiding hatt søkelys på det som går igjen, og som vi har sett på som interessant for LMR-feltet. Vi opplever at vi lykkes med å få frem et rikt materiale, og vi har derfor også måttet ta mange valg på veien. Her har vi tatt utgangspunkt i Dulebohn sin modell, samt hva vi har oppdaget som nytt og interessant for LMR-litteraturen. Vi har bearbeidet materialet med fokus på mellommenneskelige faktorer, faktorer ved leder, medarbeidere og ved organisasjonen. Under intervjurundene fremkom det mange gode sitater som vi har valgt å ta med for å kunne vise fram det informantene var opptatt av, samt likheter og ulikheter i deres opplevelser.

3.8 Forskerrollen og objektivitet

Vi som skriver denne oppgaven, har begge god kjennskap til barnehagesektoren og lederrollen. Dette er noe vi har vært bevisst på hele veien, og at våre forhåndsoppfatninger vil kunne påvirke vår tolkning og forståelse av informasjonen. I utarbeidelsen av intervjuguiden la vi vekt på åpne spørsmål og forsøkte å være bevisste på at spørsmålene ikke skulle være preget av våre tanker og meninger. Vi opplevde i stor grad at dette fungerte godt i gjennomføringen av intervjuene og i etterarbeidet. I spørsmålene som omhandler organisasjonen ser vi i etterkant at de muligens var preget av vår forforståelse og at vi egentlig forsøkte å få frem informasjon om et emne uten å stille ledende og spesifikke spørsmål. Dette medførte at spørsmålene ble for åpne, slik at informantene syntes det var vanskelig å svare på, og at svarene ble noe sprikende. Det er allikevel flere organisasjonsmessige faktorer som vi anser som viktige, og som nevnes av flere av informantene i vårt materiale. Ulike organisasjonsmessige faktorerets betydning ble ofte nevnt av informantene selv, innenfor flere av de ulike spørsmålene de ble stilt.

3.9 Validitet og reliabilitet

Selv om vårt utvalg er begrenset, opplever vi at det er stor konsensus mellom styrernes svar innenfor enkelte områder, slik at det ikke vil være utenkelig å få samme svar ved å gjennomføre intervjuer med samme intervjuguide i en annen bydel eller i en annen kommune. Vi opplever også at mange av ledernes tanker og refleksjoner er sammenfallende på tross av at både organisering og for eksempel lederspenning varierer. Vår undersøkelse er likevel et øyeblikksbilde og gir et inntrykk av noen få ledes erfaringer, tanker og refleksjoner ut ifra situasjonen de var i når intervjuene ble gjennomført. Vi vet ikke om deres svar sammenfaller med deres praksis eller samsvarer med medarbeideres oppfatning.

4 Analyse og diskusjon

Formålet med denne oppgaven var gjennom en kvalitativ undersøkelse å finne mer ut av hvilke faktorer ledere opplever som viktige for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet til sine medarbeidere. Som vi skrev innledningsvis, har det vært pekt på behov for mer forskning knyttet til ledere, og hvordan kunnskapen om LMR kan brukes for å styrke relasjoner (Dulebohn et al. 2012). Det er også etterspurt flere kvalitative studier som bidrar til rikere og mer utdypende beskrivelser av de sosiale dynamiske prosessene i relasjonene (Uhl-Bien 2006 m.fl.), samt studier som undersøker organisasjonsstruktur (Dulebohn et al. 2012). Vi har både i teoridelen og i intervjuene benyttet modellen til Dulebohn et al. (2012) som utgangspunkt. I analysedelen vil vi først oppsummere våre funn som samsvarer med forskningen som vi har presentert i teorikapittelet. Disse faktorene er gjensidig tillit og respekt, leders forventninger til medarbeider, faktorer ved medarbeidere og lederspenn. Deretter vil vi redegjøre og drøfte våre funn som vi mener er av betydning for LMR-teorien, både ved å berike feltet og forhåpentligvis tilføre noe nytt, og som kan innebære konsekvenser for videre forskning.

4.1 Oppsummering av funn som samsvarer med tidligere forskning

Vi vil her oppsummere våre funn knyttet til gjensidig tillit og respekt, leders forventning til medarbeider, medarbeiderfaktorer og lederspenn.

På faktoren gjensidig tillit og respekt samsvarer våre funn med tidligere forskning (Graen og Uhl-Bien 1995, Bauer og Green 1996). Lederne vektlegger faktorer som trygghet, ærlighet og åpenhet og dette er gjensidige faktorer i relasjonen. En leder sier;

Jeg har sagt lite om tillit, men det er alfa omega i, i dette, i det samspillet, hvis du ikke stoler på meg, så blir det vanskelig å kommunisere med meg, da blir det vanskelig. Og igjen, så er det min oppgave som leder å skape den tilliten, i hvert fall begynne å bygge den tilliten, og det er min oppgave som er ekstra vanskelig, å bevare den tilliten. Og hvis en tillit har blitt brutt på et eller annet tidspunkt, så er det jeg som skal gå å si vet du hva, beklager (Informant 5).

Våre funn bygger opp under LMR-teorien om at leders forventninger til medarbeider har sammenheng med utviklingen av tillit mellom leder og medarbeidere (Goldberg og McKay 2015). Medarbeidere som leder har tillit til at har evner, nødvendig kompetanse og som virker motiverte, får oftere delegert ansvar og oppgaver av leder.

Dette samsvarer med LMR-teorien (Nahrgang og Seo 2015 og Bauer og Green 1996). Ledere i vår undersøkelse opplyser at medarbeidere som ledere har tillit til oftere kan få delegert ansvar, og en sier; «*Jeg er nok en leder som gir en del tillit til medarbeiderne mine (...) men de må jo selvfølgelig levere på det også (...)De får tillit etter det de klarer og/eller hvilken kompetanse og sånn de har*» (Informant 4), og en annen sier;

Jeg forskjellsbehandler ikke, kanskje bevisst, eller jeg gjør vel kanskje egentlig det når jeg tenker meg om, altså fordi jeg gir de jeg har en sånn relasjon til i forhold til det faglige, og har tillit til de. De får jo kanskje litt mer ansvar da. Det er jo et par, tre av de pedagogiske lederne som jeg kjenner at jeg gir kanskje litt mer ansvar enn de andre. (Informant 7)

Vi har i liten grad hatt fokus på medarbeidere i vår studie, men vi finner at våre funn samsvarer med tidligere forskning knyttet til hvilke personlige egenskaper ved medarbeidere ledere verdsetter, samt hvilke som verdsettes i mindre grad. Videre samsvarer våre funn på medarbeiders investering i relasjonen. På spørsmål om hvilke egenskaper ledere verdsetter ved medarbeiderne og som bidrar til en god relasjon sier en leder; «*Det viktigste av alt er å være «påskrudd» - «altså vite hvorfor du vil jobbe i (...)*» (Informant 8). Åpenhet, ærlighet, fleksibilitet, det å vise genuin interesse, positivitet og endringsvillighet ble nevnt. En leder uttrykker;

at de har en yrkesstolthet, at de tar jobben på alvor, at de ønsker å gjøre noe, ønsker å gjøre en forskjell, er positive og endringsvillige, lyst til å prøve noe nytt, kommer med ideer til nye prosjekter og er litt sånn «Ja, det har jeg lyst til å prøve» og er litt, i utgangspunktet litt sånn optimistiske og positive og fleksible (Informant 7)

Dette samsvarer med funnene til Dulebohn et al. (2012) om at medarbeidere som har egenskaper som samsvarer med «positive affectivity» er medarbeidere ledere setter pris på og lettere får gode relasjoner med. På den andre siden nevnes negative egenskaper ved medarbeidere; å være negativ, ha lav terskel for å ikke møte på jobb, yte et minimum, lite endringsvillig, lite fleksibel og som går på jobb for å få lønn. En leder sier; «*Og stillingsinstruksene, ikke sant, hva, hva er det som står i din stilling? Hva er det som skal forventes, liksom? Det er minimumen. Og så må du legge til litt porsjon med litt hjerte og litt hjerne.*» (Informant 6). Ledere i vår studie trekker frem egenskaper ved medarbeidere som gjøre relasjoner vanskeligere som samsvarer med «negative affectivity» i Dulebohn et al. (2012). Vi finner også støtte for at ledere i vår undersøkelse opplever en bedre relasjon med medarbeidere som har en sosial bytterelasjon, fremfor en økonomisk bytterelasjon.

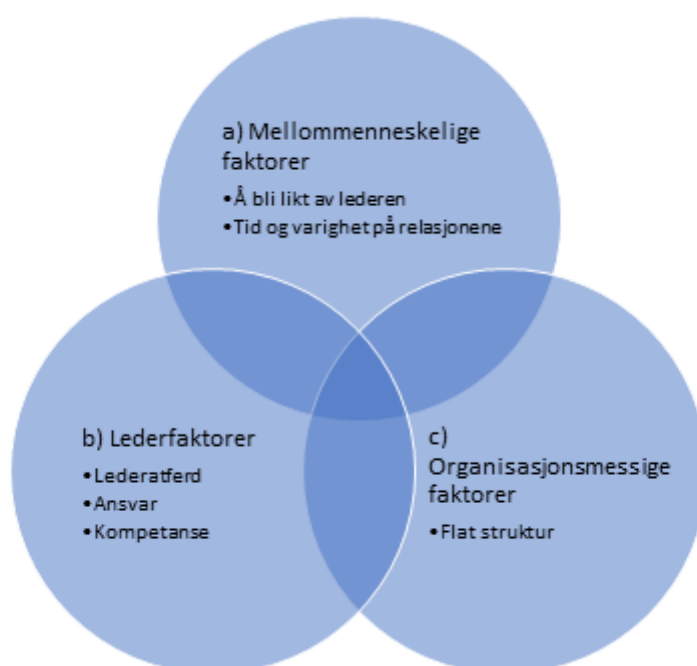
Lederne ble spurt om hva de tenker at medarbeiderne selv kan gjøre, som bidrar til en god relasjon dem imellom. Her trekker de frem; å være åpen, by på seg selv, ha lyst til å kommunisere, vise interesse for både faget, leder og kollegaer. Samtidig nevnes også å ta opp ting direkte med leder hvis det er noe, fremfor å snakke med andre om det. Dette samsvarer med Dulebohn et al. (2012). Lederne i vår undersøkelse ga uttrykk for at relasjoner er en tango for to og at medarbeiderne selv har et medansvar i hvordan de velger å tolke og reagere. Samtidig finner vi støtte for at medarbeiders innsats i relasjonen ikke medfører lavere innsats fra lederen (Maslyn og Uhl-Bien 2001 i Dulebohn et al. 2012). En leder sier; *«Men som overordnet, så har jeg, så blir det helt annerledes, for det første så kan jeg ikke velge det bort, så hvis noen ikke gidder å prate med meg da, eller er sure på meg da, så er jeg nødt til å ta tak i det, fordi det er mitt ansvar».* (Informant 3)

I forhold til organisasjonsmessige faktorer, ser vi at våre funn tilknyttet lederspenn, samsvarer med tidligere forskning som Schyns, Maslyn og Weibler (2010). Schyns, Maslyn og Weibler (2010) viser i sin studie til at antall medarbeidere en leder kan være leder for avhenger av ulike organisasjonsmessige faktorer. I vår undersøkelse er det stor variasjon i forhold til hvor mange medarbeidere hver enkelt er leder for, fra 9 medarbeidere til 30, allikevel opplever alle tidspress. Det er en felles opplevelse av at rollen har blitt mer administrativ og byråkratisk de siste årene, og at de skal ivareta mange ulike oppgaver fra vaktmester til økonomisjef. Dette medfører at de har lite tid til å være sammen med personalet sammenliknet med det de selv ønsker. En av lederne gir uttrykk for at jo mindre man er sammen med medarbeiderne, jo mindre behov får man for å være sammen med dem. Nahrgang og Seo (2015) viser til at å utvikle gode relasjoner med flere medarbeidere, avhenger av leders tid og ressurser. Vi finner støtte for at ledere opplever begrenset med tid, uavhengig av hvor mange de er leder for. Alle lederne trekker frem betydningen av at hver barnehage har behov for en daglig leder uansett størrelse på barnehagen. Selv med begrenset tid opplever vi at lederne i vår undersøkelse prioriterer en medarbeiderorientert lederstil, og det er kanskje noe andre sektorer kan lære fra barnehagesektoren. Våre funn støtter opp under hvorfor vi ønsket å intervjuere ledere i barnehagesektoren fordi; *«tilstedeværelse og synlighet er slik sett noe barnehagestyrere delvis velger som følge av egen ledelsesfilosofi, det er deres ønskede lederstil»* (Bråthen et al. 2015, 138).

4.2 Redegjørelse og drøfting av funn som beriker LMR-feltet

Vi vil nå komme inn på våre funn som vi opplever at er av betydning for LMR-feltet. Vi skrev innledningsvis at vi ønsket å se på 3 ulike bidrag til LMR-litteraturen. Disse omhandler leders rolle, mer innsikt i de relasjonelle prosessene som foregår mellom leder og medarbeider, samt mer kunnskap om organisasjonsmessige faktorer. Vi vil nedenfor redegjøre og drøfte våre funn nærmere;

- *Mellommenneskelige faktorer; Å bli likt av lederen og utvikling av relasjoner over tid*
- *Lederfaktorer; Lederatferd, ansvar og kompetanse*
- *Organisasjonsfaktorer; Flat struktur - fordel eller ulempe?*



Figur 2

4.2.1 Mellommenneskelige faktorer; Å bli likt av lederen og utvikling av relasjoner over tid

Her vil vi se nærmere på å bli likt av lederen og utvikling av relasjoner over tid.

4.2.1.1 Å bli likt av lederen

Det er din egen hjerne, som du må påvirke til å være positivt innstilt for å få kjemi. Og er du det, så smitter jo det. Smiler man, så smitter jo det. Er man positiv, så smitter jo det på andre (Informant 6).

Store deler av LMR-forskningen peker på at det å bli likt av lederen er en av de mest betydningsfulle mellommenneskelige faktorene for å kunne utvikle relasjoner av høy kvalitet. Bauer og Green peker på at dette er av betydning både i starten og i den langvarige relasjonen (1996). En av lederne sier; «*Jeg vet at jeg har fått til god relasjon som andre ikke har fått til, så, så det går jo også litt sånn på personlighet (...) det går litt sånn på kjemi*» (Informant 7) og en annen sier; «*Du har bedre kjemi da hvis man kan kalle det med noen enn med andre, men du skal være profesjonell imot alle*» (Informant 5). Flere av lederne i vår undersøkelse har erfaringer med at «kjemi» eller å komme godt overens med en medarbeider, kan gjøre det lettere å få til en god relasjon. Dette samsvarer med LMR-teorien om at å bli likt av lederen er en faktor som har betydning.

På den andre siden finner vi at lederne har en oppfatning om at det å like noen, eller «kjemi», er noe man som leder kan jobbe med. En leder sier;

At jeg må kjenne deg, for å kunne lede deg best mulig, og det vi trenger ikke å være bestiser, vi trenger (...) å ha engang veldig god kjemi, men jeg må kunne kjenne deg såpass godt, at jeg kan opptre ovenfor deg på en best mulig måte, nettopp fordi at folk er forskjellig. (Informant 8).

I intervjuene spurte vi lederne om de hadde noen relasjoner som de opplevde å ha lykkes spesielt godt med, og hva de tenkte kunne være årsakene til dette, og vi spurte også om de hadde noen relasjoner som de opplevde som mer utfordrende, og hva de eventuelt hadde gjort for å endre relasjonen. På spørsmålet om relasjoner de lykkes med redegjør de fleste av lederne om en relasjon som de i utgangspunktet hadde opplevd som mindre god. På begge spørsmålene trekker lederne frem relasjoner hvor de har jobbet med relasjonen mellom seg selv og medarbeideren, slik at relasjonen har endret seg. En sier; «*Det kan godt være at det forholdet som startet ganske vanskelig, kan ende opp med å være superduper, den beste medarbeider, fordi vi har snakket sammen og luftet*» (Informant 5). Flere beskriver relasjoner som har fått seg en «trøkk», vært ute av komfortsonen, kommet under huden, vært veldig nær. En leder sier;

Og vi i dag (...) har et veldig sånn, har en veldig god relasjon, fordi at vi kjenner hverandre, for vi har toucha hverandre på litt sånn, altså, stått og dytta litt i hverandre da, så vi har detti litt ut av den trygge, støe posisjonen, og så man har liksom vært der, og da blitt kjent. Så jeg har på en måte fått røska i det at jeg ga meg ikke, da. Jeg kunne godt lukka øya og tenkt: åh, dette er et vanskelig tilfelle (Informant 6)

Samme leder sier;

Det var ikke meg, men det var vi i det samspillet som har fått til en god relasjon, som gjør at jeg kan være en god relasjonsleder for henne. Fordi at jeg kjenner henne. Og det var en prosess, og derfor så sier jeg også det med tid. Vi må bruke tid, tror ikke at ting skjer sånn <et knips>, og det kan ikke skje overfladisk. Du må gå i dybden. Du må kjenne det. Relasjonsledelse, det handler om at du kjenner på det inni deg, ikke sant, og at det er gi og ta, og de menneskemøtene som er så spennende, men så komplekst og vanskelig (Informant 6)

En annen sier;

Man kan jo, hvert fall av og til, bli utfordra av medarbeidere (...)Det og så rydde opp i ting og være tydelig i en ting og det (...) dette er faktisk sånn (...) at man kan få en god relasjon etter en sånn runde, og da. Så jeg har nok opplevd og hatt(...) kanskje ikke kjempegod relasjon med arbeidstakeren, og så ble det en liten greie fordi jeg gjorde noen valg (...) kanskje enden på visa er at vi kanskje kommuniserer bedre nå enn vi gjorde før (Informant 4)

Ledere i vår undersøkelse synliggjør at man bevisst kan forbedre relasjoner ved å jobbe aktivt med dem. Dette kan tyde på at å bli likt av lederen er noe som kan endres over tid. Slik som Graen og Uhl-Bien (1995) viser til, så kan det være at enkelte relasjoner kanskje aldri har kommet videre enn til at partene fortsatt er fremmede for hverandre og at det ikke har vært tilstrekkelig med tid til å utvikle et partnerskap?

Dulebohn et al. (2012) fant i sin metaanalyse at leders atferd og oppfatninger er den faktoren som forklarer de største forskjellene i LMR. Vi finner også støtte for at ledere er dem som i størst grad kan påvirke utviklingen av LMR. Dette samsvarer også med O'Donnell et al. (2012) som i sin studie fant at leders atferd er viktige faktorer i utviklingen av LMR. Dette kan være et viktig bidrag til LMR-teorien, og kan tyde på at teorien om å bli likt ikke er så avgjørende som tidligere forespeilet i LMR-teorien. Vi har i vår undersøkelse ikke snakket med medarbeidere, slik at det kan være behov for mer forskning som inkluderer medarbeideres oppfatning. Samtidig kan det være behov for flere longitudinelle studier knyttet til det å bli likt for å se på mulige endringer i relasjonen i et lengre tidsperspektiv.

I tidligere LMR-teori er det forespeilet at ledere på grunn av sine begrensede ressurser kun vil utvikle en høykvalitetsrelasjon med noen få medarbeidere (Dansereau, Graen og Haga (1975).

Våre funn viser at man gjennom å jobbe med relasjonen kan endre oppfatningen om den andre, og at de relasjonene som er mer strevsomme, kan utvikles gjennom gjentatte interaksjoner og ved å aktivt investere i relasjonen til den andre. Buch (2016) påpeker at ledere bør stole på og investere i medarbeiderne. Det vil kunne øke sannsynligheten for å utvikle en sosial bytterelasjon (Buch 2016). Boyd og Taylor (1998) påpeker at relasjoner av lav kvalitet kan skyldes at leder og medarbeider aldri har kommet videre i relasjonsprosessen som følge av få interaksjoner eller lite tid sammen, slik at de fortsatt oppfatter hverandre som fremmede (Boyd og Taylor 1998). Ut ifra det vi har funnet kan man stille spørsmålstegn ved om det er slik som LMR-teorien legger til grunn; Stemmer det at ledere ikke kan utvikle relasjoner av høy kvalitet til alle sine medarbeidere, eller handler det om lite tid og få interaksjoner med medarbeiderne?

Dienesch og Liden (1986) mener en svakhet ved tidligere LMR-teori er at man har hatt et for generelt fokus på hvordan relasjonene mellom leder og medarbeider utvikler seg og i liten grad har sett på at relasjoner utvikles på bakgrunn av multidimensjonale faktorer som variere fra relasjon til relasjon (Dienesch og Liden 1986). Våre funn støtter opp under at fremtidig forskning bør ta innover seg at det er langt større variasjoner i relasjonene enn lav kvalitet versus høy kvalitet. Boyd og Taylor (1998) påpeker dette; da de fleste relasjoner mellom leder og medarbeider er det de kaller medium, hvor partene vil definere den andre på lik linje som en tilfeldig venn. Kvaliteten på relasjonen er enten middels eller høy, og relasjonen er av den grad at den oppleves som positiv av begge parter (Boyd og Taylor 1998). I avsnittet om lederfaktorer vil vi redegjøre nærmere om hvilken atferd og kompetanse ledere i vår undersøkelse trekker frem som viktig for å kunne skape og utvikle relasjoner av høy kvalitet.

4.2.1.2 Utvikling av relasjoner over tid

Så jeg opplever relasjonen som god nettopp fordi vi også tør å utfordre hverandre på det som er ubehagelig kontra at relasjonen er så god at når ting blir ubehagelig så dropper vi å diskutere det. (Informant 1)

Innenfor LMR-teorien har tidligere studier vist at relasjonen mellom leder og medarbeider ser ut til å etableres raskt. Kvaliteten på relasjonen i begynnelsen forutser kvaliteten over tid og ser samtidig ut til å styrkes over tid (Nahrgang og Seo 2015).

På den ene siden finner vi støtte i forhold til Nahrgang og Seo (2015), da flere påpeker at noen relasjoner etableres raskt, og som vi allerede har nevnt er kjemi en faktor som nevnes. En av lederne påpeker at hva slags type folk kan være viktigere enn tidsaspektet. Vi finner også støtte for at noen relasjoner styrkes over tid og lederne trekker frem betydningen av at det tar tid å bli kjent med medarbeidere, og at de må bli kjent med dem for å kunne lede dem godt. En sier;

Nei, når man begynner som ny, så tar det alltid litt tid å bli kjent, for å si det sånn. Og det tar tid å etablere relasjonen (...) men det tar ikke så lang tid, heller. Det tar ikke fem år å etablere den relasjonen, tenker jeg. Nei. Men at det tar litt tid (...)Og det er jo alltid sånn at man skal gå noen runder for å bli litt kjent (Informant 4).

På den andre siden nevner flere ledere at det ikke bare er en fordel å være leder for medarbeidere i lengre tid. En av lederne sier;

Men jeg opplever at jo lenger du har relasjon med en gruppe mennesker, så må du passe på å ikke gå i den fella og på det der velbehaget da og bli komfortabel i rollen. Mmm... det tenker jeg er farlig (Informant 1).

Dette støttes også av flere. En annen sier: «så kan jeg oppleve at det at de ikke kjenner meg så godt, gjør det enklere (...) og at når de blir kjent med meg over tid så kan det bli vanskeligere» (Informant 8). Det ser ut til å være en konsensus om at det å være leder for noen i lengre tid, ikke nødvendigvis er en fordel. Flere kommer inn på at noen relasjoner kan bli for nære, og det kan oppleves som en faktor av negativ betydning. Dersom man er leder for noen i lengre tid, kan det føre til at blir mer utfordrende å ta opp ting som er vanskelige. En sier;

Da kan det være at man opplever den relasjonen som veldig god da, men så tør vi ikke å på en måte sparre med hverandre igjen fordi at vi tør ikke å gå utafør komfortsonen vår da fordi at vi er redd for å ødelegge den relasjonen vi har bygd opp da over tid (Informant 1).

Boyd og Taylor (1998) viser i sin studie til at ledere og medarbeidere i noen tilfeller også utvikler en relasjon som er vennskapelig, og det kan medføre at relasjonen mellom leder og medarbeider blir ineffektiv. En for nær relasjon mellom leder og medarbeider kan føre til mindre makt og objektivitet, og andre medarbeidere kan oppfatte at leder favoriserer og opptrer urettferdig overfor de øvrige medarbeiderne.

Ved for nære relasjoner, kan det utvikles en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeider, som medfører en mindre effektiv ledelse, hvor lederen er redd for å ta beslutninger som kan gå utover tillitsforholdet til medarbeideren (Boyd og Taylor 1998). Det ser ut til at ledere i vår undersøkelse er bevisst på de negative sidene av for nære relasjoner, og at relasjonen til medarbeiderne er av profesjonell karakter. En sier;

jeg har ingen sånne personlige relasjoner, hvor jeg gjør ting på privaten med noen her, og det synes jeg er veldig godt og jeg merker at når det er sosiale ting så er jeg med, og så går jeg etter en stund, ikke sant, at det, jeg prøver å ha en sånn sosial relasjon, men til en viss grense (Informant 7).

Flere nevner at leder og medarbeider ikke trenger å være «bestevenner», men at man må kjenne medarbeiderne og ha en god nok relasjon som igjen fører til at man kan få til en god jobbutførelse. Dette støtter opp under Graen og Uhl-Bien (1995) som sier at LMR bygger på det profesjonelle og arbeidsrelaterte forholdet mellom leder og medarbeider. Liden og Maslyn (1998) fant i sin studie at den profesjonelle respekten mellom leder og medarbeider er en faktor som har vært lite undersøkt, men som i deres studie viste seg å ha en positiv sammenheng med høy kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider. I våre funn ser vi at lederne har et ønske om å opprettholde den profesjonelle relasjonen til medarbeideren.

Som vi har påpekt tidligere, tar en sosial LMR utgangspunkt i en diffus kontrakt mellom partene, som bygger på et gjensidighetsprinsipp, hvor man forventer at man vil få noe igjen for innsatsen man legger inn (Buch 2016). Hvordan virker gjensidighetsprinsippet dersom leder og medarbeider utvikler for nære relasjoner? Ut ifra svarene i vår undersøkelse ser det ut til at ledere blant annet kan oppleve at det blir vanskelig å være ærlig hvis det skulle oppstå uenigheter, og dette gjelder for både lederen og medarbeideren. En høykvalitetsrelasjon blir i LMR-forskningen trukket frem som positivt, men ut ifra vår undersøkelse gjelder det inntil en viss grad, og den må være slik at ikke det går utover det profesjonelle forholdet mellom leder og medarbeider. Dette finner vi støtte for hos Boyd og Taylor (1998), som sier at en høykvalitetsrelasjon som også innebærer et vennskap mellom leder og medarbeider vil kunne medføre vanskeligheter med å unngå fallgruver som sjalusi, favorisering og antakelser fra de øvrige medarbeiderne om urettferdig behandling.

Det trekkes frem at relasjoner er i endring, og at man ikke kan slå seg til ro med at en relasjon er god. Flere av lederne sier at relasjoner er «ferskvare» og må jobbes med hele tiden. En av lederne er opptatt av at relasjonen ikke er en selvfølge, men det må holdes varmt. En annen sier;

Du kan mislike meg veldig sterkt i dag, og du kan være kjempeglad i meg i dag, og det kan snus innen onsdag. For det er veldig ferskvare avhengig av hva slags avgjørelser jeg tar, men da er det også viktig å skille hva er du irritert for. Er du irritert for avgjørelsene vi tar, eller er du irritert på meg som menneske. (Informant 1)

Nahrgang og Seo (2015) viser til at relasjonene mellom leder og medarbeidere etter en stund stabiliseres. Ut ifra vår undersøkelse finner vi ikke støtte for dette, da lederne påpeker at det er en kontinuerlig prosess som må jobbes med hele tiden og som også raskt kan endres. Dette støtter opp under Dulebohn et al. (2012) om at relasjonen mellom leder og medarbeider er karakterisert av et kontinuerlig samspill mellom partene, hvor partene gjensidig vurderer hverandre. Ledere er den parten med mest makt, og de er derfor avgjørende i denne kontinuerlige prosessen, da medarbeideren vil forsøke å være samstemt med lederen (Dulebohn et al. 2012). Våre funn underbygger Dulebohn et al. (2012) som viser til at det er behov for flere studier på opprettholdelse og også avvisning av LMR, samt O'Donnell et al. (2012), som sier det er behov for studier som ser på relasjoner over tid. Med utgangspunkt i våre funn vil det være behov for flere longitudinelle studier og studier som ser på de samme relasjonene med mellomrom for å se på endringer over tid.

4.2.2 Lederfaktorer; Lederatferd, ansvar og kompetanse

Som vi påpekte innledningsvis er det etterspurt mer kunnskap om hva som skjer i prosessen mellom leder og medarbeider som bidrar til utviklingen av LMR (Uhl-Bien 2006, Day og Mischenko 2015 og Erdogan og Bauer 2015). Dulebohn et al. (2012) skriver i sin artikkel at fremtidig forskning bør ta utgangspunkt i spesifikk lederatferd fremfor transformasjonsledelse. Dette samsvarer med funnene til O'Donnell et al. (2012). Vi velger derfor videre å ha søkelys på lederatferd, og ikke transformasjonsledelse. Vi vil se nærmere på hvilken atferd ledere i vår undersøkelse opplyser om at de utfører for å skape og videreutvikle relasjoner med medarbeidere. Vi vil deretter se på leders ansvar for relasjonen, samt hvilken kompetanse de mener at ledere trenger for å være gode relasjonsledere.

Vi har valgt å kategorisere leders atferd i tre hovedgrupper;

- «Small talk» og samtaler
- Lytting og å være oppriktig interessert i den andre
- Tilgjengelighet, tilstedeværelse og å se hver enkelt medarbeider

4.2.2.1 «Small talk» og samtaler

Mange av lederne nevner at «*de små tingene*» er viktig, som å ha en åpen dør, vise at de bryr seg, spørre om hvordan det går, om festen medarbeideren var på i helgen, spise sammen på pauserommet og gå runder i barnehagen. En leder sier; «*Det der med å skape god kontakt, og bli kjent i fredstid. Man skaper relasjon i fredstid*» (Informant 6). Flere var opptatt av den daglige kommunikasjonen, og en leder sier; «*kjenner at hvis jeg ikke har hatt tid til å være rundt på alle avdelingene og hilse, så får jeg litt sånn nesten litt dårlig samvittighet*» (Informant 7). En annen leder snakker om hvor viktig, men samtidig undervurdert «*small talk*» og møtene i hverdagen med medarbeidere er;

jeg kan aldri slutte å jobbe med relasjonen til mine ansatte (...)derfor syns jeg det er så trist da, for det assa, den derre verdien av small talk, man skal være så effektiv hele tiden, ikke sant, du måler hva bruker du tid på,men jeg tror at noe av det mest verdifulle jeg gjør er når jeg faktisk har, jeg har ikke tid, men tar meg tid til å prate om hvordan det står til med unga, eller hvordan det går i flytteprosessen ,eller hva de gjorde for noe i helga, assa de derre få minuttene innimellom, de er assa så himla viktige (Informant 3)

En av lederne understreker at man ikke kan sitte på møter å bestemme at man skal ha gode relasjoner. Dette underbygger at ledere må utøve en atferd som bygger gode relasjoner. Det er ikke noe som kan besluttes. Det må gjøres i praksis. En sier;

anerkjennelse er jo liksom nøkkelbegrepet for barnehagen, og det at de blir sett, det at man, det at jeg husker at de skulle til legen og utrede et eller annet, det at jeg husker at de gleda seg til at de skulle i et 60-årslag eller assa, alle disse tingene som skjer her i livet da (Informant 3).

En studie gjort av Dietmann (2019) synliggjør betydningen av sosiale samtaler på jobb. Studien får bekreftet at ledere som legger til rette for og oppmuntrer til «small talk» blant medarbeidere kan se ut til å styrke muligheten for å utvikle LMR av høy kvalitet (Dietmann 2019).

Våre funn samsvarer med at «small talk» er viktig for relasjoner på jobb, ikke bare blant medarbeidere, men også mellom leder og medarbeider. Bruk av «small talk» ser ut til å være en viktig faktor for å skape medarbeiderrelasjoner i hverdagen. Dette er bidrag til LMR som underbygger nyere forskning (Dietmann 2019), og som kan være et viktig bidrag i hva som skal til for å skape og opprettholde gode relasjoner.

Det framkommer i våre intervjuer at et av de viktigste verktøyene lederne har for å skape og videreutvikle gode relasjoner med hver enkelt medarbeider er samtaler. Samtaler vektlegges både for å skape nye relasjoner, å videreutvikle relasjoner, samt for å jobbe med relasjoner som er mindre gode. En sier; *«jeg tror jeg gjør mye av det samme assa når relasjonen ikke er god (...) fordi det er det som virker, assa da må vi snakke sammen, vi må, vi må bli sett og hørt, og klappet på»* (Informant 3). Flere påpeker at det meste kan løses bare man snakker sammen, og sier at både nye og utfordrende relasjoner fordrer flere samtaler og mer tid, samt ærlige tilbakemeldinger. Samtalene fremheves som en arena for veiledning og felles refleksjon mellom leder og medarbeider og omhandler både fag- og mellommenneskelige områder. Samtidig er det flere som trekker frem at det er veldig komplekst og ofte vanskelig, og det krever at man bruker tid og går i dybden, slik en sier;

Å, det er jo så enkelt, men så komplekst, da. Det viktigste som leder er å ha en god relasjon, det handler om at du er, jeg bruker ordet igjen, for jeg synes det er viktig, men å være genuint interessert. Jeg er genuint interessert i barn, men jeg er også genuint interessert i mennesker.
(Informant 6)

Jian og Dalisay (2017) fant i sin studie at samtalekvalitet har betydning for å forutsi ansattes engasjement for organisasjonen, og deres resultater viser at kvaliteten på samtalen mellom leder og medarbeider har sammenheng med medarbeiders engasjement og med kvaliteten på relasjonen. Når kvaliteten på samtalen styrkes, så vil også kvalitet på relasjonen styrkes og motsatt (Jian og Dalisay 2017). Våre funn viser at samtaler mellom leder og medarbeider kan være et spesielt viktig virkemiddel for å utvikle relasjoner som er av lavere kvalitet. Ut ifra Jian og Dalisay (2017) sine funn, vil det kunne bety at samtaler mellom leder og medarbeider i relasjoner av lav kvalitet kan være viktig for å styrke kvaliteten på relasjonen, og det igjen vil kunne medføre økt engasjement og forpliktelse hos medarbeideren.

Under mellommenneskelige faktorer viste vi til at både det å bli likt av lederen og hvordan relasjonen utvikles over tid er noe som avhenger av om lederen investerer i relasjonen til sine medarbeidere. Våre funn viser at «small talk» og samtaler med hver enkelt medarbeider kan være en av de viktigste faktorene som bidrar til gode relasjoner, både med tanke på det å bli likt av lederen og at relasjoner er under kontinuerlig endring basert på samspillet mellom leder og medarbeider.

4.2.2.2 Lytte og å være oppriktig interessert i den andres perspektiv

Det å lytte, sette seg inn i den andres perspektiv og å være oppriktig interessert i den andres opplevelse synliggjøres i alle intervjuene. Ledere sier; «*Når de kommer og har behov for å snakke om noe, da. Så lytter jeg mer enn jeg prater*» (Informant 4), og «*Jeg har jo hatt tilbakemeldingssamtaler med hele gjengen her, hvor de får lov til å tømme seg, for å si det rett ut. Og det kan komme mye, eller ikke. Da, da er jeg der at jeg bare stort sett bare lytter, tro det eller ei*» (Informant 8). Tidligere studier peker på betydningen av empatisk lytting, hvor man har fokus på den andre parten og setter seg selv inn i den andres situasjon, både følelsesmessig og intellektuelt (Dutton 2003). Våre funn samsvarer med at empatisk lytting er viktig i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, og ledere i vår undersøkelse er opptatt av å lytte på ekte. Som en sier; «*Altså virkelig finne ut hva den andre mener*» (Informant 2). Videre synliggjøres det å vise støtte og være genuint interessert i medarbeideren. En sier; «*jeg dropper det jeg skal gjøre nå, hvis du trenger å snakke med meg*» (Informant 5). Betydningen av leders tilgjengelighet overfor medarbeidere er noe som samsvarer med Dutton (2003). Dutton påpeker at leders tilgjengelighet vises gjennom blant annet å være psykologisk tilgjengelig, rette sin oppmerksomhet mot den andre og å være opptatt av her-og-nå (Dutton 2003).

Flere snakker om å vise nysgjerrighet på medarbeiderens perspektiv, uten å la egne oppfatninger stå i veien; «*Jeg tror veldig på å være ærlig, men det blir viktig for meg å gjøre det på en måte sånn at man får til en samtale*» (Informant 2). Samme leder sier; «*det å klare å ikke komme med antagelser eller tolkninger eller tenke at man tror hva den andre mener, men faktisk lytter til*» (Informant 2). Hargie (2009) viser til at det å lytte fordrer at man er bevisst at vi tilpasser informasjonen vi hører, slik at den stemmer overens med tidligere erfaringer, og at våre holdninger og verdier påvirker våre forventninger (Hargie 2009). Ledere i vår studie synliggjør at de er bevisst på dette, og at de forsøker å tilsidesette tidligere erfaringer og forventninger i samtaler med medarbeidere gjennom empatisk lytting.

Flere studier viser verdien av det å lytte og hvordan empatisk eller «aktiv» lytting kan være en nøkkelkompetanse for å lede effektivt. Lytting kan fremme god LMR, slik som kommer fram i artikkelen til Lloyd et al. (2017). Det å lytte uten å være dømmende, nevner flere ledere i vår undersøkelse som viktig. Gjennom god LMR og lytting kan interaksjonen mellom leder og medarbeider føre til økt arbeidsevne, arbeidsglede og engasjement (Gerstner og Day 1997 i Lloyd et al. 2017). Slik det fremkommer hos Lloyd et al. (2017) er kvaliteten på det å lytte og LMR-kvalitet vevd sammen, og det kan være vanskelig å se hva som kommer først av disse to. Lytting kan dermed ses på som en viktig lederatferd ut ifra våre funn.

4.2.2.3 Tilgjengelighet, tilstedeværelse og å se hver enkelt medarbeider.

Flere nevner viktigheten av tilstedeværelse, tilgjengelighet og å se hver medarbeider. Dette omhandler også modellæring. Her kommer flere inn på praktiske eksempler som å bytte en lyspære og ta en senvakt. En leder sier; «*At jeg er synlig, at de ser meg, at jeg er der, jeg leder*» eller «*å være synlig, er en viktig ting, og vite at døra er åpen*». (Informant 5) I forhold til nye medarbeider, sier en leder;

*Være mye synlig og, få kommunisert mye med de, spørre om hvordan det går, gi tilbakemeldinger (...)*kan ikke bare gi tilbakemeldinger uten å ha vært tilstede og, ikke gi tilbakemelding på noe konkret heller så, det gjelder å være litt sånn, være litt ute da, sørge for å ha litt oppfølgingssamtaler (Informant 7).

Flere nevner at de ønsker å bidra med det de kan, og de kan oppleve det som vanskelig hvis det oppstår uforutsette hendelser hvor de ikke har mulighet til å bidra som følge av for eksempel møter. En sier; «*Det å se personalet, og se utfordringene, og bidra med det som jeg kan bidra med for at de skal klare å gjøre jobben sin så godt som mulig*» (Informant 5) og en annen sier; «*Det å se, se de ulike behovene, se folka (...)* De har også behov for å bli sett.» (Informant 4). Dette gjenspeiler LMR-teorien som en sosial bytteteori, hvor leder og medarbeider gjengjelder hverandre i form av tjenester, samt den sosiale LMR-relasjonen ved at lederen er aktiv og tar initiativ til gjensidige interaksjoner (Kuvaas og Buch 2016). Slik som en leder uttrykker; «*Hvis du er imøtekommende med meg, så er det mye lettere for meg å være imøtekommende med deg*» (Informant 8).

Våre funn støtter opp under at ledere opplever det som viktig å lede gjennom tilstedeværelse og modellering. O'Donnell (2012) sier at ledere som leder gjennom modellering vil ha bedre muligheter for å styrke engasjementet og synliggjøre organisasjonens verdier. Ledere som forventer at medarbeidere skal yte mer enn det som forventes gjennom deres arbeidskontrakt bør være forberedt på lede gjennom modellering og vise forventninger gjennom egen atferd (O'Donnell et al. 2012). O'Donnell et al. (2012) sier modellering har vært vanskelig å måle, da det er vagt hvordan ledere utøver atferd som er modellærende. Vi finner i vår undersøkelse at ledere i barnehager utøver modellering gjennom tilstedeværelse på «gulvet» blant medarbeiderne, å være til stede der medarbeiderne er ved blant annet å spise lunsj sammen med dem på pauserommet og/eller sammen med barna på avdelingen, samt å hjelpe til på avdelingene ved behov. Tilstedeværelse på «gulvet» vil også gi lederne mulighet for å gi konkrete tilbakemeldinger, slik flere av dem nevner som viktig.

Våre funn samsvarer med Dutton (2003) som viser til at ledere må vise anerkjennende engasjement gjennom å samhandle, slik at du formidler en følelse av personens verdi. Dutton viser videre til fem strategier; tilstedeværelse, formidle bekreftelse, være ekte, aktiv lytting og støttende kommunikasjon. Dette er viktige elementer i oppskriften på hvordan ledere kan skape og utvikle relasjoner av høy kvalitet (Dutton 2003), som samsvarer med hva ledere i vår oppgave opplyser om at de gjør i hverdagen.

4.2.2.4. Leders opplevelse av eget ansvar for relasjonen

I følge Dulebohn (2012) sitter lederen med mest makt, og kan påvirke relasjonen med sine medarbeidere gjennom egen lederatferd. Dette kommer også fram i vår undersøkelse. Lederne ga uttrykk for at ansvaret for relasjonen ligger hos dem som ledere, både med tanke på interaksjon med nytilsatte og ved relasjoner av lengre varighet. Vi finner støtte for at lederen er signifikant i forhold til den relasjonelle utviklingen mellom leder og medarbeider. Lederne vi var i kontakt med la vekt på at investeringen, vedlikehold og videreutvikling av relasjonen mellom leder og medarbeider er deres ansvar, mye fordi det er et skjevt maktforhold mellom leder og medarbeider. Flere ledere mente at det er de som har ansvaret for å ta de første stegene også for å ordne opp når relasjonen ikke er god. En leder sier; *«Jeg tenker at det er mitt ansvar, det er fordi at vi er i et skjevt maktforhold»* og *«Jeg kan ikke gjøre det alene, men det er meg det ligger på til syvende og sist, jeg kan ikke trylle, men jeg har ikke lov til å gi meg heller. Jeg kan aldri gi opp, det er ikke greit»*. (Informant 3)

Samtidig er det flere ledere som nevner egne følelser, og at de blir oppriktig lei seg når relasjoner ikke fungerer som de ønsker, eller hvis medarbeidere ikke tør å ta opp ting. Dette synliggjør hvilket ansvar de legger på seg selv, og at mellommenneskelige relasjoner påvirker menneskers følelsesmessig, uavhengig av om det er en profesjonell eller personlig relasjon. En sier;

Jeg kjenner at jeg blir litt sånn skuffa over «hvorfor kom du ikke til meg, hva er det som gjør at du ikke tør å komme til meg, hva er det i vår relasjon som gjør at du ikke tør å ta det opp med meg?», så for det har jeg opplevd, og da kjenner jeg at, da blir jeg liksom, nesten litt lei meg, tenker at «hva, hvor tråkka jeg feil hen her, hva er det jeg gjorde, som gjør at ikke du tør å komme å si ifra til meg ?, for det er ikke noe farlig, jeg vil veldig gjerne ha en dialog på, sånn at vi kan finne ut av det» (Informant 7).

Ledere har et stort ansvar for å utvikle og skape gode relasjoner. Men vi opplever at ledere i vår undersøkelse legger et veldig stort ansvar på seg selv. Kanskje litt for stort? Medarbeidere har også et medansvar for relasjonen. Noen av lederne har opplevd at noen ganger så får man det faktisk ikke til, og man må akseptere relasjonen som god nok. Hvis ledere legger et så stort ansvar på seg selv som vi får inntrykk av, kan man lure på hvilke konsekvenser dette kan få for lederes selvfølelse og egen motivasjon i de tilfeller der man ikke lykkes med å skape en relasjon slik man ønsker. Dette er noe som bør forskes mer på.

4.2.2.4 Hvilken kompetanse opplever ledere som viktig?

På spørsmål om egen lederkompetanse, blir mellommenneskelige egenskaper vektlagt, fremfor formell lederutdanning. Flere av lederne var i gang med, eller hadde gjennomført videreutdanning innenfor ledelse. Til tross for dette, ble de mellommenneskelige faktorene hos leder nevnt som mest betydningsfulle, og *genuin interesse* for menneskene man skal lede for å oppnå gode kvaliteter i relasjonen. En sier; «*det er ingen «break dealer» at man har tatt en ledelsesutdanning eller en master i ledelse» (Informant 5) og «Det er noe med den holdningen da, og ønsket om å ivareta folk, det tror jeg man kommer ganske langt med i et relasjonsperspektiv» (Informant 3).* En sier om betydningen av mellommenneskelige faktorer;

De viktige tingene er jo at jeg faktisk er interessert, jeg er jo genuint opptatt av at de har det bra i barnehagen, at det har det bra på jobb, og at de har det bra sammen, at de får hverdagen til å funke og at de syns jobben gir akkurat passe utfordringer. Dette her er jeg jo genuint opptatt av. (Informant 3)

Betydningen av leders sensitivitet blir også nevnt. «*det handler om den sensitive tilnærmingen; hvordan jeg er i møte med*» (Informant 6). Det vil si hvordan du er, eller hvilken væremåte du har, i møte med medarbeideren. Som en av lederne nevnte, er det ofte situasjonen som avgjør hvilke verktøy man bruker som leder, og hvilke mennesker man har med å gjøre med. Det å kunne godta at folk er forskjellige, nevnes; «*Hvis man ikke anerkjenner at folk er forskjellig, og at det er greit, så blir det vanskelig*» (Informant 3)

Når det gjelder lederkompetanse, nevnes dette i forhold til lederutdanning;

Man kan lese seg grønn på det her, men hvis man ikke har evnen, så tror jeg, for jeg tror jeg man må ha en eller annen evne, man må ha liksom sosial, man må være litt sosialt intelligent for å være helt ærlig, også må man liksom være litt opptatt av mennesker da, være interessert i mennesker, og tåle at mennesker er forskjellig. (Informant 7)

En annen sier;

er sikkert lurt å ha en viss idé på noen ledelsesteorier og hvordan ledelse fungerer, men jeg tenker at menneskelige egenskaper kanskje er viktigere. Det hjelper ikke å ha en master i ledelse hvis du er en "jerk" liksom, og ikke forstår hvordan mennesker fungerer. (Informant 5)

Våre funn viser at ledere på spørsmål om kompetanse har en oppfatning om at ledere må inneha en rekke mellommenneskelige ferdigheter for å være gode på relasjoner. Disse beskrives som ferdigheter som man mer eller mindre enten har eller ikke har. Noen nevner at disse kanskje kan øves på, men da må du i utgangspunktet ha en form for anlegg for det.

Dulebohn et al. (2012) oppsummerer i sin metaanalyse at å trene ledere i atferd som fremmer relasjoner kan bidra til å styrke LMR-kvaliteten, men spørsmålet er hvordan trener man ledere i å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet? (Dulebohn et al. 2012). Kopperud og Martinsen (2016) viser til at det gjennom tidene har vært gjort forsøk på å identifisere faktorer ved ledelse som forbedrer prestasjoner og innsatsvilje hos medarbeidere, og om du lykkes, avhenger av hvordan du som leder velger å møte mennesker rundt deg, og hvorvidt du anerkjenner dem. De viser også til at dette er noe som kan læres, og at stadig flere organisasjoner tilbyr programmer for lederutvikling. Disse bør bygge på forskning og innebære trening i selvinnsikt (Kopperud og Martinsen 2016).

Selvinnsikt omhandler en persons evne til å forstå seg selv, egne ressurser og styrker, samt å forutse hvordan andre oppfatter en. Det innebærer også å forstå hvordan man virker på den andre ved å kunne gjenkjenne følelser, tanker og oppfatninger hos den andre (Taylor 2010). Ledere med selvinnsikt vil være bedre i stand til å utvikle positive relasjoner (Taylor 2010). For å trene ledere i å utvikle selvinnsikt kan det være nødvendig å kombinere ulike verktøy. Lederevalueringer bør undersøke både leders ressurser og styrker, og hvordan lederen tror at andre oppfatter en. Opplæring i samtaler og dialog mellom leder og medarbeider (Taylor 2012) bør likeledes inngå.

Ledere i vår undersøkelse viser til atferd som samsvarer med anerkjennende engasjement (Dutton 2003). Anerkjennende engasjement innebærer ferdigheter i hvordan vise tilstedeværelse, oppmerksomhet, anerkjennelse, å uttrykke ekte interesse og empatisk og aktiv lytting. I følge Dutton er dette noe som en leder kan trene på og lære (Dutton 2003). Selvinnsikt og lederatferd er ut ifra våre funn av stor betydning for å lykkes med å utvikle relasjoner av høy kvalitet, og dette kan altså læres.

4.2.3 Organisasjonsfaktorer; Flat struktur; fordel eller ulempe?

Organisasjonsstruktur og LMR finnes det lite forskning på, men blant annet Dienesch og Liden (1986) mener relasjoner er underlagt et kontekstuellt press. De peker på faktorer som arbeidsmiljø, leders makt og organisasjonens politikk og kultur (Dienesch og Liden 1986).

I vår undersøkelse nevner lederne flere ulike organisasjonsmessige faktorer underveis i intervjuene. Flere nevner flat struktur versus hierarki og rollekonflikter mellom medarbeidere, og vi vil derfor se nærmere på disse faktorene.

Først vil vi se på hierarkisk struktur versus flat struktur. Som vi har nevnt i metodekapittelet, er barnehager i Norge som regel organisert på forholdsvis lik måte hvor leder har det overordnede ansvaret og er nærmeste leder til alle medarbeidere i barnehagene. Medarbeidere er enten pedagogiske ledere, barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere eller ufaglærte barnehagemedarbeidere. Barnehager i Norge har tradisjonelt hatt en forholdsvis flat struktur hvor det er små forskjeller på hvilke arbeidsoppgaver som gjøres i praksis av medarbeiderne (Larsen og Slåtten 2014). Flere ledere trekker frem ulemper ved den flate strukturen.

En leder sier i intervjuet; «*Den flate strukturen er min verste fiende*» (Informant 5), mens en annen sier; «*Ennå i 2020 er vi preget av denne flate strukturen hvor du nærmest må ha et allmannamøte og alle må være enige for at du skal få gjort noe, og det er jo tullball*» (Informant 8). En av lederne sier at det fort kan bli misnøye hvis alle medarbeidere ikke får sagt sin mening, og misnøyen smitter over til de andre medarbeiderne. Flere av lederne opplever at det å ta beslutninger som strider med den flate strukturen, kan medføre at man blir upopulær, og det igjen kan få følger for utviklingen av gode relasjoner. En av lederne forsøkte å endre den flate strukturen, og sier det medførte dårlig kommunikasjon, dårlige erfaringer og mindre gode relasjoner. Lederen valgte derfor å gå tilbake til flat struktur, fordi det ble en krise ved å endre.

En leder sier også; «*Vi er opptatt av at alle skal få si sin mening, men det er ikke noe automatikk i at du får bestemme*» og «*Vi kan ikke eksempelvis ha 9 mennesker som mener 9 forskjellige ting. Da må vi ha en ledergruppe*» Andre ser det som positivt at alle er inkludert og at alle medarbeidere skal bidra og bli hørt. En sier;

Men i den barnehagen jeg jobber i nå er de veldig opptatt av, eller jeg kommer inn i en kultur hvor de selv sier noe om at alle skal eie, sånn at man ikke trekker ut lederteamet hele tiden og tar ting med dem, men at det må eies av hele, alle som jobber i barnehagen. (Informant 2).

Flere ledere snakker også om at det er et hierarki og ulike roller innad i barnehagen. En av lederne i en av de mindre barnehagene uttaler;

Det er et hierarki i barnehagen, men verdiene er de samme. Vi er like mye verdt som individ, men en pedleder har faktisk litt mer ansvar enn en BUA (Barne- og ungdomsarbeider, vår utvidelse), som igjen har litt mer ansvar enn en medarbeider (også ofte kalt assistent), men det betyr ikke at medarbeiderne er minst verdt som mennesker og at de aldri skal få si noe, at de aldri skal få, kall det vilja si da, for de sitter jo med kanskje en bedre idé enn kanskje en pedleder eller <styrer> gjør (Informant 1).

I de mindre barnehagene er det i vår undersøkelse ulik opplevelse av organisasjonsstrukturen, og flat struktur oppleves både som en fordel og ulempe. Boyd og Taylor (1998) viser til at en egalitær og flat organisasjonsstruktur ser ut til å bidra positivt til utviklingen av nære relasjoner mellom leder og medarbeider. Videre vil en hierarkisk struktur i store organisasjoner oftere fremheve status og makt.

I små barnehager er det kanskje lettere for ledere å etablere nære relasjoner, slik som Boyd og Taylor (1998) påpeker, men samtidig kan det se ut til at flere ledere i barnehagene med flat struktur opplever det som vanskelig å bruke sin makt til å ta beslutninger som kan oppleves som upopulære og som rokker ved den flate strukturen.

En annen organisasjonsmessig faktor som vi oppfatter at har sammenheng med den flate strukturen, omhandler rollekonflikter. Medarbeidere i barnehagene har ulik kompetanse, men utfører i stor grad mange av de samme oppgavene. Flere ledere nevner at de pedagogiske lederne som er utdannet barnehagelærer er en del av ledergruppen, og det forventes mer av dem. Flere ledere nevner at dette kan medføre interne grupperinger og misnøye mellom medarbeidergrupper, da medarbeidere i stor grad gjør de samme oppgavene overfor barna. Som en sier; «*Barna skiller ikke på om du er pedleder eller om du er barnehagemedarbeider*» (Informant 6).

Både rollekonflikt og flat struktur ser ut til å gjelde spesielt i de mindre barnehagene. Vi har bare intervjuet åtte ledere, men vi ser at kan være en forskjell på de store, henholdsvis de små barnehagene. Lederne i de to største barnehagene (mer enn 25 medarbeidere) nevner verken rollekonflikter eller flat struktur i intervjuene. De beskriver en organisasjon hvor det ser ut til at pedagogiske ledere tar flere avgjørelser i det daglige, og i større grad fremstår som en ledergruppe i barnehagen. Vårt materiale er begrenset. Det er behov for flere studier før konklusjoner trekkes.

Ivancevich og Donnelly undersøkte sammenhengen mellom flat organisasjonsstruktur og arbeidsprestasjoner. De fant at medarbeidere opplevde høyere grad av jobbtilfredshet, autonomi og mindre negativt stress i organisasjoner med flat struktur. (Ivancevich og Donnelly 1975). Høy jobbtilfredshet, autonomi og mindre negativt stress er også fordeler som er funnet å ha sammenheng med relasjoner av høy kvalitet (O'Donnell et al. 2012, Harms m.fl. 2017). Interessante spørsmål å stille kan være; Er det flat struktur eller relasjoner av høy kvalitet som er den mest betydningsfulle årsaken til jobbtilfredshet? Bidrar flat struktur til utviklingen av flere relasjoner av høy kvalitet, eller vil relasjoner av høy kvalitet gi de samme fordelene uavhengig av den organisatoriske strukturen?

Vi har gjort et litteratursøk og kan ikke finne studier knyttet til LMR som ser på differensiering med bakgrunn i ulike profesjoner eller roller innad i et team. Vi finner flere studier (for eksempel Le Blanc og González-Romá 2012 og Naidoo et al. 2011) som ser på fordeler av kvaliteten på LMR i et team, men ingen av studiene vi har funnet har sett på medarbeidere med ulike roller innad i teamet. Dette er noe som burde undersøkes nærmere for å finne mer ut av hvordan medarbeiders rolle og/eller profesjon påvirker LMR. Vi er nysgjerrige på om ledere i barnehager utvikler flere relasjoner av høy kvalitet til pedagogiske ledere enn for eksempel barnehagemedarbeidere, fordi de anser pedagogene som mer kompetente, har mer tillit til deres jobbutførelse og forventer mer av dem.

5 Svakheter ved våre funn og behov for videre forskning

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i hva lederne tenker og mener, men vi vet lite om hvordan dette sammenfaller med deres praksis, og vi har heller ingen innsikt i hvordan medarbeiderne opplever relasjonen til sin leder da de ikke har deltatt som informanter. Dette er en svakhet ved vår undersøkelse, men vi ønsket også i denne undersøkelsen å se nærmere på leders rolle i utvikling av relasjoner, da dette har vært mangelfullt ved tidligere forskning. Våre funn er derfor et supplement til den forskningen som allerede finnes om LMR. Gjennom vår undersøkelse har vi fått bekreftet en rekke faktorer som bidrar til utviklingen av LMR mellom leder og medarbeider, samtidig som vi har funnet flere områder hvor det er behov for videre forskning. Vårt utvalg er lite, og flere studier må til for å kunne trekke noen konklusjoner.

Videre studier bør se på utviklingen av relasjoner over tid, og spesielt kanskje studier som undersøker de mer utfordrende og vanskelige relasjonene, det vil si hva som skal til for å endre disse til positive relasjoner. Dette fordrer longitudinelle studier, eller gjentakende studier av de samme relasjonene. Det kan være behov for flere studier som ser på intervensjoner i forhold til leders atferd. Dette kan for eksempel være mer eksperimentelle studier, hvor man styrker leders evne til selvinnsett, og sammenligner medarbeideres opplevelse av lederen i forkant og etterkant, samt å trene ledere i mellommenneskelig atferd, slik som samtaler, lytting og tilstedeværelse. Da vil man om mulig kunne se hvorvidt en målrettet innsats og styrking av leders egen kompetanse knyttet til mellommenneskelige ferdigheter kan endre relasjoner fra lav kvalitet, til en relasjon som begge parter opplever som god nok. Det er også behov for mer forskning som ser mer på de middelmådige relasjonene, og hvilke fordeler disse kan ha for både leder og medarbeider. Det vil kunne være et viktig bidrag i de tilfeller der ledere for eksempel skal utvikle relasjoner til mange medarbeidere. Likeledes ser vi behov for flere kvalitative studier, og flere studier som ser på organisasjonsstruktur.

6 Avslutning - Relasjonsledelse; så lett, så vanskelig

Gjennom en kvalitativ undersøkelse ønsket vi å få svar på våre forskningsspørsmål som er: «*Hva opplever ledere som viktig for å skape og opprettholde relasjoner av høy kvalitet til sine medarbeidere?*» med følgende underpunkter;

- *Hvilke mellommenneskelige faktorer mener leder er viktige?*

Vi har funnet at gjensidig tillit og respekt er av betydning, og våre funn samsvarer med tidligere forskning. Videre har vi funnet at det å bli likt av lederen er noe ledere kjenner seg igjen i, men på den andre siden opplever lederne at «kjemi» ikke nødvendigvis er av så stor betydning. Gjennom å investere i relasjonen kan dette endres og relasjoner som i utgangspunktet ikke oppleves som bra, kan ende med å bli «superduper». Videre finner vi at relasjoner stadig er i endringer, og at det å være leder for samme medarbeider over tid kan være både en fordel og en ulempe. Det er viktig at relasjonene ikke blir for nære, men forblir av profesjonell karakter.

- *Hva forteller lederen at han/hun gjør selv?*

Våre funn samsvarer med tidligere forskning knyttet til leders forventninger til medarbeidere. På spørsmål om hvilken atferd ledere selv utfører som bidrar til gode relasjoner, finner vi at de er opptatt av «small talk» og samtaler med medarbeidere. De legger vekt på å være oppriktig interessert i den andre, samt å lytte. Dette ser ut til å være de viktigste faktorene og verktøyene ledere benytter både for å etablere, utvikle og opprettholde gode relasjoner, samt for å endre mer utfordrende relasjoner. Tilgjengelighet, tilstedeværelse og å se hver enkelt medarbeider er noe de prioriterer, og slik får de også gitt konkrete tilbakemeldinger, veiledet og vært rollemodell. De legger mye ansvar på seg selv i det å arbeide med relasjonen. Dette støtter oppunder at relasjonen mellom leder og medarbeider avhenger av lederen, og hvilket ansvar lederen tar i å legge til rette og investere i relasjonen. Flere av lederne i undersøkelsen gir imidlertid uttrykk for et litt deterministisk syn når det kommer til leders kompetanse, hvor de mener at «enten har du det, eller så har du det ikke», det vil si evnen til å lede gjennom og å bruke de mellommenneskelige faktorene som skal til. Vi mener imidlertid at relasjonell lederatferd kan læres, slik det blant annet framkommer hos Dutton (2003) og Taylor (2012).

- *Hvilken rolle mener lederne at medarbeiderne har?*

Medarbeidere har ikke deltatt i vår undersøkelse, men våre funn om hvilke positive og negative egenskaper ledere verdsetter og/eller ikke verdsetter hos sine medarbeidere, samstemmer med Dulebohn et al. (2012). Samtidig er medarbeiderens egen væremåte og investeringer i relasjonen viktig, slik også ledere uttaler. Medarbeideren har dermed også et ansvar i relasjonen til tross for at lederne selv legger det største ansvaret hos seg selv.

- *Hvilke organisasjonsmessige faktorer mener ledere at har innvirkning på relasjoner?*

I forhold til lederspenn finner vi at ledere i vår undersøkelse opplever begrenset med tid, og at betydningen av lederspenn må ses i sammenheng med andre organisasjonsmessige faktorer. Dette samsvarer med tidligere studier. Flat struktur trekkes frem som en faktor som både kan være en fordel og en ulempe, og må også ses i sammenheng med andre faktorer, som blant annet profesjoner og roller i organisasjonen.

Relasjonsledelse - Så lett eller så vanskelig?

Utvikling av leder – medarbeider-relasjoner foregår i et samspill og i en kontinuerlig prosess, hvor ulike faktorer spiller inn som vist i Figur 1 og 2. Som flere påpeker, finnes det ikke én oppskrift som kan brukes på alle, da folk er forskjellige. Forskjellige folk i ulike kontekster vil føre til ulike relasjoner, og vi kan derfor ikke se faktorene uavhengig av hverandre. Vi finner samtidig i vår undersøkelse at de viktigste faktorene omhandler leders atferd, kompetanse og ansvar, og at disse er av stor betydning i utviklingen av høykvalitetsrelasjoner mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse er «så lett og så vanskelig», sier flere av våre informanter. Våre funn viser at leders selvinnsikt og egen atferd er av stor betydning for utviklingen av høykvalitetsrelasjoner, og i forhold til oppbygging av gjensidig tillit. En slik relasjon, eller slikt partnerskap, avhenger av om ledere snakker med medarbeidere gjennom både «small talk» og samtaler, samt setter seg inn i den andres perspektiv og aktivt lytter til medarbeideren. Det er likeledes viktig at ledere er tilgjengelige og synlige, og bidrar med det de kan, når de har tid og mulighet; Det er så lett, og så vanskelig!

Leders mellommenneskelige kompetanse er således av betydning. Lederkompetanse er ikke nevnt i Dulebohn sin modell. Hensikten med forskning på ledelse er å finne frem til atferd som kan læres, slik at denne kunnskapen kan deles og brukes som virkemiddel for å kunne påvirke organisasjonen og medarbeiderne i ønsket retning (Ladegård, 2010).

Vi mener det er viktig å ha fokus på at mellommenneskelige ferdigheter er en lederkompetanse som kan øves på og forbedres. Til tross for at flere av lederne i vår undersøkelse enten var i gang med, eller hadde gjennomført lederutdanning, var det de mellommenneskelige ferdighetene som ble nevnt som det aller viktigste. Lederne i vår undersøkelse har som tidligere nevnt, en oppfatning om at dette er noe «de har eller ikke har». Vi vet ikke om denne oppfatningen skyldes at de selv har denne kompetansen så integrert at de ikke lenger er bevisst på hvorvidt det er egenskaper de hadde fra før av, eller noe de har tilegnet seg gjennom utdanning og erfaring. I vår undersøkelse opplyste flere av lederne om at de gjennom våre spørsmål begynte å reflektere over egen praksis og hvordan de selv var i relasjon til medarbeidere, noe som kan tyde på at det fortsatt er en mulighet for å styrke og videreutvikle de mellommenneskelige ferdighetene hos dem selv. Vårt inntrykk er at mange lederutviklingsprogrammer har hatt større fokus på lederes personlige egenskaper, hvor man «enten har det eller ikke har det», framfor fokus på de mellommenneskelige ferdigheter som kan utvikles og læres. Dette kan tyde på at utdanning innenfor ledelse bør ha mer fokus på selvinnsikt og refleksjon, samt videreutvikling av mellommenneskelig lederatferd. Det vil kunne bidra til å sette ledere i bedre stand til å utvikle og vedlikeholde medarbeiderrelasjoner av høy kvalitet, både når relasjonen oppleves som lett og som vanskelig.

Litteraturliste

- Bauer, Talya N., og Berrin Erdogan. 2015. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=2110386>
- Bauer, Tayla N., Stephen G. Green, og Talya N. Bauer. 1996. «Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test». *The Academy of Management Journal* 39 (6): 1538–67.
<https://doi.org/10.2307/257068>.
- Boyd, Nancy G., og Robert R. Taylor. 1998. «A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader-Follower Relationships». *The Leadership Quarterly* 9 (1): 1–25.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90040-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90040-6).
- Bråten, Beret, Ingrid Marie Hovdenak, Hedda Haakestad og Silje Sønsterudbråten; Fafo-rapport 2015:48, 2015 - Har barn det bra i store barnehager?
<https://www.fafo.no/images/pub/2015/20553.pdf>
- Buch, Robert; Relasjoner og motivasjon i Buch, Robert, Anders Dysvik, og Bård Kuvaas. 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Buch, Robert, Bård Kuvaas, Anders Dysvik, og Birgit Schyns. 2014. «If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort : The moderating role of work motivation». *Leadership & Organization Development Journal* 35 (8): 725–39.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>.
- Christensen, Tom. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforl.
- Dansereau, Fred, George Graen, og William J. Haga. 1975. «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process». *Organizational Behavior and Human Performance* 13 (1): 46–78.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7).
- Dienesch, Richard M., og Robert C. Liden. 1986. «Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development». *The Academy of Management Review* 11 (3): 618–34.
<https://doi.org/10.2307/258314>.
- Dietmann, Antonia May, 2019. «Investigating The Nature And Importance Of Social Conversations At Work»
<https://eprints.kingston.ac.uk/45154/1/Dietmann-A-45154.pdf>
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, og Gerald R. Ferris. 2012. «A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future». *Journal of Management* 38 (6): 1715–59.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.
- Dutton, Jane E. 2003. *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. New York, NY, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=469362>.
- Erdogan, Berrin, Robert C. Liden, og Maria L. Kraimer. 2006. «Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture». *The Academy of Management Journal* 49 (2): 395–406. <https://doi.org/10.2307/20159770>.

- Fairhurst, Gail T., og Mary Uhl-Bien. 2012. «Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process». *The Leadership Quarterly*, Leadership Quarterly Yearly Review: Theoretical and Methodological Advances in Leadership, 23 (6): 1043–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>.
- Glasø, Lars, og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Graen, George B., og Mary Uhl-Bien. 1995. «Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective». *The Leadership Quarterly* 6 (2): 219–47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Goldberg Caren, and McKay Patrick F.; Diversity and LMX Development The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange, edited by Talya N. Bauer, and Berrin Erdogan, Oxford University Press, Incorporated, 2015. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=2110386>.
- Hargie, Owen. 2009. «Hargie, O. (2009) Listening. In: H. Reis & S. Sprecher (Eds.) Encyclopedia of Human Relationships. New York: Sage (pp. 982-985).» I , 982–85.
- Harms, P. D., Marcus Credé, Michael Tynan, Matthew Leon, og Wonho Jeung. 2017. «Leadership and Stress: A Meta-Analytic Review». *The Leadership Quarterly* 28 (1): 178–94. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>.
- Ivancevich, John M., og James H. Donnelly. 1975. «Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance». *Administrative Science Quarterly* 20 (2): 272–80. <https://doi.org/10.2307/2391699>.
- Jian, Guowei, Francis Dalisay, 2017». «Conversation at Work: The Effects of Leader-Member Conversational Quality u.å. Åpnet 28. mai 2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.hioa.no/doi/full/10.1177/0093650214565924>.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Kopperud, Karoline H. og Martinsen, Øyvind L.; Motiverende ledelse i Buch, Robert, Anders Dysvik, og Bård Kuvaas. 2016. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kuvaas, Bard, og Robert Buch. 2016. «Leader Self-Efficacy and Role Ambiguity and Follower Leader-Member Exchange». *Academy of Management Proceedings* 2016 (1): 12158. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.12158abstract>.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- Larsen, Ann Kristin, og Mette Vaagan Slåtten. 2014. *Nye tider - nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Le Blanc, Pascale M., og Vicente González-Romá. 2012. «A Team Level Investigation of the Relationship between Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance». *The Leadership Quarterly* 23 (3): 534–44. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006>.

- Liden, Robert C., og John M. Maslyn. 1998. «Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development». *Journal of Management* 24 (1): 43–72.
<https://doi.org/10.1177/014920639802400105>.
- Liden, Robert C., Junfeng Wu, Aarn Xiaoyun Cao, and Sandy J. Wayne “Leader– Member Exchange Measurement” i *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, edited by Talya N. Bauer, and Berrin Erdogan, Oxford University Press, Incorporated, 2015. ProQuest Ebook Central,
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=2110386>.
- Magnusson, Eva, og Jeanne Marecek. 2015. «Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner’s Guide». Cambridge Core. oktober 2015.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107449893>.
- Mordal, Siri, SINTEF, 2014. Ledelse i barnehage og skole, En kunnskapsoversikt
<https://sintef.brage.unit.no/sintefxmlui/bitstream/handle/11250/2499893/A26525+Ledelse+i+barnehage+og+skole.pdf?sequence=1>
- Mueller, Bridget H ; Lee, Jaesub; Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts, *Journal of Business Communication*, April 2002, Vol.39(2), pp.220-244 Åpnet 23. mai 2020.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360203900204>
- Nahrgang, Jennifer D. og Seo, Jungmin J.: How and Why High Leader– Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX
The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange, edited by Talya N. Bauer, and Berrin Erdogan, Oxford University Press, Incorporated, 2015
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=2110386>.
- Naidoo, Loren J., Charles A. Scherbaum, Harold W. Goldstein, og George B. Graen. 2011. «A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance». *Journal of Business and Psychology* 26 (3): 347–57.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9193-2>.
- O’Donnell, Mark, Gary Yukl, og Thomas Taber. 2012. «Leader Behavior and LMX: A Constructive Replication». *Journal of Managerial Psychology; Bradford* 27 (2): 143–54.
<http://dx.doi.org.ezproxy.hioa.no/10.1108/02683941211199545>.
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Schenkel, Mark Og Brazeal, Deborah; The Effect Of Pro-entrepreneurial Architectures And Relational Influences On Innovative Behavior In A Flat Organizational Structures, *Journal Of Business & Entrepreneurship*, Vol 27 Nr 2, 2016
<https://www2.stetson.edu/asbe/wp-content/uploads/2017/07/JBE-Spring-2016-Digital.pdf#page=102>
- Schyns, Birgit, John M. Maslyn, og Marc P. M. van Veldhoven. 2012. «Can Some Leaders Have a Good Relationship with Many Followers?» *Leadership & Organization Development Journal; Bradford* 33 (6): 594–606. <http://dx.doi.org.ezproxy.hioa.no/10.1108/01437731211253046>.
- Schyns, Birgit, John M. Maslyn, og Jürgen Weibler. 2010. «Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader–member exchange». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (3): 388–406.
<https://doi.org/10.1080/13594320903146485>.

- Taylor, Scott N. 2010. «Redefining Leader Self-Awareness by Integrating the Second Component of Self-Awareness». *Journal of Leadership Studies* 3 (4): 57–68. <https://doi.org/10.1002/jls.20139>.
- Uhl-Bien, Mary. 2006. «Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing». *The Leadership Quarterly* 17 (6): 654–76. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.
- Wayne, Sandy J og Gerald R. Ferris «Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study.» u.å. Åpnet 25. april 2020. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.hioa.no/fulltext/1991-08594-001.html>.
- Zhou, Xiaohua (Tracy), og Chester A. Schriesheim. 2010. «Quantitative and Qualitative Examination of Propositions Concerning Supervisor–Subordinate Convergence in Descriptions of Leader–Member Exchange (LMX) Quality». *The Leadership Quarterly* 21 (5): 826–43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.010>.

Internettlinker

Rammeplan for barnehagene; Lest 26.04.20

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>

Store norske leksikon; Lest 20.10.2019

<https://snl.no/.search?query=dyade>

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hva opplever ledere som viktige faktorer for å skape og opprettholde relasjoner med medarbeidere”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å intervjuere styрere i barnehager om hva styrer opplever som viktig for å skape og opprettholde gode relasjoner til sine medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter på masterprogrammet i styring og ledelse ved OsloMet. I forbindelse med vår masteroppgave ønsker vi å intervjuere 10-15 styrere i kommunale barnehager i Oslo kommune om relasjonsledelse.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke nærmere hva ledere opplever som viktige faktorer for å skape og opprettholde gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Vi ønsker å få innsikt i hva styrere i barnehage opplever som viktige faktorer både ved seg selv som leder, ved medarbeidere og ved de organisasjonsmessige strukturene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi spør deg om å delta fordi du er styrer i en barnehage i Oslo. Din deltagelse er avgjørende for å sikre best og mest mulig informasjon om hva som skal til for å skape og bevare gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Vi har fått din kontaktinformasjon fra barnehageadministrasjonen i din bydel.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse innebærer at du deltar i et individuelt intervju der vi ønsker å få vite mer om dine tanker og opplevelser relatert til å skape og bevare gode medarbeiderrelasjoner.

Hvis du velger å delta, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju som tar mellom 1- 1,5 timer og det krever ingen forberedelse eller etterarbeid. Intervjuet vil bli tatt opp med Mobil-app “Diktafon”. Dette er en sikker løsning som er anbefalt av OsloMet.

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

Intervjuet vil inneholde spørsmål om relasjonsledelse og vi ønsker å høre hva du som leder i en barnehage opplever som viktig for relasjonen mellom deg og dine medarbeidere.

Vi minner om din taushetsplikt som leder, og det vil ikke være behov for å oppgi informasjon om enkeltansatte i prosjektet. Vi ber deg være oppmerksom på at ikke bare navn, men også identifiserende bakgrunnsopplysninger som i kombinasjon kan gjøre en person identifiserbar eller eventuelle spesielle hendelser må utelates under intervjuet.

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.

- I tillegg til oss som studenter, vil vår veileder ved OsloMet, Karoline Kopperud, ha tilgang til datamaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Innholdet fra intervjuene vil også lagres i eget dokument. Ved prosjektslutt blir dataene anonymisert ved at opplysninger om deg slettes.
- Dataene vil behandles i programvaren NVivo 12.
- Alle dine svar vil anonymiseres. Bruk av sitater vil ikke kunne spores tilbake til deg som enkeltperson.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 30-06-2020. Lydopptakene og personopplysninger slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet ved Karoline Kopperud med epostadresse: karoko@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Inger-Johanne Flatland; personvernombudet@oslomet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Karoline Kopperud
(Forsker/veileder)

Mia Hermani og Karin Austreim
(studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”**Hva opplever ledere som viktige faktorer for å skape og opprettholde relasjoner med medarbeidere**”?

- og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Introduksjon av oss

Formålet med denne undersøkelsen er å se nærmere på hvilke faktorer ledere opplever som viktige for å bidra til, skape og opprettholde gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Vi er studenter ved OsloMet på masterprogram i Styring og ledelse. Intervjuene som gjennomføres skal benyttes som grunnlag for vår masteroppgave.

Hva er vi opptatt av?

Vi har begge lang erfaring fra barnehagesektoren. Som ledere er vi også spesielt opptatt av styrernes lederrolle i barnehagene, da denne rollen har vært litt usynlig i samfunnet. Vi har en hypotese om at ledere i barnehager sitter på kunnskap og erfaringer som kan være nyttige for ledere i andre sektorer, og vi ønsker at deres stemme skal bli hørt. Vi er spesielt opptatt av relasjonsledelse. Barnehager har en kultur hvor relasjoner er i fokus. Da disse i stor grad omhandler relasjon mellom voksne og barn i offentlige dokumenter o.l., ønsker vi gjennom dette prosjektet å finne ut av hva styrere i barnehager opplever som viktig for å skape og opprettholde relasjoner til sine medarbeidere. Vi har derfor et ønske om å intervjuere styrere i barnehager. Hva opplever du som viktig at du selv gjør, og hvilke faktorer ved medarbeidere og ved organisasjonen opplever du som viktig for å skape og opprettholde gode relasjoner med dine medarbeidere? Vi er opptatt av relasjonene mellom deg som leder og hver enkelt medarbeider.

Rammer

Vi har satt av mellom 1 til 1,5 timer til intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp, og deretter transkribert til tekst. Opptakene vil deretter slettes. Informasjonen vil være anonymisert, og ingen andre enn oss og vår veileder ved OsloMet vil få kjennskap til dine svar. I oppgaven vil vi benytte sitater ved behov, men de vil ikke knyttes til deg som person, barnehagen eller bydelen. Vi minner også om at du som leder har taushetsplikt i forhold til dine medarbeidere, og det er viktig at du i intervjuet ikke gir opplysninger som kan identifisere dine medarbeidere. Intervjuet består av fire deler. Først ønsker vi å høre litt om din bakgrunn. Deretter vil vi gå inn på noen spørsmål om hva du opplever som viktig for deg som leder for å skape og opprettholde relasjoner med dine medarbeidere. Så ønsker vi gjerne å snakke litt om faktorer ved medarbeiderne. Til slutt ønsker vi å snakke om hvilke faktorer ved organisasjonen som du opplever som viktige for å oppnå gode relasjoner med dine medarbeidere.

Vi er nysgjerrig på å høre dine tanker innenfor disse områdene, og vil ikke bruke informasjonen til å vurdere dine egenskaper som leder. Vi ønsker å få informasjon fra et lederperspektiv som grunnlag for vår oppgave.

Del 1

Fortell litt om barnehagen(e) du er leder for?
Hvor lenge har du vært leder i denne barnehagen?
Hvor mange medarbeidere er du nærmeste leder til?
Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
Ønsker du å si noe mer om din bakgrunn?

Del 2

Faktorer hos ledere:

Nå vil vi gjerne høre litt mer med deg om hva du opplever som viktig for å skape gode relasjoner. I resten av intervjuet vil vi også stille spørsmål om medarbeidere. Vi minner om din taushetsplikt og at opplysninger som kan identifisere enkeltmedarbeidere ikke må oppgis.

Beskriv hva du mener kjennetegner en god relasjon mellom leder og medarbeider?
Vi ønsker å høre litt om du har et eksempel på en medarbeider hvor du opplever at du har lykkes spesielt godt med å få til en god relasjon. Fortell litt om hva du har gjort for å lykkes med denne relasjonen?
Videreutvikling av relasjoner Vi vil nå stille deg noen spørsmål om hvor lenge du har vært leder for dine medarbeidere. Noen medarbeidere har du kanskje vært leder for i lengre tid og noen i kortere tid. Hva er den lengste versus den korteste tiden du har vært leder for dine nåværende medarbeidere? Fortell litt om hva du tenker det kan ha å si for relasjonen? Hva gjør du i forhold til de medarbeiderne du selv opplever å ha en god relasjon til, for at relasjonen skal fortsette å være like god?

Nyansettelser av ansatte

Fortell litt om hva du tenker er spesielt viktig for deg i forhold til å etablere og videreutvikle en relasjon til nye medarbeidere?

(Kan du gi noen eksempler)

Styrking av relasjoner

Fortell litt om hva du gjør for å styrke relasjonen til medarbeidere du eventuelt opplever å ikke ha like god relasjon til?

(Kan du gi noen eksempler)

Hvis ikke du gjør noe – kan du fortelle litt om hva du tror er årsakene til dette?

Hvilken type kompetanse tenker du at ledere bør inneha for å kunne være gode relasjonsledere?

Fortell litt om dine tanker rundt styrers ansvar for å skape og videreutvikle gode relasjoner?

Del 3**Medarbeiderfaktorer:**

Vi vil gjerne høre litt mer om faktorer ved medarbeidere.

Fortell litt om hvilke egenskaper du verdsetter ved dine medarbeidere?

Fortell om du opplever at det er noen fellestrekk ved de medarbeiderne du har en god relasjon til?

Fortell om du opplever at det er noen fellestrekk ved de medarbeiderne du har en mindre god relasjon?

Beskriv hva du tenker at medarbeiderne selv kan gjøre som bidrar til en god relasjon dere imellom? (Kom gjerne med eksempler)

Hvis medarbeiderne selv ikke gjør noe, hva tenker du kan være årsakene til det?
Ønsker du å si noe mer om medarbeidernes rolle i å skape og utvikle relasjoner som er gode?

Del 4

Konteksten - organisasjonen:

Vi ønsker nå å stille deg noen spørsmål om organisasjonen du er leder for.

Kan du si litt om din opplevelse av lederrollen generelt i barnehagesektoren?

Beskriv hvilke rammefaktorer ved barnehagen som organisasjon som du opplever at bidrar positivt til utviklingen av gode relasjoner?

Beskriv hvilke rammefaktorer som eventuelt gjør det utfordrende å skape gode relasjoner?

Fortell om hvilke faktorer ved arbeidsmiljøet du opplever som viktige for å skape og opprettholde gode medarbeiderrelasjoner?

Barnehagesektoren i Norge har utviklet seg de siste årene. Fortell litt om hvilke endringer du eventuelt opplever i rollen som leder?

Fortell litt om disse endringenes betydning for medarbeiderrelasjonene?

Fortell om faktorer ved barnehagesektoren du tenker er viktige å bevare i videre utvikling av sektoren.

Avsluttende spørsmål:

Er det noe du ønsker å legge til som du ikke har fått sagt tidligere/underveis i intervjuet?

Hvilke tanker har du om intervjuet?

Vedlegg 3

Oversiktstabell- kvalitativ studie; Relasjonsledelse; så lett, så vanskelig

Karin Austreim og Mia Hermani

	1	2	3	4	5	6	7	8
Antall medarbeidere	9	10	35 ved full drift, (muligens 27-28)	12	11	14	30	19
Beskriv hva du mener kjennetegner en god relasjon mellom leder og medarbeider?	Åpenhet, tillit, trygghet, ærlighet, kunne ta opp uenighet selv om det er ubehagelig, gjøre det man sier	Tillit er viktig. Og det å skape en struktur og en organisering som gir rom for dialog.	Åpenhet, trygghet, tillit, ærlighet, dialog, varme og omsorg	Tillit, trygghet og åpenhet, dialog, tar tid å bli kjent, men ikke 5 år	Respekt, kommunikasjon og anerkjennelse, gi tilbakemeldinger når du ser medarbeidere som gjør noe bra og undre seg sammen, hvis man lurer på hva som skjedde	å være genuint interessert i mennesker. En ting som fungerer med ett menneske fungerer ikke med et annet menneske. Tenke på hvem man er i møte med andre. Handler om å bli kjent, ha tid, tid til å lytte, tid til å føle seg fram på "hvem er du?", være åpen, ikke dømmende. gi klare tilbakemeldinger,	Åpenhet, trygghet, tillit, kunne ta opp ting	Tillit og kjennskap, folk er kultur, må kjenne deg for å kunne lede deg best mulig, trenger ikke å være bestiser, trenger ikke å ha god kjemi, folk er forskjellig

						ærlig på en konstruktiv måte, være sensitiv. Ha gode refleksjoner, bli kjent i fredstid.		
Fortell litt om du har noen relasjoner du har lykkes spesielt godt med og hva du evt. har gjort for å lykkes med denne relasjonen?	Startfase, avklare forventninger, ny leder som kommer inn og medarbeidere opplever at det kommer en man kan støtte seg til uenigheter, ærlighet, gjensidig respekt, kunne ta opp ting med hverandre. God relasjon fordi man også tør å utfordre hverandre på det som er ubehagelig, tør å si sin mening	Samtale, veiledning etter ønske/behov. Følelse av at jeg vil vedkommende vel. Lytte på ekte, finne ut av hva den andre mener. Tørre å være ærlig. Oppriktig nysgjerrig på og oppriktig ønske om at medarbeideren skal få det til. Undre seg sammen.	Holde det man lover	Åpenheten og tryggheten, gi seg tid og plass til å spørre når det oppstår uenigheter, misforståelser eller det er på grensen til konflikt. At man må være tydelig nok, slik at mottakeren ikke opplever noe helt annet enn det som ble sagt, bruke dialog. Takhøyde, la den ligge en liten halvtime, så kommer det kanskje en beklagelse, ta ting i rett fora og på rett måte	Ærlig, høre på deres forventninger, mulighet til å utfolde seg, handlingsrom fordel når man har kjent hverandre lenge nok er at man forstår blick og når medarbeidere trenger hjelp, ikke takler en situasjon	Finne fram noe fra egen ryggsekk som man kan relatere til selv om det ikke er alltid er det samme. Ærlig, prate sammen tett oppfølging, møter, satte ord på ting og var direkte. Ga meg ikke. Det var en prosess, må bruke tid, gå i dybden, menneskemøtene som er så spennende, men så komplekst og vanskelig.	kommer under huden på folk, når man får til at medarbeideren åpner seg, mulighet til å hjelpe dem, vise omsorg uten å være psykolog	Å jobbe med tilbakemeldingskultur er viktig, bruke tid på å bli kjent, gi ærlige tilbakemeldinger, det var ikke lett til å begynne med
Hva er den lengste versus den korteste	Hvor langt kan vi dra dette videre, ny som leder,	Holde refleksjonen på plass, både mht. til	Avhenger av folka, ulike medarbeidere har	Det tar tid å bli kjent, men ikke fem år heller...	Tid er ikke så viktig, felles pedagogisk	Mener kanskje ikke det er lengden som	Kan være vanskelig hvis man har jobba	Det å ha vært leder kort, kan gjøre det enklere, kan bli

<p>tiden du har vært leder for dine nåværende medarbeidere?</p> <p>Fortell litt om hva du tenker det kan ha å si for relasjonen?</p>	<p>skepsis er ikke der, blanke ark Relasjoner som varer år etter år, kan gjøre at vi ikke tør å sparre, tør å gå utenfor komfortsonene fordi vi er redd for at relasjonen som er bygd opp over tid skal ødelegges</p>	<p>nye og "gamle" medarbeidere Viktig å være vår på antakelser - sjelden riktige Se de som er nye, være ute og se dem og tilbakemeldinger. Ta en runde på huset og da stoppe litt ekstra lenge der hvor det er nye medarbeidere Gi tilbakemeldinger. Nysgjerrig på hvordan det er for den nye å jobbe her. Sette opp tid for veiledning. Kommer inn nye perspektiver med nye medarbeidere</p>	<p>ulike behov</p>	<p>Som leder blir du testet ut; hvor du står, hvilke verdier du har. Man kan ikke være lik den forrige lederen, jeg har min måte å lede på, altså ikke lik den forrige. Lurt å være åpen og snakke om dette.</p>	<p>ståsted er viktigere, kan være nye medarbeidere man samarbeider godt med og andre man har jobbet lenge med hvor man ikke samarbeider så godt, har samarbeidet best med personer etter 1-2 år</p>	<p>leder, men mengden ansatte som har noe å si for relasjonen. Handler om hvor du er der og da, om du er interessert, nok til stede. Vanskelig å svare på, for det er litt individuelt.</p>	<p>seg opp fra gulvet og plutselig er styrer, har forskjellige relasjoner med noen, men det går på faglighet, noen får mer ansvar, ingen personlige relasjoner til noen av de nåværende medarbeiderne</p>	<p>vanskeligere over tid</p>
<p>Hva gjør du i forhold til de medarbeiderne du selv opplever å ha en god relasjon til, for at relasjonen skal fortsette å være like god?</p>	<p>Samtaler om andre ting, møte på det menneskelige plan, ærlig tilbakemeldinger fra starten, spare deg for ubehaget der og da, men bedre å være ærlig i en</p>	<p>Fortsette å ha god relasjon til de gamle ved å se og fortsette å ha dialog.</p>	<p>Anerkjennelse, være seg selv, bli sett</p>	<p>Åpen dør gjør ikke noe spesielt, snakker, mye kommunikasjon rundt barna Relasjonen blir tryggere etter hvert, vet hvor man har hverandre</p>	<p>Det er kanskje det vanskeligste, man glemmer å se, man glemmer å gi beskjed, viktig med medarbeider-samtaler og å snakke om forventninger, ikke bare holde</p>	<p>Hvem skal jeg være i møte med den andre? Hva må jeg endre og gjøre for at den andre skal blomstre? Man må tenke over hvorfor man har den gode relasjonen og tenke at det ikke</p>	<p>Ikke noe forskjell, men går rundt på avdelingene og hilser på alle, være synlig</p>	<p>Være imøtekommende, snakke om hvordan man fremstår med mimikk, kroppsspråk m.m.</p>

	lengre relasjonen Dialog, alle skal bli hørt, men ikke alle bestemmer				seg til malen, ikke populært å ta upopulære avgjørelser, ta seg tid til å evaluere, daglig kommunikasjon. Hilse, spørre hvordan de har det, huske på småting, spørre om hvordan dåp, ferie gikk osv., bry seg, finne små blink i hverdagen, sitte på pause sammen, kunne fange opp subtile ting og kroppsspråk som ikke er på ledermøter og personalmøter, holde kontakt, ikke lukke døra til kontoret	er noen selvfølge at det fortsetter. Må tenke over det og ikke slippe. Det er psykologi. Menneske-møter er det, og det er din egen hjerne, som du må påvirke til å være positivt innstilt for å få kjemi. Og er du det, smitter jo det. Smiler man, så smitter jo det. Er man positiv så smitter jo det på andre.		
Fortell litt om hva du tenker er spesielt viktig for deg i forhold til å etablere og videreutvikle en	At de ser en leder som er der, som er villig til å stå i utfordringer med dem, som tør å stå foran og bak dem, endre en del	Gode rutiner, informasjon, samtale, bli tatt imot av hele teamet, men styrer har ansvaret	Mye dialog, avklare forventninger, ikke alltid en planlagt prosess, mye går på instinkt	Klargjøre mine forventninger, de får tillit etter det de klarer, eller etter hvilken kompetanse	Å være synlig, at jeg er der, å være i barnehagene så mange timer som mulig, spise sammen med barna og de	Viktig å være ute å observere, ha veilednings- og oppfølgings-samtaler. Jeg kan si til den nye at hun/han må ha	Være synlig, kommunisere mye, gi tilbakemeldinger, spørre hvordan det går, være litt ute for å kunne gi	Være påskrudd, medarbeidere må få lov til å bruke tid til å bli kjent med arbeidsplassen, kollegaer, leder,

<p>relasjon til nye medarbeidere?</p>	<p>strukturer, god dialog med hver enkelt</p>				<p>voksne en gang i uka, være tilstede sammen med barna for å vise at man er en del av dere, vise at det er VI og ikke dere, være synlig og vite at døra er åpen, dropper administrative oppgaver hvis medarbeidere trenger å snakke</p>	<p>forventning om å bruke mye tid. anbefaler den nye å bruke pausen til å prate med personalet, bli kjent med dem og dele av deg selv. å følge opp ved samtaler, hvor man snakker om hva den nye bør tenke på til neste gang, og hva jeg som leder bør tenke på. Viktig å sette av tid til samtaler hver uke, etter hvert en gang i mnd.</p>	<p>konkrete tilbakemeldinger, flere samtaler, nye medarbeidere kan gi tilbakemelding om kulturen i barnehagen</p>	<p>vise at man mener det man sier, døra er åpen, men leder må være realistisk, det tar tid å åpne seg</p>
<p>Fortell litt om hva du gjør for å styrke relasjonen til medarbeidere du eventuelt opplever å ikke ha like god relasjon til?</p>	<p>Skille mellom person og sak, konkrete tilbakemeldinger på spesifikke ting, flere samtaler</p>	<p>Ærlig, men også være det på en måte uten å komme med antakelser og tolkninger, men lytte til den ansatte. Dersom skarpe kommentarer og sarkasme - må ta tak i det</p>	<p>Gjør det samme, må snakke sammen, det er det samme som virker, noen bruker lengre tid, bli sett, hørt og klappet på</p>	<p>Rydde opp i ting og være tydelig. At man kan få en bedre relasjon etter en sånn runde og kan kommunisere bedre etter en sånn episode.</p>	<p>Å snakke sammen, bli kjent med hverandre, skal jobbe sammen, trenger ikke å ta en kaffe etter jobb, opptre profesjonelt, være hyggelig, varm og inkluderende, hvilken rolle man har påvirker også relasjonen, finne</p>	<p>Gjør det samme; går litt i meg selv. Medarbeidersamtale. Dersom vedkommende ikke setter seg opp, undrer seg litt over hvorfor vedkommende ikke setter seg opp på samtale. Viktig å tørre å konfrontere, snakke og høre</p>	<p>Kommunikasjon, samtaler, oftere samtaler med de der man merker at det er behov for det, skal begynne med medarbeider-samtaler 2 ganger i året.</p>	<p>Være på tilbudssiden, noen ganger kan det være vanskelig å snu, kan resultere i at man jobber ut folk</p>

					noe felles å bygge på			
Hvis ikke du gjør noe – kan du fortelle litt om hva du tror er årsakene til dette?	<p>Man gir opp Man tar det personlig Uærlighet Det bygger seg opp Jeg kommer ingen vei Det er noe hele tiden</p> <p>Kunne ha brukt mer tid, gått mer i dybden</p>	<p>Redd for å såre. Da ringer jeg en venn for å få hjelp til hva jeg kan gjøre og reflektere sammen. Bruke faglederteamet, sparre. Kan også kontakte ledelsen, men lettest med fagledere på samme ledernivå. Når det blir litt skarpt - er ikke god på det</p>	<p>Nei, det går ikke an, jeg må gjøre noe med det</p>	<p>Den ansatte utfører jobben "godt nok"</p>	<p>Man har forsøkt alt, uten å lykkes, som leder må du gjøre noe, du har ikke mulighet til å la vær, be om hjelp fra leder hvis man ikke får det til, ærlighet, jeg måtte tenke på nytt og lage meg et nytt bilde, hva forventet jeg av det menneske, det forholdet som starta ganske vanskelig å som enda opp med å den beste medarbeider, du er fordomsfull uten å vite det</p>	<p>Da tenker jeg at jeg ikke gjør jobben min, jeg. Alle skal ha likeverdige muligheter til å ha kompetanseheving Må jobbe mer med meg selv. Hva har jeg gjort? Innhente andre fagledere for å komme i gang. Bruke andre til evt. eget tunnelsyn er borte. Bruke fagledere eller pedledere internt. Skape relasjon i fredstid.</p>	<p>Nei, har ikke opplevd det</p>	<p>Hvis man tenker at her nytter det ikke</p>
Hvilken type kompetanse tenker du at ledere bør inneha for å kunne være gode relasjonsledere?	<p>Erfaring og opplevelser med mennesker, innstilt på at mennesker har ulike erfaringer og meninger, må tåle å bli hatet et kvarter.</p>	<p>Veiledning, kommunikasjon, refleksjonskompetanse</p>	<p>God på å se folk, akseptere forskjeller, anerkjennende, åpenhet</p>	<p>Kunnskap om det du skal levere, verdisyn/menneskesyn, ikke være ovenfra og nedledelse, dialog</p>	<p>Kjennskap til å jobbe i barnehage, et menneske som er ydmyk, åpen ærlig, lytte, ingen break dealer å ha master i ledelse, strukturert og</p>	<p>At du har selvrefleksjon, ha et sånt åpent sinn, ikke tenke at det finnes en sannhet. Handler om den sensitive tilnærmingen; hvordan kan jeg i</p>	<p>Tror man er sånn som person, man kan lese seg grønn, men det hjelper ikke hvis du ikke er interessert i folk og at mennesker er forskjellige, kan</p>	<p>Ledelseskompetanse, men folk er folk, så det er situasjonsbetinget</p>

	Anerkjennelse, interesse Lytte				organisatorisk, virker som om man har kontroll, rollemodell, vise at man har kontroll	møte med...	sikkert lære seg ting, men mye er sånn vi er som person	
Fortell litt om dine tanker rundt styrers ansvar for å skape og videreutvikle gode relasjoner?	Anerkjennelse diskutere hverandres opplevelser, være tilgjengelig og ta beslutninger	Ansvar for å etablere en kultur, hvor det å samarbeide og lytte til hverandre er viktig. I det jeg sier og det jeg gjør, legger jeg noen premisser, bevissthet rundt hvordan jeg gjør ting. Viktig at medarbeiderne tør å si ifra, at ting kommer til uttrykk. Dersom det blir litt krast - snakke om det i etterkant. Jevnlige medarbeider-samtaler	Det er styrers ansvar, det er skjevt maktforhold, jeg har ikke lov til å gi meg heller, styrer kan aldri gi opp, medarbeidere slutter som oftest hvis de ikke har lyst til å være der, verdifullt med small talk. Small talk er viktig når man skal gjøre vanskelig ting, som f.eks. endring, alle de små tingene er undervurdert	Noe er måten jeg er på og gjør, åpen dør, muligheten til å snakke om det meste. Har et ansvar i forhold til arbeids miljøet, utover det å være et forbilde. Åpen dør. Handler noe om hverdagen, skapes i hverdagen	Styrer har ansvar, men tango er en dans av to, styrers ansvar å spørre om hva som skjer, har ansvar for å prøve, og ta første steget	Ansvar for å finne løsninger for å gjøre andre gode.	En god barnehage avhenger av at folk trives på jobb og har et godt klima, styrers ansvar er derfor veldig viktig, lyst til å skape en god barnehage sammen, være leder og ikke kompis	Være rollemodell
Fortell litt om hvilke egenskaper du verdsetter ved dine	Åpenhet ærlighet medarbeidere som lykkes, endringsvillige	Engasjement og nysgjerrighet. Når de har lyst til å lære noe nytt Humor og glede	Forskjellighet, initiativ, viljen til å gjøre ting bedre, at de vil	Tørre å være uenig, medarbeidere som brenner for faget, som evner	Arbeids-somme, liker å jobbe i barnehage, at du brenner for	Initiativ Når folk tar i et tak Brenner for en idé	Yrkesstolt-het, ønsker å gjøre en forskjell, er positive, endrings-villige,	Være påskrudd, vite hvorfor man jobber i barnehage, tett på, reflektere over hvorfor du

medarbeidere?	selvgående selvtenkende skaper utvikling	Det å ville hverandre vel Hjelp hverandre. Tenke at den andre har de beste intensjoner.		å omsette kunnskap til praksis, jeg verdsetter fleksibilitet, setter ungene først, er fleksible, lager vaktliste ut i fra når barna er der, ikke fordi de selv vil har tidligvakt	jobben din, ærlige, tør å si ifra, tåler å ta imot, tør å endre seg, tåle å se seg sjøl utenfra		lyst til å prøve noe nytt, optimistisk, fleksible, sier ja til å hjelpe for å, støtter andre avdelinger	gjør som du gjør, genuin interesse
Fortell om du opplever at det er noen fellestrekk ved de medarbeiderne du har en mindre god relasjon?	Ikke kunne se andres perspektiv snakke om hva man selv gjør bra Ikke ville endre, det går ikke fordi...	Det motsatt av det jeg sa over, hvis jeg ikke forstår kommunikasjonen, ironi, hvis det er skarpt, en praksis som er utafør	Nei, de er så forskjellige	De som bruker hersketeknikker i kommunikasjon, eller er fraværende på en måte.	Sta, ikke endringsvilje, de hvor jobben ikke er så viktig, kan være hjemme med vondt i en tå, har selv en høy terskel for å ikke komme på jobb,	Folk som jobber ut ifra og tenke at jeg går på jobb for å få lønn. "Jeg har rett til, jeg har krav på" Folk som ikke med hele seg med mennesket Stillingsinstruksen, hva som forventes, er minimumen, og så må du legge til litt hjerte og litt hjerne, liksom.	Det motsatte, ikke fleksible, negative	Sutring, de som vil gjøre som de vil
Beskriv hva du tenker at medarbeiderne selv kan gjøre som bidrar til en	Ta opp ting man irriterer seg over Komme inn på kontoret diskusjon kan føre	Refleksjon, tid til refleksjon, snakke sammen, "at det i strukturen og organiseringen	Dialog	Åpenhet, "hyggelighet", ærlighet. Ønske om å gjøre en god jobb	Være åpen, ha lyst til å kommunisere og være en del av gruppa. ha tillit,	Interessert i jobben sin Jobb som felles interesse og samtaleemne	Åpenhet, ærlighet, alt kan løses bare vi kan snakke sammen	Komme med tilbakemeldinger på en konstruktiv måte, si ifra om man har

<p>god relasjon dere imellom?</p>	<p>til at man endrer perspektiv Leder kan endre perspektiv og det fører til å ufarliggjøre sin egen rolle være med-menneske de mellom-menneskelige relasjonene Hierarki er en ting, men vi er like mye verdt som individer</p>	<p>av barnehagen gis anledning til refleksjonsfora, at de får snakket sammen” Humor Støtte hverandre, dele informasjon, gi hverandre tilbake-meldinger, dele praksis-erfaringer</p>			<p>lyst og vilje til å bli kjent med meg, vise interesse</p>	<p>Være interesserte i hverandre By på seg selv Deler og prater om jobben sin Må ha litt “selv-interesse”. Holde seg oppdatert. Prøve og øve.</p>		<p>noe på hjertet</p>
<p>Hvis medarbeiderne selv ikke gjør noe, hva tenker du kan være årsakene til det?</p>	<p>Ulike årsaker , avhengig av mennesket, kan være relasjonen som ligger i bånd fra før, medarbeider opplever at de prøver, men ingen andre er med, medarbeider er bastant på sine meninger, ved nyansettelse, så kan man ha en dårlig relasjon i utgangspunktet hvis gruppa var</p>	<p>Sjenert, tilbakeholden</p>	<p>Jeg pleier å spørre dem, bedre å spørre selv om det er ubehagelig, du har et ansvar for hvordan du tolker ting også</p>	<p>Ikke synes det er nødvendig At medarbeideren tenker at det er leders ansvar</p>	<p>At det er skummelt, kan virke streng og direkte, kan være for mye for noen og kan ta mye plass, medarbeider kommer fra en kultur hvor leder er en “respekt-figur”, man skal ikke forstyrre leder, leder har sterke meninger og er ikke redd for å si dem</p>	<p>Utrygghet - tror ofte det er det. Kan være en person som er litt forsiktig.</p>	<p>At de selv sliter med noe som er vanskelig</p>	<p>Det er store forskjeller mellom pedagogiske ledere, barne- og ungdoms-arbeidere og barnehage-medarbeidere, det blir et problem for flere enn meg hvis de ikke gjør noe, det vil gå utover noen til slutt og komme en reaksjon</p>

	fornøyd med den som forsvant ut							
Kan du si litt om din opplevelse av lederrollen generelt i barnehagesektoren?	Mer krevende enn man trodde, kan få praksissjokk Mer personalledelse enn faglig ledelse, praktisk ledelse, mye frister, får ikke brukt så mye tid på det man ønsker å drive med, uforutsette hendelser som oppstår, ingen fasitsvar, medarbeidere venter på beslutning fra leder, indre motivasjon vs. ingen andre valgmuligheter for barnehage-medarbeidere	Komplekst; man skal implementere. Lede i forhold til ulike ting, man skal informere (kompleks lederrolle) Tid og den største utfordringen er kanskje prioritering	Beskrives ofte som en ensom jobb, men opplever ikke det. Vi jobber i team mellom styrene og deler på oppgavene. Har personalansvaret selv, men deler på HMS og annet	Knapphet på ressurser, viktig at de folkene man har fungerer godt, før man evt. tar inn noen flere Fokus på ledelse, ikke bare det som skal leveres	Mye administrasjon ikke nok tid til fag, må være en styrer i hver barnehage, barnehagene har fått større betydning i samfunnet	Veldig mange føringer, skjemaer, rammer, merkantile oppgaver, budsjett, mange forelesninger, ledermøter, fagmøter	Balanse-kunstnere, mange ulike oppgaver, vaktmester, psykolog, barnelege, foreldreveileder HR, lønn	Den er omfattende. Vi utfører de bestillingene vi får. Store forskjeller mellom bydelene. Omfattende jobb. Vi er både vaktmestere, økonomisjefer, har fullt personalansvar, økonomiansvar, har alt med driften. Sykefraværsoppfølging, systemer som skal følges opp. Skal helst også jobbe med fag og folka i det her. Noen har styrerassistenter eller merkantil, men man må da opp i et visst antall barn.
Beskriv hvilke rammefaktorer ved barnehagen som organisasjon som du opplever	Tillitsbasert ledelse	Jobber jo tett, så lett å måtte jobbe relasjonelt	Det kryr av pedagoger her, faget vårt er relasjoner, barn og voksne trenger det samme	Både rammeplan, egne fokusområder i bydelen og en pedagogisk plattform sier	Barnehagen har blitt en mer synlig del av utdanningsløpet, høyere krav til	Innførte fagpauser, 45 min. pause med faglig innhold ledet av en pedleder en gang pr. mnd.	Være en styrer i en barnehage, å både ha fag og personalansvar, å ha kontor og få være	Vi er ikke så mange, vi skulle ha vært flere, lite rom for møte-punkter, men det er et yrke som tiltrekker seg

at bidrar positivt til utviklingen av gode relasjoner?				hvor vi skal gå, samtidig frihet i utøvelsen av faget, dvs. handlingsrom	kompetanse		til stede	folk med "omsorgsgen", det er bra for relasjoner, vi bruker litt ekstra penger på å gjøre noe som er bra for personalet innimellom
Beskriv hvilke rammefaktorer som eventuelt gjør det utfordrende å skape gode relasjoner?	Budsjett Bemanning Med-arbeidere er opptatt av her og nå, ingen grunn til å sammenligne med andre, ikke felles forståelse av rammer og budsjett	Tid Leder for en bhg. vs. flere og en bhg. med få avd. vs. en med 8, 10 eller 12 avd. Knapphet på lederressurser Knapphet på tid	Vi jobber tett på hverandre, vi blir veldig godt kjent med hverandre og ser kollegaene sine gode og mindre gode sider, det er trangt om plassen, kommunikasjon er vanskelig	Hektisk hverdag, høyt arbeidstempo, mange mennesker på lite areal, ikke nok rom, mange små barn Mer forventninger om alt du skal fylle hverdagen med, arbeidspress	Flat struktur, barnehagen som lærende organisasjon har endret seg, men flat struktur gjør det vanskelig med endringer	Pedledere har rett til plantid, men det har ikke de andre som står mye midt i det. Blir litt "ovenfra og ned"	Mange arbeidsoppgaver, oppgaver utenfor barnehagen	Grunnbemanningen. Den nye pedagognormen skaper flere timer med ubunden tid, som betyr færre timer med voksne til barna. Det er jo helt "fantastisk" at den kommer alene uten noen mere ressurser "Men grunntanken om å skape en arbeidsplass med bare utdanna folk, er jo god."
Fortell om hvilke faktorer ved arbeidsmiljøet du opplever som viktige for å skape og opprettholde	Prate sammen gi klapp på skulderen når man går forbi i gangen, se noe du gjør bra og si det	Medarbeiderne må gis anledning til refleksjon, medarbeiderne blir fratatt retten til å samarbeide godt da det er travelt	Dialog er det eneste som virker, tørre å være ærlig, tørre å ta diskusjoner, løfte holdninger	Høy takhøyde, humor, glede, faglig fokus	Humor, ekte interessert, si hei og navnet.	Informanten svarte på dette underveis i intervjuet	Ett hus, ha pause sammen, gjøre sosiale ting	Først og fremst det å være direkte. Skape et klima som gjør at du tør å si fra. Og at folk skjønner hvorfor du sier ifra. Ikke

gode medarbeider-relasjoner?		Mulighet til refleksjon over enkeltbarn eller situasjoner Tid (folk har ikke tid)						sier ifra for å ta noen. Hver og en får snakke for seg.
Barnehage-sektoren i Norge har utviklet seg de siste årene. Fortell litt om hvilke endringer du eventuelt opplever i rollen som leder?	Har ikke opplevd så mange endringer, endringer i lederressurs, først mindre og så mer, mer avstand mellom overordnet ledelse og styrer	Knapphet på ressurser/lederressurser	Politikken har endret seg, fra målstyring til tillitsbasert ledelse, det er bra, store samfunnsendringer, høyere forventninger til barnehagen	Knapphet på ressurser. Både små og store barnehager trenger en leder for det handler om nærvær og tilstedeværelse i barnehagen.	Mer sentralisering, delegering av oppgaver nedover, mindre leder-ressurser	Svart på underveis i intervjuet	Mer fokus politisk og sentralt, blitt mer seriøs jobb, fra husmor/pass til barnet i sentrum, fag og utvikling, forskningen har fått større plass	At ting er så administrativt. Det er det man bruker så mye tid på. Mange systemer som skal følges opp, sykefraværsoppfølging. Tidkrevende. Den største forskjellen.
Fortell litt om disse endringenes betydning for medarbeider-relasjonene?	Vet ikke om det påvirker medarbeider-relasjoner, men flere oppgaver blir delegert til pedleder	Hvis det blir veldig mye føringer, medarbeidere blir frustrert ved pålegg ovenfra	Opplever at det er positive endringer	Har vært utfordrende for medarbeidere å ha flere ledere, vi må ha en leder som har personalansvaret, ellers blir det komplisert, må være tydelig på hva du skal inn å gjøre, hva som er oppdraget	Vanskeligere for medarbeidere å bli kjent med leder, de ser deg ikke som en av dem, men som en kontordame, medarbeidere ser at vi er overarbeidet Kommer ikke for å snakke med oss	Svart på underveis i intervjuet	Ikke "syklubb", mer fokus på fag og ungene, det er en jobb, opplever mindre av de "syklubb"-konfliktene	Gir meg jo en travlere hverdag, mindre tid med medarbeideren, blir enda vanskeligere å prioritere å gå innom avdelingene.

<p>Fortell om faktorer ved barnehagesektor en du tenker er viktige å bevare i videre utvikling av sektoren.</p>	<p>Å jobbe ut i fra brukernes behov, tillitsbasert ledelse</p>	<p>Lytte til dem i barnehagen</p>	<p>Lekens betydning</p>	<p>Teamledelse Bruker hverandres styrker, lede barnehagene sammen, men ha en med- lederansvar i hver bhg.</p>	<p>Lekens betydning og barnets beste i fokus, det er ikke barnepass, men en lærende organisasjon</p>	<p>Forutsigbarhet for barna, at det er mer likt, rammer og trygghet</p>	<p>Barnet i sentrum, lekens betydning</p>	<p>Det faglige. Det å kunne opprettholde det man har, og helst utvikle det. Det å jobbe mest med fag, fordi faget er jo viktig.</p>
<p>Annet</p>	<p>-</p>	<p>Å gå tilbake til barnehagen og gjøre det jeg sier</p>	<p>Det er spennende å bli utfordra på de tingene man plutselig oppdager at man ikke har tenkt på før, og jeg tror det er et viktig tema som det snakkes altfor lite om</p>	<p>-</p>	<p>Tilgjengelighet, åpenhet, tillit, og ærlighet, tillit er alfa omega</p>	<p>At det er like rammer uansett behov undrer jeg meg over</p>	<p>Flere medarbeidere, mange å ta av ved endringer, ikke så homogen gruppe, stor variasjon i medarbeidergruppa er en fordel, lettere å stille krav hvis man har relasjon i bann</p>	<p>Tillegg: Jeg skal bare presisere hvor vanskelig det er å lede. Men spennende og interessant. For folk er spennende. Tanker om intervjuet: Veldig interessant. Midt i blinken for oss som er opptatt av det her, og som har ekstra fokus på, ja, om du vil, relasjonsledelse, eller tillitsbasert ledelse. "Men det å være aktiv, ikke sant, for ingen av disse ledelsesformene, eller typene, fordrer passivitet, men du må være</p>

								på. Så lederen må også være påskrudd.”
--	--	--	--	--	--	--	--	--