



MASTEROPPGAVE

Relasjonsledelse, den mellommenneskelige påvirkningen.

Hvilke erfaringer har ledere med at relasjonsledelse kan bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?

Forfatter: Lena Bruknapp

Kandidatnr: 265190

MENMAS

Emnekode: menmas-1 22H Endringsledelse

Det Samfunnsvitenskapelige Fakultetet

Institutt for medie- og samfunnsfag

Våren 2023, 15/6-2023

Oppgavens omfang: 30 studiepoeng



Universitetet
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vår 2023

Åpen

Forfatter: Lena Bruknapp

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Chris Rønningstad

Tittel på masteroppgaven: Relasjonsledelse, den mellommenneskelige påvirkningen.

Engelsk tittel: Relationship management, the interpersonal influence.

Emneord: Relasjonskompetanse, tillit,
helsefremmende samarbeid.

Sidetall: 68

+ vedlegg/annet: 3

Stavanger, 15.06.2023

.....
dato/år

Sammendrag

Temaet i denne oppgaven «Relasjonsledelse, den mellommenneskelige påvirkningen», er i et samfunnsperspektiv aktuelt tema for en bærekraftig utvikling i tiden vi nå lever. Dette hevder blant annet Jan Spurkeland, som er mest kjent i Norge for begrepet relasjonsledelse. Dialog er fremhevet som et sentralt verktøy for å ivareta medarbeiders helse og motivasjon, og for å skape gode resultater i organisasjonen. Gode relasjoner blir innenfor sosiokulturell teori ansett som en forutsetning for å skape velfungerende psykososiale miljø, og relasjonsledelse har mye til felles med det sosiokulturelle perspektivet.

Formålet med dette prosjektet er å finne ut mer om den mellommenneskelige påvirkningen, og hvilke erfaringer ledere har med relasjonsledelse. Problemstillingen jeg forsøker å svare på er: Hvilke erfaringer har ledere med relasjonsledelse for å bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?

Gjennom kvalitative semistrukturerte intervjuer av seks ledere i tre ulike private organisasjoner, er målet i et fenomenologisk perspektiv, å skaffe mer inngående kunnskaper om hvilke erfaringer informantene mener er spesielt viktig for å bidra til å motivere den ansatte til å trives og mestre arbeidet. Det var åtte ulike kategorier som skilte seg ut gjennom analysen, som ifølge informantene er sentrale for å lykkes med relasjonsledelse i praksis.

Det som var mest overraskende i denne studien var de uavhengige og sammenfallende funnene knyttet til relasjonskompetanse og relasjonsledelse som kom frem fra samtlige informanter. Funn knyttet til ledelse er drøftet som helsefaktor de senere år, der funn viser at helsefremmende faktorer som fleksibilitet og forutsetninger er sentralt for at den ansatte skal lykkes i yrkesutøvelsen.

En kan ikke konkludere med at relasjonsledelse er helsefrembringende eller bærekraftig, men oppgaven og funnene kan gi leseren noen tanker og refleksjoner rundt dette.

Summary

The topic in this thesis, "Relationship management, interpersonal influence", is, from a societal perspective, a relevant topic for sustainable development in the times we now live in. This is claimed by Jan Spurkeland, who is best known in Norway for the concept of relationship management. Dialogue is highlighted as a central tool for looking after employees' health and motivation, and for creating good results in the organisation. Good relationships are considered within sociocultural theory to be a prerequisite for creating a well-functioning psychosocial environment, and relationship management has a lot in common with the sociocultural perspective.

The purpose of this project is to find out more about the interpersonal influence, and what experiences managers have with relationship management. The problem I am trying to answer is: What experiences do managers have with relational management to contribute to the employee experiencing well-being and mastery in everyday work?

Through qualitative semi-structured interviews of six managers in three different private organisations, the aim in a phenomenological perspective is to obtain more in-depth knowledge about which experiences the informants believe are particularly important to contribute to motivating the employee to enjoy and master the work. There were eight different categories that stood out through the analysis, which according to the informants are central to being successful with relationship management in practice.

What was most surprising in this study were the independent and coincident findings related to relationship competence and relationship management that emerged from all informants. Findings related to management have been discussed as a health factor in recent years, where findings show that health-promoting factors such as flexibility and prerequisites are central to the employee's success in their professional practice.

One cannot conclude that relationship management is health-promoting or sustainable, but the task and the findings can give the reader some thoughts and reflections about this.

Forord

Jeg er så heldig og er nå på oppløpssiden av dette masterstudiet i endringsledelse, etter to års fulltids studie kombinert med familieliv, et noe redusert sosialt liv og mellomlederstillingen min. Erfaringen i livet og rollen som mellomleder gav meg inspirasjon og indre motivasjon til å skrive om relasjonsledelse og den mellommenneskelige påvirkningen i denne masteroppgaven.

Noe av det viktigste i livet mitt har vært en streben etter at andre mennesker rundt meg skal ha det bra, da har jeg også det bedre. Ordtaket fra min bestemor om at «Den største gleden en kan ha det er å gjøre andre glad» er en milepæl i livet mitt som jeg bærer stolt med meg. Håpet er at de rundt meg opplever det samme, og at mine generasjoner kan bære noen av disse visjonen med seg videre. Dette gjelder både privat og i arbeidslivet, og det har til tider vært utfordrende gjennom årene på begge arenaene.

Jeg vil takke alle rundt meg som har støttet meg, uten at de selv er klar over hvor mye det har betydning for meg. I tillegg ønsker jeg å takke min veileder Chris Rønningsstad som har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger, og bidro velvillig med sin erfaring og klokskap slik at problemstillingen endelig falt på plass.

Jeg har hele studietiden vært bevisst på å tilrettelegge for at det ikke skal gå utover andre rundt meg på noen måte. Dette har jeg heldigvis greid ved hjelp av mange seine kveldstimer, og ved å benytte hver anledning til å studere i iveren etter å stadig lære og oppdage noe nytt. Det blir en ny hverdag etter siste innspurt i denne oppgaven, og noe jeg faktisk kommer til å savne. Dette er en lærdom jeg aldri ville vært foruten, og motivasjonen min har hele tiden vært at jeg skal dele det jeg har lært generøst med meg både privat og i jobbsammenheng ved hjelp av økt selvtillit, og med ydmykhet og takknemlighet. Gjennom dette studieforløpet, og aller mest gjennom denne oppgaven har jeg endret meg som person og menneske. Jeg ikke lengre er redd for å åpne meg og vise følelser på samme måte som tidligere i livet, og når en erfarer dette blir livet straks mer innholdsrikt og givende.

Jeg er rørt og ydmyk over å bli “heiet langt over målstreken”, noe som er et nytt ordtak jeg tar med meg videre for å heie andre frem i livet.

Innholdsfortegnelse:

1. Innledning	9.
1.1 Problemstilling.....	9.
1.2 Forutsetning og avgrensning	10.
1.3 Forforståelse	10.
1.4 Oppgavens oppbygning.....	11.
2. Teoridel	12.
2.1 Relasjonsledelse	12.
2.1.1	
Relasjonskompetanse.....	14.
2.1.2 Tillit	14.
2.1.3 Menneskeinteresse	15.
2.1.4 Humor og trivsel	16.
2.2 Verdier	17.
2.2.1 Samarbeid og medvirkning	18.
2.2.2 Kommunikasjon	19.
2.2.3 Medarbeidersamtalen	20.
2.3 Helsefremmende perspektiv	20.
2.3.1 Positivt lederskap.....	21.
2.3.2 Motivasjon.....	22.
3. Metode del.....	24.
3.1 Kvalitativ metode	24.
3.1.1 Det kvalitative forskningsintervju.....	25.
3.2	
Data/empiri.....	26.

3.2.1	Forskningsstrategi	26.
3.3.	Forskningsdesign	27.
3.3.1.	Fenomenologi	28.
3.4.	Utvalg	28.
3.5.	Intervju	29.
3.5.1.	Intervjuguide.....	29.
3.5.2.	Gjennomføringen av intervju.....	30.
3.6.	Analyse og tolkning av kvalitative data	32.
3.7.	Validitet, reliabilitet, generalisering og etikk	33.
3.7.1.	Validitet	33.
3.7.2.	Reliabilitet	35.
3.7.3.	Generalisering	36.
3.7.4.	Etikk	37.
4.	Presentasjon av informanter og funn.....	38.
4.1.	Informantene.....	38.
4.2.	Presentasjon av den enkelte informant.....	39.
4.3.	Kategorier	40.
4.3.1.	Motivasjon.....	41.
4.3.2.	Se den enkelte.....	42.
4.3.3.	Relasjonsbygging	44.
4.3.4.	Åpenhet og ærlighet	47.
4.3.5.	Kommunikasjon	48.
4.3.6.	Tillit	50.
4.3.7.	Samarbeid	51.
4.3.8.	Humor	53.

5.Drøfting/diskusjon av resultater	54.
5.1. Motivasjon	54.
5.2. Se den enkelte	57.
5.3. Relasjonsbygging	59.
5.4. Åpenhet og ærlighet	60.
5.5. Kommunikasjon	61.
5.6. Tillit	63.
5.7. Samarbeid	64.
5.8. Humor	65.
6.0 Avslutning	66.
7.0 Litteraturliste.....	69.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Meldeskjema Sikt

1. Innledning

I denne masteroppgaven vil jeg skrive om relasjonsledelse, forståelsen av «kunsten å lede», og den mellommenneskelige påvirkningen relasjonen har mellom leder og ansatt. Formålet med dette prosjektet er gjennom kvalitative semistrukturerte intervjuer i en fenomenologisk tilnærming å finne ut av hvilke erfaringer ledere har om relasjonsledelse. Hovedsakelig gjennom en induktiv rettet tilnærming av seks informanter i tre ulike private organisasjoner.

Jeg ønsker å benytte denne anledningen til å belyse ledernes erfaring innen relasjonsledelse spesielt knyttet til trivsel og mestring for en konkretisering og avgrensning. Av egen erfaring er det ikke bare viktig å trives i arbeidet, en må også mestre for å ha motivasjon og verdiskaping i arbeidet.

Jeg mener dette temaet er viktig å tenke på i dagens samfunn og for fremtiden da det blant annet i langt større grad enn tidligere krever unge mennesker fra det moderne demokratiske utdanningssystemet sin medvirkning og involvering. Ved å bygge opp delaktighetsfølelsen kan lojalitet og motivasjon oppnås. At relasjonsledelse lønner seg viser ny norsk forskning (Buch mfl., 2012).

Å få kontakt med sitt egentlige indre og følelser må ledere finne tilbake til, mer enn en våger å innrømme styrer følelsene våre liv. Nøkkelen til et vellykket lederliv er kunsten å mestre den likeverdige og balanserte samtalen (Spurkeland, 2017, s. 12).

Det at medarbeidere stiller krav til kvalitet på ledelse, noe som kan tyde på at relasjonsledelse er på vei inn, er også et viktig perspektiv å ta med seg som gir inspirasjon i oppgaven (Spurkeland, 2017, s. 189-190). Da relasjonsledelse også er den foretrukne lederstilen sett med medarbeidernes øyne.

Ledelse er blitt drøftet som helsefaktor de senere år, og dette er noe av det jeg vil komme inn på i teorien i et helsefremmende perspektiv. Blant annet ved å skape forutsetninger for at mennesker lykkes når de får de riktige forutsetningene (Johnsson et al., 2006, s.13). Ledere blir alminneliggjort i moderne selskaper og for å oppnå tillit må de vise troverdige og tidsaksepterte verdier (Spurkeland, 2020, s. 50).

1.1 Problemstilling

Slik som informasjonsskrivet og intervjuguide foreligger i vedleggene kan det virke som kortvarig sykefravær og bærekraft er en del av oppgaven, men det er ikke lengre aktuelt på

samme måte som jeg først hadde tenkt. Dette blant annet fordi omfanget hadde blitt for stort, og jeg sannsynligvis i mindre grad hadde innfridd forventningene til leserne.

Gjennom kvalitative intervjuer av ledere for å undersøke det sosiale samspillet, og utvide forståelsen bygget på ledernes erfaringer, knyttet til trivsel og mestring er problemstillingen min som følger:

Hvilke erfaringer har ledere med relasjonsledelse for å bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?

Motivasjonen min er blant annet å skaffe enda mer kunnskaper og forståelse over hva andre ledere erfarer er det mest hensiktsmessige og relevante for å ivareta eller øke den ansattes trivsel og mestring gjennom relasjonsledelse. Slik at de som leser denne oppgaven inkludert meg selv, kan ta med seg det som er relevant for den enkelte og forhåpentligvis noe ny kunnskap, og noen nye tanker eller refleksjoner fra forskningen, som menneske videre i livet.

1.2 Forutsetning og avgrensning

I lys av teori, praksis og forskning er ønsket å diskutere erfaringene, meningene og kunnskapene til informantene om relasjonsledelse. Forutsetningen er at informantene har leder erfaring, eller erfaring knyttet til personalsamarbeid og personalansvar.

Jeg har fokusert på relasjonsledelse i denne oppgaven, og mye av teorien er hentet fra Jan Spurkeland, da han har lang erfaring innen ledelse og organisasjonsutvikling. Han har skrevet flere bøker innen temaet relasjonsledelse. I og med at relasjonsledelse er relativt nytt og ifølge forskning er på vei inn der demokrati gjør fremskritt, føler jeg det er godt grunnlag for å skaffe seg mer kunnskaper om hvilke faktorer som er viktig å ha fokus på relasjonsledelse i fremtiden. Selvsagt er det avgrensede funn på grunn av oppgavens omfang med 6 informanter.

1.3 Forforståelse

Forforståelsen kan bygge på egne erfaringer i forbindelse med forskningstemaet, teoretiske tankeganger, kvantitative data eller andre undersøkelser (Holter og Kalleberg, 2007, s. 13).

Forforståelsen min må jeg være bevisst på slik at den ikke skal sette sitt preg på forskningen, og er en forklaring som er relevant å vite om for leseren og forskningen.

Jeg synes førforståelsen er viktig å få med i oppgaven fordi jeg selv er mellomleder med personalansvar, og interessert i det mellommenneskelige samspillet og påvirkningen dette innebærer mellom leder og ansatt. Jeg er personlig engasjert i ledelse, og på en naturlig måte i ulike settinger prøver og tester jeg ut ulike teorier og faktorer i relasjonsledelse. Dette er både bevisst og ubevisst gjennom egen væremåte blant annet ved egen relasjonskompetanse, gjennom den mellommenneskelige påvirkningen i arbeidshverdagen. Spesielt når de ansatte trives og det viser resultater som går i riktig retning, gir det meg ekstra indre motivasjon og pågangsmot. Dette kan påvirke intervjuene jeg utfører da mitt kroppsspråk og energi signaliserer min entusiasme og positivitet. Jeg er svært bevisst på at jeg i størst mulig grad ikke skal la dette påvirke egen forskning, jeg ønsker dette skal være en mest mulig transparent oppgave gjennom ærlige redegjørelser. Ved mine refleksjoner og denne redegjørelsen ønsker jeg i størst mulig grad å forebygge at jeg ubevisst eller bevisst søker etter det som bekrefter mine antagelser uten å se fenomener fra flere sider. Jeg har hatt utfordringer i mellomlederstillingen min som jeg ikke kommer nærmere inn på i oppgaven, men som har gitt meg en erfaring jeg i etterkant ikke ville vært foruten. Dette er noen av mine erfaringer, følelser og tanker dere lesere må vite om i denne oppgaven.

1.4 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven min består av seks hoveddeler: innledning, teoridel, metodedel, presentasjon av funn, drøfting/diskusjon av resultater samt en avslutning.

I kapittel 2 kommer teoridelen, med ulike teori jeg har valgt å trekke inn som er relevant knyttet til problemstillingen og drøftingsdelen. Det er flere underkapitler i teoridelen, for å skape mer oversikt og konkretisere hva jeg velger å fremheve som relevant teori og forskning for å bygge og skape en forståelse videre i oppgaven.

I kapittel 3 kommer metodedelen. Her kommer en beskrivelse av valg av metode med flere underkapitler for å forklare og begrunne hvorfor jeg har tatt valgene jeg har gjort i oppgaven. Gjennom metodekapittelet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har arbeidet meg gjennom metodedelen for å best mulig ivareta det etiske aspektet i oppgaven ved blant annet validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 er det presentasjon av informantene og funn. Jeg har kategorisert funnene under ulike kategorier som er kommet gjennom analysen. Det ble 8 ulike kategorier som jeg vil komme nærmere inn på, og funnene fremstilles både ved direkte sitater fra informantene, og en nærmere beskrivelse over hva som er kommet frem gjennom intervjuene.

I kapittel 5 drøftes og diskuteres resultatene av funnene som er kommet frem gjennom analysen i lys av teori og forskning knyttet til problemstillingen. For å skape en oversikt og for å tilstrebe at jeg ikke går glipp av noe vesentlig i funnene vil jeg drøfte etter de 8 ulike kategoriene som beskrevet i kapittel 4.

Til slutt vil jeg i kapittel 6 avrunde oppgaven med en avslutning hvor jeg reflekterer over hva min studie har kommet frem til for å svare på problemstillingen og svare på funnene som kom frem ved mine valg av teorier og metoder. Og noen tanker til refleksjon og ettertanke.

2. Teoridel

2.1 Relasjonsledelse

Som grunnmur for påvirkning har relasjonsledelse et humanistisk og etisk menneskesyn. Lederen må forstå bedre enn andre de etiske fordringene for å påvirke til utvikling, karriere og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 20).

Bildet om at ledelsestalent var et resultat av arv kunne først endres da sosialvitenskapelige studier avslørte at ledelse er mye et resultat av miljø kombinert med personlige egenskaper (Spurkeland, 2017, s. 200). I relasjonsbygging er lagbygging viktig, og lederen må bidra for å skape balanse og likeverd (Spurkeland, 2017, s. 201).

Det vil i fremtiden kreve mye mer sosial kompetanse enn fortidens maktorienterte autoritetsverden (Spurkeland, 2017, s. 203).

Sett med medarbeidernes øyne er relasjonsledelse den foretrukne lederstilen, og det er ikke flere barrierer igjen når forskning viser at relasjonsledelse lønner seg forutsatt at demokratiske

betingelser er oppfylt. Ledelse er blitt drøftet som helsefaktor de senere år (Spurkeland, 2017, s. 190).

Ledelse er å påvirke og gi retning for sosial samhandling. Det er blitt stadig mer akseptert innen ledelsesforskning at ledelse med fordel kan ses på som en sosial prosess som ikke trenger å være forankret i hierarkier (Matthiesen et al., 2013, s. 17).

Ledere trengs i dagen samfunn til å drive utviklingsledelse for å få hverdags og arbeidssituasjonen våre til å henge sammen. Utviklingsprosessene pågår kontinuerlig, enten vi er oppmerksomme på det eller ikke (Klemsdal, 2021, s. 13).

I relasjonsbygging er lagbygging viktig, og lederen må bidra for å skape balanse og likeverd (Spurkeland, 2017, s. 201). Ved å ha fokus på relasjonen sikter en mot å forbedre eller bevare forholdet en har til andre (Ottesen, 2012, s. 169).

Det vil i fremtiden kreve mye mer sosial kompetanse enn fortidens maktorienterte autoritetsverden, og kvinner har et godt utgangspunkt for å konkurrere om lederposisjoner (Spurkeland, 2017, s. 203). Dette er også i tråd med hva blant annet Fossetøl mener om at relasjonsmestere er den nye foretrukne arbeidskraft, der fokuset er rettet mot kunnskapsarbeidets relasjonelle komponenter. I tillegg til å mestre faget må en gjøre det på måter som fremmer forståelse og samspill med andre for å optimalisere oppgaveløsningen (Fossetøl et al., 2004, s. 13).

Relasjoner kan beskrives med utgangspunkt i følelser der partene har en følelse av å være nær hverandre. Følelsene vil være utslagsgivende for opplevelsen i den gode relasjonen (Aamodt, 1997, s. 43).

I dette århundret er det mer fokus på arbeidernes deltakelse i ledelsen av organisasjoner, og samspillet mellom ansatte og ledere (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 14-15). Relasjonsledelse som begrep utviklet seg de senere årene hevder Uhl-Bien (2011) og Eriksen (2011), som en kontinuerlig meningsskapende prosess med fokus på samhandling, kommunikasjon og deltakelse (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 15).

Gode relasjoner blir innenfor sosiokulturell teori ansett som en forutsetning for å skape velfungerende psykososiale miljø (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 54). Og som skrevet tidligere har relasjonsledelse mye til felles med det sosiokulturelle perspektivet (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 56). «Evne til å utløse energi hos andre» er et formulert forsøk på å definere ledelse (s. 18, Spurkeland, 2020).

Ved å være tydelig, gi oppmerksomhet på positiv atferd er en autoritativ og proaktiv i ledelse, noe som er en svært viktig faktor for miljø (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 57). Å lede vil si å ha en aktiv relasjon til noen en har lederansvar for, ifølge Spurkeland (2017). Et positivt menneskesyn og truen på at mennesker ønsker å bidra og gjøre sitt beste er grunnlaget for relasjonsledelse (Spurkeland, 2017). (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 77).

I relasjonsledelse er det to premiss ifølge Spurkeland, bevissthet om avhengighet og relasjonelt mot (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 77). I relasjonskompetanse er kjernen å anerkjenne den andre og bevare seg selv ved å være oppmerksom på den andre og seg selv ifølge Møller (2012). (Olsen og Mikkelsen, 2019, s. 81).

Striden har siden 1950 tallet stått mellom den oppgaveorienterte lederstilen og den omtankeorienterte lederstilen som fungerer beste for bedriften (Stranden, A.L. 2017). Omsorgsfull leder mer lønnsomt enn kontrollfrik (*Forskning.no*, 09.05. 2017). Professor Øyvind Lund Martinsen som leder institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen ved BI mener god ledelse er avhengig av tiden vi lever i. Ledelsen som skiller seg ut i vår tid er at ledere bør vektlegge å være relasjonsorienterte ifølge all forskning hittil. Gjerne med en visjonær endringsorientering ifølge Lund Martinsen (Stranden, A.L. 2017). (*Forskning.no*, 09.05. 2017).

Relasjonsorientert ledelse også kalt omtankeledelse, er der lederen tilrettelegger for medarbeidernes utvikling og er vennlig og støttende med en omtanke for medarbeideren. Å se forskning som viser negativ effekt ved å være relasjonsorientert har Martinsen til gode. Relasjonsorientert ledelse fører til et godt forhold mellom leder og medarbeider som gir medarbeiderne jobbtilfredshet, og har en positiv effekt også på turnover. I de fleste studiene viser omtankeledelse de beste resultatene gjerne kombinert med transformasjonsledelse (Stranden, A.L. 2017).(*Forskning.no*, 09.05. 2017).

Ledere trenger erfaringsbasert kunnskap, og motivasjon for å være endringsledere, og ledelse blir sett på som en drivkraft for organisasjonsmessig tilpasning til nye krav og utfordringer (Matthiesen et al., 2013, s. 114).

2.1.1 Relasjonskompetanse

Gjennom relasjonskompetanse får vi kontakt og kan samhandle med andre mennesker. Mange yrkesgrupper må inn i målgruppen for å søke og skape relasjoner, om en skal utvikle et relasjonelt velferdssamfunn. Specialistholdninger og maktbaser må vike for dialog og

gjensidig påvirkning i et samfunn preget av likeverdighet og demokrati, som stiller krav til symmetriske relasjoner og mellommenneskelig balanse. Gode løsninger oppstår i spenningsfeltet og i relasjoner mellom samhandlende mennesker. Den enkeltes kvalitet og ytelse er i den kollektive hverdagen avhengig av kvaliteten på relasjoner. I relasjonskompetanse er menneskeinteresse inngangsporten til relasjonskompetanse. Dialog, tillit og emosjonell modenhet (Spurkeland, 2020, s. 13).

For å lære eller lede andre er relasjonskompetanse veien å gå for å kjenne mennesker, og lede ved interesse og kjærlighet for deres person og bidrag til organisasjonen. Relasjonskompetanse er grunnlaget for å lede andre. Ifølge psykolog Jøri Gytre Horverak (2019) avgrenses ledelse til menneskeorientering, der det i store deler av den tradisjonelle ledelseslitteraturen har vært undervurdert de «myke sidene» ved ledelse. Tydelige funn i forskning de to siste tiårene underbygger viktigheten av at ledere behersker gode relasjoner til medarbeidere, der relasjonskompetanse er et viktig bidrag for å utvikle samspill og øke trivsel og produktivitet i organisasjonen (Spurkeland, 2020, s. 15).

2.1.2 Tillit

I alle relasjoner er tillit bærebjelken, og denne følelsen utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges på repeterte tillitsvekkende handlinger. Tillit er en sentral dimensjon i relasjon. Ledere i en demokratisk kultur må skaffe seg respekt og autoritet i relasjon og situasjon, ikke gjennom posisjon. I en positiv relasjon er tillit bærebjelken (Spurkeland, 2020, s. 37). Når begge parter opplever omtrent det samme kan en si at tilliten i en relasjon er god, der tosidigheten og spenningsforholdet mellom partene er spennende. At atferden gir positive opplevelser, og skaper positive krefter og tanker for å skape tillit. For innflytelse og påvirkning er tillit helt avgjørende for ledere (Spurkeland, 2020, s. 37).

Det må være gjensidig tillit i et tillitsforhold, og det forutsettes i motivasjonsforhold (Wadel, 2002, s. 16).

Et unikt særpreg ved Nordens kultur er det tillitsbaserte samfunn, der en antar at folk flest er til å stole på. Norden står i særklasse viser internasjonal forskning når det gjelder sosial tillit. Tillit er effektivt og verdiskapende (Velten 2016 et al., 2009, s. 29).

For lederens opptjening av tillit er moral helt avgjørende, og tillit kan bygges opp gjennom trening i integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Ledere er hjelpeløse uten tillit og legitimitet i lederrollen. Tilliten til ledere regulerer medarbeidernes produktivitet og

motivasjon. Å oppnå full tillit og gjensidig tillit i en og samme relasjon i alle livets mellommenneskelige forhold er en utopi. Tilliten er sammensatt og påvirkes av en rekke samvirkende atferdsmessige og emosjonelle forhold, som enten oppleves som positiv eller negativ (Spurkeland, 2020, s. 39).

Menneskesyn om at tillit avler tillit må ligge til grunn, og mennesker vil og kan ta styringen over hverdagen om de har tillit fra lederen. I menneskelig samkvem er tillit som det sosiale uttrykket for legitimitet grunnleggende (Spurkeland, 2020, s. 40).

2.1.3 Menneskeinteresse

At lederen er genuint interessert i den enkelte, at lederen har stor grad av tilstedeværelse, har individuelle forventninger til de ansatte og at de er tilpasningsdyktige og gjør det lille ekstra er de ansattes beskrivelse av relasjonsleder. At ansatte har gode relasjoner til sine kolleger er også en viktig faktor for de ansatte, som kan dekke opp for en negativ relasjon med lederen sin (Czajkowski, P. Desember, 2021).

Ved å lytte til våre medmennesker forstår vi hvor viktig det er for å få et helhetssyn. Vi viser respekt for personen ved å lytte og at man setter pris på personen. Man skjønner hvor viktig det er å lytte om man bytter ut ordet lytte med kjærlighet (Ellinor og Gerard, 2018, s. 146). Å lytte med åpent sinn, og sette egne vurderinger på vent, og stille de åpen for hva andre har å si der en lar annens mening skinne gjennom deg i stedet for å lytte til egne meninger og fordommer (Ellinor og Gerard, 2018, s. 188).

Atferden som sikrer at relasjoner bygges er menneskeinteresse. Resultatorientering er nødvendig for en sammenligning om det er sammenheng mellom relasjonskompetanse og evnen til å oppnå og levere resultater (Spurkeland, 2022, s. 22). Ved høy relasjonskompetanse skulle det følgelig føre til at lederen bidrar å styrke helse, trivsel og miljøfaktorer, og skaper det beste grunnlaget for et prestasjonsmiljø (Spurkeland, 2022, s. 22).

Som et premiss for å komme i dybden på relasjonskompetanse er en genuin interesse for mennesker (Spurkeland, 2022, s. 25). En humanetisk holdning verdsetter mennesket på en helt annen måte enn andre ressurser i arbeidslivet, og bør være et etisk minstekrav for å slippe til ledelse. Hos mennesker med positiv nysgjerrighet på mennesker har de en evne til å ta initiativ ved hjelp av sin sosiale intelligens for å søke kontakt. De viser et relasjonelt initiativ (Spurkeland, 2022, s. 26).

Ved relasjonell integritet stiller en seg åpen mentalt for å la den andre gjøre et positivt inntrykk, der en danner seg et bilde av andre uten påvirkning. En viser positiv nysgjerrighet ved å søke etter menneskers indre gode sider. Ved gode samtaleteknikker reflekterer mennesker over egen personlighet, og får anledning til å gå dypere i seg selv (Spurkeland, 2020, s. 27).

Ved gjensidig balanse i dialog får ofte den positive nysgjerrigheten sterk medvind ved å eksponere noe ved seg selv som en åpning for andre (Spurkeland, 2020, s. 28). Altfor mange ledere kommer aldri i posisjon til å lede og befinner seg på utsiden av sine medarbeidere. Ledelse er å behandle mennesker ulikt, men rettferdig- en tilpasset ledelse (Spurkeland, 2020, s. 29).

For å lede og veilede andre mennesker er det første og viktigste å forstå 24 timers mennesket og se helheten i andre mennesker. Prinsipielt er det skille mellom administrasjon og ledelse (Spurkeland, 2020, s. 29). En må kjenne til overskriftene i 24 timesliv for å komme i posisjon til å lede og veilede og engasjere seg empatisk i ledelse av mennesket. Om leder begrenser dette til faglig ledelse og administrasjon vil medarbeiderne ikke oppleve emosjonell kontakt. Å investere i relasjonen til medarbeiderne er relasjonsledelse. Å behandle mennesker rettferdig, men ulikt er tilpasset ledelse. Dette påvirker arbeidsinnsats og motivasjon (Spurkeland, 2002, s. 29).

Kunsten å omgås andre mennesker er hva sosial intelligens handler om, og evner til å forstå motiver, ønsker, intensjoner og ønsker hos mennesker. Ved å møte mennesker på en positiv måte viser en sosial intelligens. Om ikke sosiale intelligente mennesker lodder dype personlige interpersonlige festepunkter, ender relasjonen på et overflatenivå med kvantitet istedenfor kvalitet i relasjonelle nettverk. I teorien kalles dette respektrelasjoner, uten dybde og emosjonelle festepunkter (Spurkeland, 2020, s. 30).

2.1.4 Humor og trivsel

Humor er medisin for kropp og sjel, noe som gir avspenning i muskulaturen og øker produksjonen av endorfiner i blodet der angst og stress reduseres. Mellom mennesker styrker humor relasjonen, og gir en følelse samhörighet og nærhet. En rekke sosiale mål oppnås ved humor der relasjoner styrkes (Spurkeland, 2020, s. 294). Mennesker blir satt i mental stand til å yte mer med humor, og er et sosialt tegn på samhörighet og aksept. Gjennom latter kan en dempe konflikter og nye perspektiv og kanaler kan åpnes (Spurkeland, 2022, s. 295). Prestasjoner forsterkes ved kombinasjonen av menneskeinteresse og humor. Det inviteres til

mer bruk av humor i relasjonsledelse som fortjener er større seriøs interesse, da humor gir verdier og resultater. For å fastslå hvilken betydning humor har for helse, kommunikasjon, suksess, resultatoppnåelse og arbeidsmiljø bør humor settes under lupen (Spurkeland, 2020, s. 296).

En kan anta at humor som stressmestringstiltak spiller inn på sykefravær og trivsel (Spurkeland, 2020, s. 297). Undersøkelser viser at entusiasme og godt humør har stor innflytelse på resultatene i teamet, og humor er i et team en viktig kvalitet. Stimulansen og levevilkår til humor vil gi resultater (Spurkeland, 2022, s. 298).

Det er sannsynligvis ingen vitenskapelig dokumentasjon på at en god latter forlenger livet, men det begynner å komme atskillig forskning på at humor gjør at livet blir mer trivelig. At humor virker positivt inn på menneskers helse er det mye som tyder på. Arbeidslysten øker og samholdet på arbeidsplassen bedres, i tillegg til at folk blir mindre stresset når latteren slippes løs (Roness, 2004, s. 85).

For opplevd anerkjennelse er personlig engasjement den beste garanti, der en roser fra hjertet og ikke hjerne. Det krever litt mot og besluttsomhet med den mentale treningen som er å være raus og spontan (Spurkeland, 2022, s. 108). Ledere har noen få verktøy for motivasjon der ros er det viktigste, og en mister grepet på ledelse om en svikter ros. Leder må derfor jobbe med et indre kulturoppgjør (Spurkeland, 2022, s. 109). Ledere bør bruke tid og energi på å finne sine medarbeidere, og denne anledningen har flere andre positive sider som gir synergier der en ofte får mer tilbake enn en gir (Spurkeland, 2022, s. 110).

Ros må være muntlig, konkret og uten reservasjoner (Spurkeland, 2022, s. 111). Ris kan kun formidles i en positiv relasjon da ris skal være til hjelp, der mottakeren må ha tillit til velvilje hos senderen. Svært avgjørende er ærlighet og enkelhet, og dialogferdigheter og relasjonelt mot blir satt på prøve. Budskapet blir underbygget av atmosfæren og balansen i samtalen, der kulturen gir rammer for form (Spurkeland, 2022, s. 113).

Det kan ikke anvendes samme form for tilbakemeldinger til ulike individer, der ulike livssituasjoner kan gjøre mottakeren indisponert for mottak. Det er en viktig forutsetning at begge parter kjenner hverandres ulike evner og grenser for å gi tilbakemelding av negativt budskap (Spurkeland, 2020, s. 114). For å mestre mottak er det viktig å flytte fokuset til å oppleve det hele som hjelp, og en unik sjanse til å lære mer om deg selv. Det krever mental styrke og modenhet for gode mottak av ris, med oppbyggingen av selvbilde og tro på egen kraft og endringsmulighet (Spurkeland, 2020, s. 115).

2.2 Verdier

For personens motivasjon er verdier og oppfatninger i stor grad styrende. Mennesker har ulike verdier, og ulike erfaringsnivå (Johannessen og Olsen, 2008, s. 231).

Emosjoner og følelser spiller en rolle, og følelseslivet er den sterkeste ressursen vi har ifølge økende bevis materialet. Følelsene forteller oss om verdier, behov som gir motivasjon, selvkontroll og ting som er av største betydning for oss mennesker. For å lykkes i arbeidet vårt gir bevissthet om og kjennskap til følelseslivet oss i stand til å gjenvinne liv og helse (Segal, 1999, s.11).

Ofta er ordene i større grad enn vi tenker bærere av verdier (Wallin Weihe, 2000, s. 127). Om en opplever empati vil den en prater med oppleves empatisk og som en god samtalepartner. Å formidle respekt for samtalepartneren er et element av å være empatisk (Wallin Weihe, 2000, s. 158). Respekt formidles med ord og ved å lytte, men også ved å ivareta den andre personen ved praktiske medmenneskelige handlinger. Å oppføre seg på en hensynsfull og høflig måte er et element av fellesskap og medmenneskelighet (Wallin Weihe, 2000, s. 160).

Ledelse må komme innenfra, da ledelse ikke lengre bare legitimeres gjennom styringssignalene ovenfra eller utenfra. Ulike lederferdigheter og et klart blikk kreves. Ledelse innenfra må skje i praksis (Skrøvset et al., 2020, s. 13). Mål og verdier flettes sammen og en er gjensidig avhengig av hverandre (Skrøvset et al., 2020, s. 18).

I moderne selskaper blir ledere alminnelig gjort, der ledere må vise troverdige og tidsaksepterte verdier for å oppnå tillit. Tillit må bygges inn i relasjoner, og kan ikke reguleres av posisjoner (Spurkeland, 2022, s. 50).

2.2.1 Samarbeid og medvirkning

En stoler ikke i dag i samme grad på at vitenskap og hierarki som sikrer fornuftig løsning. En ønsker heller at eksperter snakker om temaer som er viktige og har relevans for oss. Og at oppgaveløsningen i størst mulig grad bestemmes lokalt, gjennom medvirknings og dialogbaserte fremgangsmåter. Først i relasjon til mennesket og en felles utviklet forståelse av hva oppgaven består i og hvordan den skal løses blir en ekspert (Fossestøl et al., 2004, s 120).

Hvis ikke lydhørhet utvikles for andres stemmer, og en er i stand til å inngå i et oppgaveorientert samarbeid med andre er ikke rasjonell oppgaveløsningen mulig (Fossestøl et

al., 2004, s 121). Ledelse, organisasjonsformer, og utdanningssystem som fokuserer på medvirkning og dialog, for å løse oppgaver kreves (Fossestøl et al., 2004, s 121).

I samfunnet er det stadig flere mennesker med høyere utdanning, der kunnskapen blir stadig mer tilgjengelig via internett og den nye informasjon og kommunikasjonsteknologien. Det er økte krav til lokalt og individuelt tilpassede tjenester og produkter som krever kunnskap og kompetanse på andre måter enn tidligere. En tror ikke lengre at andre kan forvalte våre egne ressurser bedre enn oss selv, og en vil ha redskaper for å drive selvforvaltningen enklest og best mulig. Arbeidstakere aksepterer ikke et arbeidsliv og arbeidsmiljø som ikke gir rom for selvstendighet, personlig utvikling og medvirkning (Fossestøl et al., 2004, s 15).

I relasjonen til kunden gjelder det å skape en type emosjonell merverdi, og suksesskriteriene for arbeidet er direkte relatert til evnen til å bruke seg selv, sine følelser, empati for å gi kunden det lille ekstra for at samarbeidet skal fungere best mulig. Ifølge Hochschild 1983 betegnes denne virksomheten som emosjonelt arbeid. Kravene til samarbeid blir mer sammensatte, og behovet for relasjonelle og kommunikative ferdigheter rykker i forgrunnen (Fossestøl et al., 2004, s 17).

Det er ikke lengre bare den teoretiske kunnskapen som anerkjennes som kunnskap, men også menneskers praksis eller erfaringskunnskap (Fossestøl et al., 2004, s 18).

En forutsetning for at arbeidslivets oppgaver skal løses på mer optimale måter er en større grad av personlig medvirkning i arbeidet. Produktivitet og arbeidsmiljø blir dermed to sider av samme mynt (Fossestøl et al., 2004, s 23).

2.2.2 Kommunikasjon

I direkte møte med mennesker bygges relasjoner, og verdien av å kjenne mennesker en skal lede eller jobbe sammen med. En kan ikke bli en god leder om en ikke behersker dialog. For å utøve relasjonsledelse er en god dialog det eneste grunnlaget, og en mulighet for å prate om oppgaver og trivsel. I dagens samfunn er samtaletrening en mangelvare i dagens lederutvikling (Spurkeland, 2020, s. 67).

For en selv kan reaksjoner være halvbevisste eller ubevisste, og nonverbale uttrykksformer avslører ofte ens spontane reaksjoner (Eide og Eide, 2004, s. 155). Kommunikasjonen vår med andre er i stor del nonverbal, og vi fortolker og ser vi andre menneskers non verbale kommunikasjon hele tiden. Den non verbale kommunikasjonen er kanskje langt viktigere enn vi tenker oss (Eide og Eide, 2004, s. 156).

I alle organisasjoner er kommunikasjon en helt fundamental prosess, og kanskje den enkelttingen det er viktigst å være god på (Sætre, 2009, s. 37). Å fremme ideer er en viktig ledelsesfunksjon, både for organisasjoner og den enkelte medarbeider, og kan bidra til å redusere konfliktnivå. Dyktige fremmere kan også fungere som katalysatorer for viktige og nødvendige endringer. Organisasjoner er avhengige av medarbeidere og ledere for å fremme tanker og ideer (Sætre, 2009, s. 37).

I en kommunikativ kultur informerer og deler en kunnskap med hverandre som skjer av seg selv som oftest uten organisering (Johnsson et al., 2006, s.43). Et godt arbeidsmiljø oppstår ikke av seg selv hverken det fysiske eller det psykososiale. Alle må involveres, og det inkluderer kollektiv opplæring (Johnsson et al., 2006, s.69). Vi søker å forstå forståelse, fellesforståelse og samarbeid gjennom språket, der en oppnår kontakt med andre som hjelper oss å utdype og videreføre våre interesser og anliggender (Granli Aamot, 1997, s. 137).

Kommunikasjon er en bærebjelke for å jobbe med mennesker (Wallin Weihe, 2000, s. 19). Hvordan en kommuniserer sammen er avhengig av rollen en har, og hvordan en oppfatter hverandre (Wallin Weihe, 2000, s. 27). Viktige deler av relasjoner er betydningen av å se felles behov og få kontrollen over egen situasjon (Wallin Weihe, 2000, s. 51). Essensen ved å være menneske er å kommunisere med andre, og vi definerer mennesket ut fra forholdet til andre (Wallin Weihe, 2000, s. 55). Vi bruker et repertoar av væremåter når vi har kontakt med andre mennesker som er integrert i personligheten, og vi tenker sjelden over dem (Wallin Weihe, 2000, s. 59). Samtalens kontekst har betydning hvor vi fører en samtale da vi påvirkes av omgivelsene. Det er ingen klare grenser mellom det verbale og det non verbale (Wallin Weihe, 2000, s. 60). En kan spille på hele vårt grunnleggende kommunikasjonsrepertoar ved direkte fysisk kontakt (Wallin Weihe, 2000, s. 61).

Menneske kan forholde seg til det praktisk konkrete og det følelsesmessige når en har en sunn og balansert personlighet (Wallin Weihe, 2000, s. 68). I samtaler er blikkontakt et sentralt element (Wallin Weihe, 2000, s. 79). Vår kunnskap og vår uvitenhet reflekterer språket. I den grad vi mister evnen til å forholde oss til følelsene pakker vi dem lett bort (Wallin Weihe, 2000, s. 115).

2.2.3 Medarbeidersamtalen

I medarbeidersamtalen er det vesentlige om lederen greier å berøre de riktige tingene som motivasjon, mestring, trivsel og utviklings tanker. Og om lederen har mot og får innsikt i hva som påvirker jobbutførelsen ved å berøre noe grundig. Å lytte er en dialog kunst, og ikke gi

seg før ærligheten kommer frem. Hos begge samtalepartene skal det emosjonelle senteret berøres. Å mestre samtalens emosjonelle dybde kan være vanskelig for lederne. Alt som berører medarbeidernes liv og helse kan samtalens innholds spekter omfatte (Spurkeland, 2020, s.69). Minstegarantien for nytteverdien av medarbeidersamtalen er å avtale oppgaver som å lære fra seg, og lære til seg. Det må være fokus på likeverd og balanse som er et minstekrav for dialog (Spurkeland, 2020, s.72). Ærlige og korrektive poenger er viktig begge veier. Medarbeideren må løftes frem og føle seg respektert, der lederen lar medarbeideren føle at hen er tema (Spurkeland, 2020, s.73).

Å vise interesse og lytte antas å ha en positiv effekt på relasjonen. Om en anerkjenner kollegaene og deres syn ved å legitimere følelser og ønsker kan den positive effekten bli forsterket (Ottesen, 2012, s. 170).

2.3 Helsefremmende perspektiv

Å skape forutsetninger for at alle mennesker lykkes arbeides det for i det fremmende perspektivet, og mennesker lykkes når de får de riktige forutsetningene. Alle føler at tilværelsen er håndgripelig, begripelig og meningsfull når livet er på sitt beste (Johnsson et al., 2006, s.13). Det gode liv forutsetter det gode arbeidsliv, og det er ingen utopi å komme frem til idealsituasjonen (Johnsson et al., 2006, s.14).

Helse er å trives med tilværelsen, og i arbeidslivet en tilstand av velvære. Om arbeidsevnen utnyttes gir arbeidet og livet mening, og man trives med seg selv og tilværelsen (Johnsson et al., 2006, s.19).

Ved å gjennomføre tiltak som øker sannsynligheten for god helse, overskudd og trivsel handler det forebyggende arbeidet om (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 367). Å finne ut hva ut hva arbeidstakeren selv synes er viktig er viktig for å lykkes med helsefremmende tiltak i arbeidslivet (Einarsen og Skogstad, 2014, s. 386).

Lederen må selv finne ut om ledelse gjør dem gode eller dårlige. Helsebringende ledelse er viktig. I det relasjonelle kraftfeltet mellom to mennesker er samspillet energi enorm, dialog kan skape byggverk som senere kan realiseres (Spurkeland, 2022, s. 81).

Mennesket ønsker å føle seg bra både i sjel, kropp og ånd, føle seg betydningsfull, få bekreftelse som individ og føle at livet har mening. Rollen i arbeidet har forandret seg, og

mange er mer opptatt av at arbeidet gir mening enn status og lønn. (Johnsson et al., 2006, s.23).

Visjoner er viktig for å formulere kursen for organisasjonen, livene våre og samfunnet. Det er viktig med mål som er felles og akseptert når man skal gå fra uhelse til helse (Johnsson et al., 2006, s.177). Det kreves høy grad av medvirkning og målbare mål (Johnsson et al., 2006, s.178). Med en fremmede innstilling liker en god leder mennesker, ønsker å lede og liker å lede (Johnsson et al., 2006, s.180).

For fremgang er et godt lederskap den viktigste faktoren, og derfor starter man med lederskapet i det praktiske forbedringsarbeidet. I alt man gjør har man et fremmede perspektiv (Johnsson et al., 2006, s.158). Hvordan vi velger å se verden og livet på er viktig for målene som settes. Man kan velge å se problemer eller muligheter (Johnsson et al., 2006, s.161).

Mennesker yter sitt beste i flyt tilstanden, og glemmer hverdagens små bekymringer, der deres reaksjoner er avpasset oppgavens skiftende krav. Gleden ved selve handlingen er det som motiverer mennesker i flyt tilstanden (Goleman, 1997, s. 106).

Emosjonell intelligens er en viktig begavelse og evne som påvirker alle andre evner ved å hemme eller stimulere dem (Goleman, 1997, s. 95).

2.3.1 Positivt lederskap

Ledere kan skape vinn-vinn situasjoner for både medarbeidere og ledelse om de forstår de menneskelige mekanismene for hva som skaper motivasjon, og hvilke psykologiske kriterier som gjør at et menneske yter optimalt. Det kan være små grep som kan snu destruktive mønstre i et arbeidsmiljø (Drønnen, 2020, s. 16).

For menneskers totale helse og for vår opplevelse av våre omgivelser har positive følelser konsekvenser, der lykke er knyttet til menneskets positive emosjoner og får mening med opplevelsens varighet (Spurkeland, 2011, s. 25).

Det gode liv forutsetter det gode arbeidsliv, og helhetssynet innebærer at man ser mennesket som en helhet. Det har betydning privatlivet det som skjer i arbeidslivet og motsatt (Johnsson et al., 2006, s.156). Et positivt menneskesyn er en grunnleggende verdi, der utgangspunktet er at mennesker ønsker å gjøre en god jobb (Johnsson et al., 2006, s.157).

For fremgang er et godt lederskap den viktigste faktoren, og derfor starter man med lederskapet i det praktiske forbedringsarbeidet. I alt man gjør har man et fremmede perspektiv (Johnsson et al., 2006, s.158). Hvordan vi velger å se verden og livet på er viktig for målene som settes. Man kan velge å se problemer eller muligheter (Johnsson et al., 2006, s.161).

Positivt lederskap kan bidra til å forløse kreativitet, motivasjon og ressurser som er latente hos den ansatte (Johannessen og Olsen, 2008, s. 21). Positivt lederskap er bygd på en syntese av positiv psykologi, positiv tenkning og systemtenkning (Johannessen og Olsen, 2008, s. 22).

Evnen til å ta personlig kontroll over en situasjon fordi vi føler vi mestrer den er mestring koblet til (Johannessen og Olsen, 2008, s. 47).

Lederne bidrar til at medarbeidere lykkes og er muliggjørere. Medarbeiderne har også et ansvar for å fremme lederens muligheter til å lykkes, ikke bare seg selv og kollegene. Gjensidighet og ta ansvar der alle anstrenger seg for å nå idealsituasjonen er kjennetegn ved en fremmede organisasjon. På alle nivåer går denne fremmede tenkingen igjen, både når det gjelder visjon, lederskap, medarbeidere og organisasjon (Johnsson et al., 2006, s.162).

2.3.2 Motivasjon

En forutsetning for motivasjon er delaktighet, og en forutsetning for å oppnå helse, effektivitet og lønnsomhet. Flere hjerner tenker bedre enn færre, og hva som kreves kan de som utfører arbeidet best informere om (Johnsson et al., 2006, s.183).

Når medarbeiderne lykkes, lykkes lederen som har helhetssynet. Balanse mellom følelser og intellekt, nærhet og avstand har en god leder. Både som forbilde og som menneske driver og former en god leder bedriftskultur, der problemene blir løst på en demokratisk måte. For å lede må lederen like mennesker, lederen selv gis forutsetninger for å utvikle et godt lederskap, og medarbeiderskap er tre grunnleggende forutsetninger for godt lederskap (Johnsson et al., 2006, s.187-188).

Arbeidet preger og former oss, og er med på å gi oss identitet som mennesker der vi kan oppleve tilhørighet og trygghet ved en rolle i samfunnet der arbeidet bidrar til å gi livet mening (Rones, 2004, s. 10).

Behovene våre har betydning for motivasjonen, de er viktige for å overleve, men også for opplevelsen av velvære og trivsel (Laudal og Mikkelsen, 2022, s. 35)

Evner og anlegg kan brukes på jobben, der en kan få realisert ressurser, lære noe nytt og utvikle oss videre. Både positivt og negativt kan arbeidet virke inn på vår psykiske helse (Roness, 2004, s. 11).

Hvordan medarbeiderne opplever å bli behandlet av organisasjonen og den nærmeste lederen påvirker medarbeidernes motivasjon (Kuvaas et al., 2016, s. 16).

Indre motivasjon er atferd utført med bakgrunn i indre belønninger. Dette kan være mening, glede eller tilfredshet knyttet til oppgavene eller aktivitetene en utfører. I opplevelsen av indre motivasjon er det meste av opplevelsen situasjonsavhengig (Vallerand, 1997), kan ledere og organisasjoner gjøre mye for å tilrettelegge for ansattes opplevelser av indre motivasjon. Medarbeidere med indre motivasjon er i større grad stolte av, opplever tilhørighet til, og tenker mindre på å forlate organisasjonen de jobber (Kuvaas et al., 2016, s. 16).

Mennesker som er indre motivert trenger ikke ledere motivere, bare angi retning, sette mål og avtale hvordan kontakten skal være. Den indre motivasjonen betegnes som selvmotivering og kommer til uttrykk hos selv ledende mennesker. De har en indre motor som driver dem mot nye utfordringer og mål. Ved en motiverende lederstil, innebærer atferden at en påvirker mennesker positivt, der den indre motivasjonen blir vekket av den ytre motivasjonen (Spurkeland, 2011, s. 133).

Evnen til å mestre følelser som iver, selvtillit, og begeistring er positiv motivasjon (Goleman, 1997, s. 94). Emosjoner øker eller hemmer vår evne til å tenke og planlegge, trene for å nå mål og løse problemer. Emosjoner trekker også grenser for mulighetene våre og bruke de medfødte mentale evnene som er med på å avgjøre hvordan en klare seg i livet. Emosjonell intelligens er en viktig begavelse og evne som påvirker alle andre evner ved å hemme eller stimulere dem (Goleman, 1997, s. 95)

I dag vet en at positive emosjoner utvider menneskers oppmerksomhet og tenkning. Dette gjør mennesker i stand til å bruke flere høyere grads tankeprosesser (Drønne, 2020, s. 31). Å jobbe for å skape arenaer og bygge positive emosjoner på arbeidsplassen kan gi stor gevinst for medarbeiderens personlige liv, og arbeidsplassen (Drønne, 2020, s. 32).

Spesielt opplever en flyt om en overskrider tidligere grenser eller yter alt en har, der mennesket vier all oppmerksomhet og blir oppslukt av oppgaven, og bevisstheten smelter sammen med handlingene (Goleman 1997, s. 106).

Å nå organisasjonens mål ved å arbeide gjennom andre er lederens oppgave, der det er helt sentralt med evnen lederen har til å påvirke. I stor grad utøves påvirkningen gjennom lederens relasjon til medarbeideren. For dagens ledere er derfor den relasjonelle kompetansen den viktigste. På et ytre, indre og psykologisk plan er det åpenbart langt vanskeligere å utvikle den relasjonelle kompetansen som ikke er utviklet en gang for alle. Så lenge en er leder bør prosjektet om å utvikle sin relasjonelle lederkompetanse pågå (Skivik, 2014, s. 23). Lederen er selv sitt viktigste verktøy (Skivik, 2014, s. 26).

Høy teoretisk kompetanse i ledelse betyr ikke at det fordrer høy praksiskompetanse som leder, men å knytte de teoretiske refleksjonen til egen praksis slik at de blir relevante (Skivik, 2014, s. 59). Sentralt i relasjonell kompetanse er bevisst påvirkning, og relasjonell kompetanse er kjernen i god ledelse og kommunikasjon og påvirkning i relasjonell ledelse (Skivik, 2014, s. 120). Lederens kommunikative ferdigheter er helt sentrale for hvor god lederen oppfattes av medarbeiderne, og evnen til å kommunisere mål på en motiverende måte både ved en hevdende og tiltrekkende stil ved å være en synlig leder. En norsk studie (Sandal 2000) viser at den relasjonsorienterte leder som blant annet snakker optimistisk om fremtiden, forsterker andres ønske om å lykkes og uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon, oppnår en høyere skåre når han eller hun blir vurdert av overordnede eller underordnede (Skivik, 2014, s. 120). Det tillegges 80 prosent av budskapets vurdering om kroppsspråket ikke stemmer overens med det som blir sagt (Skivik, 2014, s. 122). Å motivere grupper og hver enkelt til å prestere er en av lederens sentrale oppgaver (Skivik, 2014, s. 136).

3. Metode del

3.1 Kvalitativ metode

For å starte med et kort sammendrag for hva jeg vil komme nærmere inn på i metode delen har jeg valgt en mer induktiv retning i forskningsstrategien, ved å samle inn kunnskap der jeg går fra empiri til teori i denne oppgaven. Meningen og innholdet i datamaterialet analyseres i et fenomenologisk design for å forstå refleksjoner og begrunnelser for intervjuobjektene svar.

Kvalitet handler om egenskapen eller karakteren hos noe, og formålet til kvalitativ forskning er å klargjøre et fenomens egenskap eller karakter. Kvalitativ forskning er mer

innholdssøkende. Innen kvalitativ empirisk forskning er forskeren og subjektet, både hver for seg og relasjonen dem imellom et verktøy (Widerberg, 2001, s. 15).

Opprinnelig betyr metode veien til målet (Kvale og Brinkmann, 2009, s.199).

Der man vil studere meninger, erfaringer og holdninger brukes dybdeintervjuer som hovedregel. Livsverdenen til informanten er en ute etter (Kvale, 1997). Metoden dybdeintervju er basert på er i et fenomenologisk perspektiv. Forskeren ønsker i et fenomenologisk perspektiv å forstå informantens opplevelser og refleksjoner (Spradley 1979). (Tjora, 2012, s. 105).

I forbindelse med valgt problemstillingen, og for å kunne svare på den mest mulig utdypende ble det derfor naturlig med kvalitativ metode i denne oppgaven. Dette var for å få frem informantenes erfaringer, tanker og ikke minst refleksjonene om relasjonsledelse. Å ha en samtale ansikt til ansikt der kroppsspråket også spiller en vesentlig rolle er mulig og gjennomførbart i kvalitative intervjuer, noe jeg synes er motiverende og givende når en har muligheten til dette som forsker. I det sosiale samspillet mellom oss var håpet av informantene skulle åpne seg mest mulig slik at informanten en kom i «kjernen «på hva de hadde på hjertet. I kvalitative semistrukturerte intervjuer har jeg også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for en forklaring eller utdyping slik jeg er sikker på at jeg forstår intervjuobjektene riktig. Dette avsnittet er i stor grad hentet fra Holter og Kalleberg.

Det særegne er at en som forsker innimellom og i etterkant reflekterer over samhandlingen, og gjør seg selv og andre til objekter for en analyse. Det er avgjørende i hvor stor grad forskeren selv involverer seg og hvor stor del selvrefleksjon kan bli av den totale kunnskapsproduksjonen (Holter og Kalleberg, 2007, s. 143).

Jeg har vært veldig engasjert både ved refleksjoner og tanker i hele denne forskningsprosessen, og knyttet de nye erfaringene og funnene til arbeidet mitt som mellomleder. Det er både nye funn, og erfaringer jeg har selv i tidligere og nåværende jobb. Dette har jeg fundert på, og knyttet det opp til hverdagslige hendelser i min arbeidssituasjon for å ha knagger å henge kunnskapen på, og for en forståelse for informantenes tilbakemeldinger. Jeg håpet på et best mulig utbytte både menneskelig og kunnskapsmessig gjennom opplevelsen i intervjuene med lederne, og måten de opptrådte og svarte på i intervjuene. I tillegg til informantenes erfaringer om hvilke erfaringer de hadde som kunne bidra til trivsel og mestring for de ansatte. Dette må tilpasses egen væremåte og være naturlig for utøvelse i egen lederpraksis.

3.1.1 Det kvalitative forskningsintervju

I sosiologi og psykologi er det intervjuet som får mest oppmerksomhet som kvalitativ metode (Holter og Kalleberg, 2007, s. 15). Det kvalitative forskningsintervju gir også anledning til belysning av og refleksjon over den kvalitative forskningens vitenskapssyn og filosofi. I kulturens dagligdagse språk og uttrykksform beveger den kvalitative forskeren seg der utgangspunktet er intervjuet (Holter og Kalleberg, 2007, s. 16).

Formålet i et kvalitativt forskningsintervju er å benytte seg av møte mellom forsker og intervjupersonen i en unik samtale der relasjonen og samtalen veksler som oppstår i akkurat denne konteksten. For å få frem og følge opp personens opplysninger, historier og fortellinger i ett gitt tema er forskeren det viktigste verktøyet. Å følge opp det intervjupersonen tar opp og som kan kaste lys over vedkommende sine følelser av det aktuelle temaet er hva som utmerker seg ved kvalitative intervjuer (Widerberg, 2001, s. 16).

Jeg benyttet kvalitativt forskningsintervju og semistrukturert intervju fordi jeg ønsket å lære enda mer om hvordan relasjonsledelse fungerer i praksis i andre bedrifter, og benytte denne anledningen til å innhente bredere informasjon og erfaringer fra ledere om dette emnet. Dette ved at informantene kunne utdype sine synspunkter, og hadde muligheten til å komme med tilleggsinformasjon som kunne være relevant for tema og problemstilling.

For å komme frem til vesentlige meninger og dypere implikasjoner ved det som sies i et intervju finnes det ikke noen standardmetoder, men det finnes flere muligheter (Kvale og Brinkmann, 2009, s.199).

Målet ved at jeg stilte spørsmål og lyttet til informanten om deres livsverden i intervjuet var å få vite noe om deres erfaringer spesielt i arbeidslivet om hvilke erfaringer de hadde med relasjonsledelse, og hvordan dette kunne være med å bidra til trivsel og mestring for den ansatte. Jeg ønsket å vite og lære noe om deres erfaringer, følelser og holdninger knyttet til det mellommenneskelige samspillet med de ansatte. Jeg ønsket at kunnskapen skulle konstrueres i samspill mellom informanten og meg. Og det var noe jeg var så heldig å oppleve, som kommer nærmere frem i funn. I tillegg til at både informanter og jeg i etterkant av intervjuene gav uttrykk for at vi hadde lært noe gjennom deres refleksjoner og svar i intervjuene.

Intervjupersonen uttrykker med egne ord sine meninger og oppfatninger overfor intervjueren som lytter og lærer om deres tanker spesielt om arbeidssituasjon i dette intervjuet (Kvale og

Brinkmann, 2009, s.19). Intervju er utveksling av synspunkter i en samtale om tema som opptar begge parter (Kvale og Brinkmann, 2009, s.22).

Dybde/semistrukturerte intervjuer handler ikke bare om informantene, men for å forstå sammenhenger (Tjora, 2012, s. 106).

Det er forskeren som definerer og kontrollerer samtalen og det er dermed ikke en konversasjon mellom likeverdige deltakere. Intervjueren gir tema som følger opp intervjupersonens svar på spørsmålene kritisk, det semistrukturerte livsverden intervjuet som er en form for forskningsintervju vil fremheves (Kvale og Brinkmann, 2009, s.23).

Målet ved disse forskningsintervjuene er å utføre velbegrunnet og verdifull forskning, og inspirere til nye fortolkninger av velkjente fenomener (Kvale og Brinkmann, 2009, s.34).

3.2 Data/empiri

Empiri er en annen betegnelse på forskningsdata, og begrepet empiriske data brukes om det samme (Tjora, 2012, s. 221). I vitenskapen er teori den vanligste representasjonsformen, til tross for at det er et uklart og mangetydig begrep som brukes på ulike måter i vitenskapen og ellers (Lund et al., 2011, s. 33).

3.2.1 Forskningsstrategi

Forholdet mellom empiri og teori er komplekst og mangetydig, og snakk om flere forhold. Teoridannelsen begynner med erfaring og observasjon for induktivister. En kan generalisere og konstruere teori på bakgrunn av gitte observasjoner (Lund et al., 2011, s. 38). Deretter kan en på bakgrunn av gitte observasjoner generalisere og konstruere teori. Via induksjon er vitenskapelig kunnskap og teori bygd på et fundament av data og observasjon. Induktivismen tilsier at data og empiri brukes til teori bygging, sier deduktivismen at data og empiri brukes til teoritestning (Lund et al., 2011, s. 38).

Jeg vil plassere min oppgave i en mer induktiv retning, men det er ikke utelukkende, da kunnskapen jeg hadde om relasjonsledelse er utvidet, og gitt et nytt innhold gjennom intervjuer, analyse og funn. Gjennom intervjuene og deres erfaringer ble medarbeidersamtalen trukket frem som viktig, der lederne hadde anledning til å få frem hva som kunne være avgjørende for at den ansatte skulle oppleve trivsel og mestring i arbeidet. Dette hadde jeg ikke reflektert over på samme måte som jeg gjorde etter disse intervjuene. Og jeg har i

etterkant dannet meg en bevisst og annen oppfatning av denne kunnskapen, som for meg er ny teori, gjennom refleksjon og nye kunnskaper over hvor viktig denne medarbeidersamtalen kan være. Også erfaringene deres om at den lederen som kjente den ansatte best burde ha denne medarbeider samtalen.

Jeg har samlet inn data med så åpent sinn som mulig i denne forskningen, og i induksjon er en slutning trukket på bakgrunn av erfaringer og observasjon. Dette har jeg tilstrebet i min studie blant annet ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål, der målet er at informanten skal åpne seg mest mulig.

3.3 Forskningsdesign

Dette avsnittet er inspirert av Postholm, men med egne beskrivelser knyttet til utførelsen av metoden. I min studie analyseres meningen og innholdet i datamaterialet som i et fenomenologisk design, der meningen er å forstå hvilke refleksjoner og hva som er begrunnelsen for intervjuobjektens svar knyttet til spørsmålene i intervjuet. Jeg vil trekke ut det som er vesentlig å fokusere på i forhold til problemstillingen når jeg gjennomgår materialet som er innhentet i intervjuet.

Jeg er kvalitativt tilstede under hele forskningsprosessen, og tar med meg mine egne erfaringer og tolkninger av teorien. Dette skaper utgangspunktet for forståelsen av analysen det skal forskes på. Gjennom hele forskningsprosessen foregår analysen fra datainnsamlingen til en har gjennomført skrivingen. Det viktigste forskningsinstrument er meg selv som forsker og min forståelsesbakgrunn, der erfaringsbakgrunn og subjektivitet både påvirker og legger føringer for arbeidet i hele prosessen. I prosessen vil mine egne erfaringer påvirke hva jeg fokuserer på i forskningsarbeidet.

I prosessen skapes forståelsen av en tekst der meningene i de ulike delene påvirkes av den totale forståelsen og oppfattelsen av teksten. Ved å undersøke de ulike delene vil dette igjen påvirke meningen forskeren finner i helheten, som utøver innflytelse på forståelsen av de ulike delene (Dilthey 1969). (Postholm, 2005, s. 100).

3.3.1 Fenomenologi

Rundt år 1900 ble fenomenologien grunnlagt som filosofi av Edmund Husserl, og er senere videreutviklet i eksistensfilosofi og i eksistensialistisk og dialektisk retning. Til å begynne

med var fenomenologiens gjenstand bevissthet og opplevelse, for deretter å bli utvidet til å omfatte menneskers livsverden, der en tar hensyn til kroppen og menneskers handling i historisk sammenheng (Kvale og Brinkmann, 2009, s.45). I generell ikke-filosofisk forstand har fenomenologisk tilnærming vært utbredt i kvalitativ forskning. Fenomenologi er mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiv og beskrive verden slik den oppleves av informantene i kvalitativ forskning. Dette ut fra den forståelse om at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale og Brinkmann, 2009, s.45).

I en fenomenologisk analyse når forskeren bruker en fenomenologisk tilnærming bør forskeren aller først gi en beskrivelse av egen erfaring av fenomenet (Postholm, 2005, s. 98). Dette har jeg allerede skrevet litt om i min forforståelse i oppgaven. Som mellom leder er jeg opptatt av at de ansatte skal trives, mestre og ha det bra på jobb. Erfaringen så langt er at min egen relasjonskompetanse i en viss grad kan være med å bidra til dette i et helsefremmende perspektiv.

Fenomenologi er et filosofisk perspektiv som er basert på omhyggelige beskrivelser og analyser av bevisstheten der forskningsdeltakernes livsverden vektlegges (Kvale og Brinkmann, 2009, s.323).

I min studie undersøker jeg informantenes kunnskaper, refleksjoner, følelser og tanker rundt relasjonsledelse og menneskeinteresse. Jeg var hele tiden bevisst, og tilstrebet å legge bort forhåndskunnskapen og forforståelsen min i denne oppgaven, slik at jeg konsentrerte meg om virkelighetsoppfatningen til informantene. Hva de formidlet om sin oppfattelse, og hva de forstod og la i begrepet relasjonsledelse. I et fenomenologisk perspektiv der jeg studerer informantenes historier, erfaringer og opplevelser, er målet er at informantene får opplevelsen av å virkelig bli forstått. Som det fremkommer senere i oppgaven åpner spesielt to av lederne seg etter å ha opplevd tillitsbrudd med tidligere leder. Da fikk jeg følelsen av at informanten følte seg trygg, og bli både hørt og forstått av meg som forsker. Og jeg fikk enda mer kunnskaper om hvor viktig tillit mellom leder og medarbeider er i relasjonsarbeid, gjennom informantens konkrete og ærlige erfaringer og tilbakemeldinger.

3.4 Utvalg

Hensikten med utvelgelsen av informanter i dette kvalitative studiet var å få mest mulig kunnskap om fenomenet relasjonsledelse og den mellom menneskelige påvirkningen som skulle studeres. Det var derfor ikke tilfeldig hvem jeg valgte ut som ønsker av informanter.

Det var et strategisk utvalg for å skaffe og samle inn nødvendig informasjon som det var behov for videre i forskningen. Men dette var vanskelig å si noe om før intervjuene er foretatt.

Ut fra et lederperspektiv ble informantene valgt da de hadde ulike forutsetninger og erfaringer for å vite mer om hva lederne erfarer og utfører av ledelse for et helsefremmende perspektiv.

Utvalget er ledere med personalansvar, noe som var vesentlig for å svare på problemstillingen. Utvalget ble fem menn og en kvinne som var i disse lederstillingene og hadde mulighet til å delta på intervjuer. Jeg ringte først, og sendte deretter mail med informasjon om bakgrunn og formål med studiet, hva deltakelsen deres innebar, og hvordan informasjonen som kom frem i intervjuet i etterkant skulle behandles. De ble også informert om meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste og kontaktinformasjonen min. Informantens underskrift på at dette er et frivillig prosjekt, og at de når som helst kan trekke seg ble også innhentet. Dette er vedlegg i oppgaven. De ble også oppfordret til å kontakte meg om de hadde noen spørsmål knyttet til intervjuet både i forkant, og om de hadde behov for å kontakte meg etter at intervjuene var foretatt. Det er det ingen av informantene som har gjort.

3.5 Intervju

I hovedsak er målet med dybdeintervju å skape en situasjon med fri samtale rundt forhåndsbestemte tema fra forskeren. Meningen er å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til forskningens tema ved å skape en avslappet stemning og en romslig tidsramme på en time eller mer (Tjora, 2012, s. 104). Vi ble enige om at intervjuene skulle vare i ca en time, av praktiske årsaker for ikke å ta for mye av informantens tid.

Åpne spørsmål benyttes i dybdeintervjuer der informantene kan gå i dybden om de har mye å fortelle. I intervjusituasjonen vil en tillate digresjoner fra informantens side og kan komme inn på temaer intervjueren ikke hadde tenkt på forhånd (Tjora, 2012, s. 105).

3.5.1 Intervjuguide

Ofte er intervjuguiden lengre for dybdeintervju. Å lage en relativt detaljert og utformulert intervjuguide kan være viktig. For å holde orden på mange spørsmål er det bra å dele intervjuguiden i ulike temaer. Selv om informanten står fritt til å prate, kan rammer for tematikken være fint, også for å snakke seg ut i de andre temaene (Tjora, 2012, s. 134). Som ideal i dybdeintervjuene er den frie og uformelle samtalen, noe som forstyrres lett av

intervjuguiden. Det kan skape god flyt i intervjuet med en intervjuguide som veksler mellom fullstendig formulerte startspørsmål på hvert startspørsmål, og mer uformelt samtalerettet oppfølgings spørsmål og stikkord (Tjora, 2012, s. 135).

Jeg utarbeidet flere spørsmål enn nødvendig i intervjuguiden i ulike temaer knyttet til problemstillingen. I utgangspunktet har jeg utfordringer å begrense meg i oppgaveskriving, da det er så mye en kan trekke inn fra ulike perspektiver om det meste. Jeg blir engasjert og vil lære mest mulig, spesielt når jeg har denne muligheten til å forske og gjennomføre de ulike intervjuene. Når jeg testet tiden på intervjuet med utenforstående før gjennomføring, erfarte jeg at det kunne variere alt etter hvor mye den enkelte informant utdypet svarene. Jeg hadde derfor flere spørsmål enn nødvendig, og markerte spørsmålene jeg måtte gjennomføre for å svare på problemstillingen. Om det ble anledning og ikke gikk på bekostning av annen relevant informasjon, må jeg være ærlig å innrømme at jeg ønsket jeg å stille spørsmål knyttet til min erfaring som mellom leder som ikke var knyttet til problemstillingen. Men det ble ikke prioritert da vi ikke hadde anledning på grunn av tidsrammen på en time. Jeg hadde stikkord under spørsmålene slik at det ikke skulle være ubehagelig for informanten om hen ikke kunne svare på spørsmålene, eller trengte tips for å komme på sporet av hva tema og problemstillingen var. Det var også en trygghet for meg om det skulle «stoppe» litt opp i intervjuet.

Jeg var bevisst på å ikke påvirke svarene til informantene. I ettertid erfarte jeg at det ikke var noen utfordring, informantene svarte villig og utfyllende på eget initiativ, og dette er jeg glad for da jeg i etterkant ser at dette kunne ha påvirket validiteten i oppgaven.

Når intervjuene ble utført hadde jeg ikke konkretisert problemstillingen presist nok, og planen var opprinnelig å ta inn kortvarig sykefravær i et bærekraft perspektiv. Derfor er noen av spørsmålene i intervjuguiden knyttet til dette. Det er høyt sykefravær i organisasjonen jeg jobber, i tillegg til at jeg vet det er utfordringer med å skaffe nok arbeidskraft i fremtiden. På bakgrunn av dette var iveren etter å skaffe mer kunnskaper gjennom intervjuene om private organisasjoners sykefravær, og hvordan de håndterte dette motiverende og interessant for meg som leder. Men fordi det var veldig lavt sykefravær i organisasjonene jeg intervjuet, ble det ikke aktuelt å stille disse spørsmålene i intervjuguiden.

Jeg var bevisst på å formulere spørsmålene i intervjuguiden slik at muligheten for å få informative og utfyllende svar i henhold til problemstillingen for å sikre at de ulike områdene innen valgt tema ble belyst.

3.5.2. Gjennomføringen av intervju

Jeg kom i god tid før intervjuet og var både teoretisk, praktisk og mentalt forberedt på å opptre rolig slik at informantene fikk en god følelse av atmosfæren og stemningen. Det ble da naturlig å komme inn på hva tema og problemstillingen for intervjuet innebar. Som Tjora beskriver hadde jeg med meg den sosiologiske forståelsen av interaksjonen, og at informanten kanskje svarer ut fra hva jeg ønsker og forventer ved valgt tema. I tillegg til at jeg er blid og entusiastisk når jeg stiller som forsker.

Kvaliteten i dybdeintervjuene handler om tilliten som er opparbeidet mellom forsker og informant, ved sensitive temaer er dette spesielt viktig (Tjora, 2012, s. 107).

I dette semistrukturerte forskningsintervjuet spurte jeg spørsmål, og lyttet aktivt imens jeg noterte. Dette hadde informanten og jeg avklart på forhånd. Det var viktig at jeg hadde øyekontakt med informanten, samtidig som jeg skreiv konkret ned hva informanten sa. Tidvis kikket jeg ned for å skrive, men dette var ikke særlig hinder da jeg skriver raskt og stort sett uten å kikke på tastatur. Vi avtalte at hvis jeg ikke fikk notert alt, stoppet jeg og etterspurte for å sikre at jeg hadde forstått riktig. Målet var å frembringe erfaringer og kunnskap om relasjonsledelse og hvordan en kunne ivareta den ansatte på en best mulig måte.

Jeg var opptatt av å ikke komme for mye med egne synspunkter eller hypoteser før eller underveis i samtalen, slik at det kunne bidra til at jeg påvirket svarene deres i en bestemt retning.

Som forsker er en ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller forståelse av egen virkelighet på bakgrunn av deres erfaringer og opplevelser. Dybde/semistrukturerte intervjuer handler ikke bare om informantene, men for å forstå sammenhenger (Tjora, 2012, s. 106).

Jeg tok ikke lydopptak da jeg har dårlig erfaring med dette fra tidligere oppgaver. Men det var også fordi jeg er trygg på at jeg skriver raskt uten å kikke så mye ned, og for at lydopptak kunne virke hemmende for uttalelsene og dybden i intervjuene. Blant annet ved at de formulerte seg annerledes, og tenkte mer gjennom hva de sa. Da kunne jeg risikere å gå glipp av spontane utsagn. Jeg er ikke helt sikker på at jeg noterte riktig, men noterte iherdig og kjapt. Målet var mer personlig fortrolighet og at informanten våget å dele andre mer personlige erfarte meninger og opplevelser. Jeg hadde nok åpnet meg mer i et intervju om det ikke var lydopptak. Jeg var bevisst på å sørge for flyt i kommunikasjonen ved blikkontakt og tilstedeværelse.

Fortroligheten kan også under intervju bli godt etablert, og føre til at informanten ønsker å prate mer om en ikke tar opp og dokumenterer underveis (Tjora, 2012, s. 139).

Det er definitivt en fordel å gjennomføre dybdeintervjuer ansikt til ansikt (Tjora, 2012, s. 142)

Det var viktig for meg at informanten hadde en god opplevelse av intervjuet og dialogen vi hadde for en god atmosfære preget av tillit og positivitet. Jeg stilte en del åpne spørsmål for å få mest mulig utfyllende og ærlige svar. Ønsket fra min side var også at refleksjonen informantene hadde underveis om egne opplevelser og erfaringer, både de positive og negative gav dem selv noe tilbake både i intervjusituasjonen. Og også i etterkant, til ettertanke og eventuelt handling i praksis om de fikk noe igjen for intervjuet. Via kroppsspråk og bekræftelse gav jeg dem naturlige reaksjoner og tilbakemeldinger, og var bevisst på at jeg ikke skulle påvirke informantene i noen retning.

Etter hvert intervju gikk jeg gjennom hva jeg hadde skrevet for å sjekke om det var noe som var utydelig, glemt eller kunne misforstås. Informantene var også velvillige til å bli kontaktet i etterkant om det var noe jeg lurte på, noe jeg ikke hadde behov for. Jeg har ikke fått med ordrett alt informantene sa, men vurderer at jeg har fått med meg det mest vesentlige og sentrale slik at funnene i denne oppgaven er til å stole på.

3.6 Analyse og tolkning av kvalitative data

Målet for den kvalitative analysen er å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om det som det forskes på, dette uten at en selv må gjennomgå data som er generert i løpet av forskningen. Og jeg må som forsker ta i bruk min intellektuelle kapasitet og kreativitet i analysefasen. Dette krever en evne til å arbeide systematisk, intenst tankearbeid

og sensitivitet over hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger (Tjora, 2012, s. 174).

Jeg hadde på forhånd tenkt ut kategorier for funn som samsvarte med teorien. Men etter å ha gjennomgått intervjuene mentalt gjennom egne tankeprosesser og grublinger for å prøve å forstå den enkelte informant og hva som var essensen i det de formidlet, endret disse kategoriene seg da jeg startet med analysen. Det utartet seg til naturlige og nye kategorier på bakgrunn av hva den enkelte informant formidlet gjennom intervjuene.

Når problemstillingen endelig ble konkretisert bidrog også dette til at kategoriseringen ble enklere og mer håndgripelig. Jeg hadde ikke konkretisert tydelig nok at intervjuene var fra et lederperspektiv. Kategoriene går en del i hverandre som blant annet kommunikasjon og samarbeid, som kan være en side av samme sak, noe som i interaksjonen mellom mennesker er dette naturlig.

Men for å skaffe en oversikt, få tak i essensen og knytte de ulike utsagnene ble det kategoriene som kommer senere i oppgaven jeg landet på. Fenomenologien har vært relevant for en avklaring av forståelsesformen i det kvalitative intervju, ved å innsnevre intervjuet til den opplevde betydningen av intervjupersonens livsverden (Kvale og Brinkmann, 2009, s.46).

Jeg hadde problemstillingen ved siden av meg hele tiden for å sikre at jeg svarte på den når jeg valgte bort empiri som ikke var like relevant for problemstillingen, fra en altfor stor datamengde i analysen.

I bearbeidningen frem til analysedata kan en velge ut en undermengde av empirien om den totale empirien er stor, og det er hensiktsmessig å ha en mengde data i tekst som er mulig å kode i detalj (Tjora, 2012, s. 179).

Jeg leste gjennom alle intervjuene og opprettet ulike koder og deretter kategorier som var generert induktivt med utgangspunkt i analysedata (empiri -teori). Målet var å generere tekstnære koder, med koder utviklet fra data og ikke teori, forskningsspørsmål, hypoteser eller planlagte tema fra intervjuguiden (Tjora, 2012, s. 179). Dette var slik jeg jobbet meg gjennom alle intervjuene, der kategorier ble opprettet på bakgrunn av informantenes utsagn.

I denne oppgaven var min analyse og tolkning utgangspunkt i en fenomenologisk analyse. Hvordan fenomenet som studeres oppleves og erfares av informantene er hovedpoenget for meg som forsker ved å kartlegge meninger og strukturer. Som forsker var jeg hele tiden bevisst på at jeg måtte legge bort mine egne meninger, erfaringer og opplevelser om valgt

tema slik at jeg hadde større mulighet til å finne essensen i datamaterialet. Mine egne tanker omkring tema måtte jeg hele tiden reflektere over og være bevisst på for ikke å påvirke analysen og tolkningen av innhentet data. Men dette vil naturligvis ha en innvirkning i analysen og tolkningen av den innsamlede data i denne studien.

Ved datainnsamling på denne måten mistet jeg muligheten for å rekonstruere stemmeleie, pauser og ansiktsuttrykk. Men jeg hadde strukturert intervjuene på en oversiktlig måte for meg selv der jeg prøvde å se for meg de ulike intervjuene, og informantene. Etter intervjuene skreiv jeg umiddelbart ned hvordan atmosfæren og opplevelsen av intervjuene var, og om det var noe som gjorde spesielt inntrykk. For meg var dette når de ble personlige og tankefulle, noe som ble fruktbart både for informanten og meg i videre arbeid. Jeg såg for meg informantene og opplevelsen og inntrykket de gjorde gjennom utsagn og væremåte gjennom hele oppgaven. Disse refleksjonene var verdifulle både analytisk og personlig for meg som forsker. Utsagnene fra informantene som kom fra hjertet ble ekstra verdifulle i denne forskningen.

3.7 Validitet, reliabilitet, generalisering og etikk

3.7.1 Validitet

Om vi faktisk får svar på spørsmålene vi forsøker å stille i forskningen vår er hva gyldighet er knyttet til. Det kan være en relativt komplisert affære innenfor en fortolkende tradisjon. Vi kan snakke om kommunikativ og pragmatisk gyldighet ifølge Kvale (1997), der den kommunikative testes i dialog med forskersamfunnet, og den pragmatiske gyldigheten testes ved spørsmål om forskningen fører til forbedring eller endring. Den kommunikative gyldigheten er hva en i samfunnsvitenskapen er primært opptatt av. Forskere forholder seg til aktuelle teorier og perspektiver innenfor samme tema og/eller metode, og sammenstiller funn (Tjora, 2012, s. 206).

Jeg har gjennom hele prosessen vært bevisst på åpenheten og ærligheten om hvordan forskningen har vært praktisert for å styrke gyldigheten i denne oppgaven. Som beskrevet tidligere i oppgaven måtte jeg justere problemstillingen, da den ved første utkast var utfordrende for ledere å svare konkret på da den lød : «Hvordan kan en leder gjennom relasjonsledelse motivere den ansatte til trivsel og mestring i arbeidslivet?». Da ledere ikke kan svare på «vegne « av de ansatte, da måtte jeg i tilfelle ha intervjuet de ansatte. Intervjuene

jeg foretok er best egnet til å belyse ledernes erfaringer, noe som ble naturlig i intervjusituasjonen.

I forskningen er å anerkjenne relevansen av pragmatiske valg vil si å ta konsekvensen av hvordan disse valgene kan føre til nødvendige justeringer i forskningsspørsmål og problemstillinger (Tjora, 2012, s. 207).

Etter mye fundering og justering, og konstruktive tilbakemeldinger fra veileder endret jeg problemstillingen til : «Hvilke erfaringer har ledere med relasjonsledelse for å bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?».

Jeg endret også tema som først var «Relasjonsledelse, er dette bærekraftig i dagens samfunn?». Dette kunne skape andre forventninger til oppgaven enn jeg kunne innfri. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt på kortvarig sykefravær i et bærekraft perspektiv, men dette var ikke gjennomførbart i et så lite studie som dette.

Nytt tema ble: Relasjonsledelse, den mellommenneskelige påvirkningen? Dette for å skape en refleksjon og bevissthet over relasjonsledelse og mellommenneskelig påvirkning.

Som skrevet tidligere samsvarer ikke informasjonsskriv, samtykke fra Sikt og intervjuguiden helt med hva jeg svarer på i oppgaven. Det er også for mange spørsmål i den, og jeg må som tidligere skrevet innrømme at om det hadde blitt tid til overs hadde jeg skrevet ned spørsmål jeg kunne fått svar på av egeninteresse i eget arbeid, men det ble det liten tid til. Spørsmål knyttet til endring, konflikter og sykefravær ble det mindre fokus på da intervjuet på en naturlig måte dreide seg mer om det positive i relasjonsansatte der lederne var opptatt av hva som kunne få frem det beste hos den ansatte.

Jeg følte jeg fikk svar på det problemstillingen innebar selv etter at den ble endret, og var i ettertid glad jeg hadde brukt god tid til å utarbeide intervjuguiden. At jeg intervjuet seks ledere jeg ikke hadde kjennskap til i ulike bedrifter kan også påvirke validiteten, da de svarte helt uavhengig av hverandre.

At forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant forskning er den viktigste kilden til høy gyldighet (Tjora, 2012, s. 207).

Informasjon skrivet kan ha påvirket de jeg intervjuet og være med på å farge deres syn om relasjonsledelse i en positiv retning, som kan ha påvirket deres svar ved gjennomføringen av intervjuet.

Jeg må ta i betraktning at det gikk utover tiden vi hadde planlagt ved at jeg noterte samtidig som vi pratet, og jeg måtte noen ganger stoppe opp og sikre at jeg hadde forstått riktig det jeg noterte riktig. Uten lydopptak var det mer sannsynlig at informantene åpnet seg, og jeg fikk muligheten til å komme inn i kjernen ved deres opplevelser og erfaringer ved relasjonsledelse for videre analysering.

Når jeg gjennomgikk intervjuene og kategoriserte ord for ord innen de ulike kategoriene var det for å ikke miste eller overse noe i datamaterialet. Jeg delte skjerm med meg selv, klippet og limte for å sikre å få med alt. Underveis la jeg inn det som var relevant å drøfte knyttet til teori og problemstilling. Til slutt måtte jeg ta noen valg for å holde meg til kriteriene med antall ord, og kutte ned på det som ikke var så relevant for å svare på problemstillingen.

Når jeg gikk gjennom analysen som var et stort datamaterialet hadde jeg problemstillingen tilgjengelig hele tiden for best mulig å dra ut funn koblet til den. Det var også viktig for meg å få frem det informantene sa for å underbygge funn, og forhåpentligvis gjøre oppgaven enda mer interessant for leseren ved å få følelsen av å komme mer i dybden, og på en måte bli mer kjent med informantene og hva de virkelig hadde erfart, og følelsen av deres engasjement gjennom sitatene. Ønsket er at leseren skal få mest mulig kunnskap og innsikt på en oversiktlig måte gjennom oppgaven.

Jeg har hele tiden vært bevisst og gjort så godt jeg har kunnet for at oppgaven skal være så pålitelig som mulig. Men det er vanskelig å si noe om i hvilken grad ut fra resultatene i denne forskningen en kan trekke slutninger om formålet for å svare på problemstillingen om relasjonsledelse og tolkningen av dataene, da oppgaven har for lite omfang. Men det kan gi en følelse av retning i den mellommenneskelige påvirkningen av relasjonsledelse.

3.7.2 Reliabilitet

Forskeren vil i all type samfunnsforskning ha et engasjement i temaet som forskes på. Den kvalitative forskningen er basert på den fortolkende tradisjonen der en har innsett at det ikke eksisterer med fullstendig nøytralitet. Engasjementet vil betraktes som støy slik som i den positivistiske tradisjon, men også som en ressurs. Ifølge Tjora er forskerens kunnskap en ressurs, men den må gjøres eksplisitt i en analyse.

Jeg er mellomleder med personalansvar, og i løpet av dette studiet er jeg blitt enda mer engasjert og motivert for hvordan jeg som leder kan bidra til at de ansatte trives på jobb. Derfor ble det et naturlig valg for meg å forske på relasjonsledelse i denne oppgaven.

Fordelen kan være at jeg har kunnskaper og praktisk erfaring innen dette feltet, og ulempen kan være at det kan sette et mer positivt innblikk av relasjonsledelse enn hva andre kan erfare og mene. Jeg har vært svært bevisst gjennom denne prosessen med oppgaven at dette ikke skal påvirke validiteten og reliabiliteten i denne oppgaven. Men jeg har nok ikke greid å skjule min entusiasme når jeg gjennomførte intervjuene ved mitt kroppsspråk. Men dette er en del av min væremåte, så det ble ikke naturlig å prøve å skjule eller ikke forholde seg naturlig heller.

Det kan både ha vært positivt og negativt at jeg selv er mellomleder i intervjuene, og tolkningen av empirien. Jeg har reflektert mye over om jeg har noe til felles med informantene for å styrke forskningens pålitelighet (Tjora, 2012, s. 203).

Min erfaring, kunnskap og engasjement har påvirket utvalg, datagenerering, analyse og resultat. Noe som kanskje har vært en ulempe ved at jeg har tatt med meg forutinntattheter, men en fordel for å motivere og stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål. En sentral del av kunnskapsproduksjonen er min egen refleksjon over egen posisjon som forsker. Målet mitt har gjennom hele prosessen vært å være ærlig, engasjert og deltakende uten å miste vitenskapelighet ved å være tydelig på rollen og engasjementet i prosessen (Tjora, 2012, s. 205).

At forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva som er egne analyser er viktig ifølge Clive Seale (1999). Jeg skrev notater samtidig som jeg utførte intervjuene, og fikk dermed ikke med informantens stemme og toneleie, noe som kan svekke påliteligheten. Men jeg skrev nøyaktig ned direkte sitater slik de ble sagt av informantene og fikk dette bekreftet av dem. Dette gikk på bekostning av tid, og jeg kan dermed ha mistet viktig informasjon pga tidsbruk. Jeg valgte å sitere sitater som var relevante for problemstillingen, og som virket til å komme fra hjertet til informanten. Teori vil i mindre og større grad forme forskningen. For påliteligheten kan valget av informanter og relasjonen mellom forsker og informant ha betydning (Tjora, 2012, s. 205). Jeg hadde ingen kjennskap til informantene som ble valgt ut, kriteriet var at de var leder og sannsynligheten for utøvelsen av relasjonsledelse i en privat bedrift, da jeg selv arbeider i en offentlig bedrift. Jeg hadde nå mulighet til å forske på en annen arena for å lære og for å sammenligne privat og offentlig ledelse og hvilke erfaringer de hadde for å ivareta den ansattes trivsel og mestring.

For høy pålitelighet trenger man ikke svare klart ja om resultatene hadde blitt de samme om en annen forsker gjorde den samme jobben, men en må redegjør for hvilke faktorer som kan

peke i retning av at resultatene ble som de ble fordi det var denne forskeren og disse informantene som var involvert. For å styrke påliteligheten er det viktig å fortelle om interne forhold i undersøkelsen (Tjora, 2012, s. 206).

Jeg anser det som sannsynlig t at resultatene kan ha blitt påvirket av min positive erfaring med relasjonsledelse ved at jeg med mitt kroppsspråk og spørsmålene i intervjuguiden kan ha gitt inntrykk og retning av at relasjonsledelse er positivt, siden jeg selv har denne erfaring ved relasjonsledelse i egen yrkesutøvelse. På bakgrunn av at jeg har personalansvar i rollen min, i tillegg til teoretiske kunnskaper om relasjonsledelse påvirket dette min trygghet både i møte med informantene og i gjennomførelsen av intervjuene. Dette har nok satt sitt preg på mitt kroppsspråk og signalisert en trygghet utad som kan påvirke hvordan informantene har svart ut fra hva de kanskje tror jeg ønsker av svar i undersøkelsen. At jeg hadde gjennomgått og brukt en del tid på intervjuguiden gjorde meg også tryggere i intervjusituasjonen. Jeg liker også nye utfordringer og bli kjent med nye mennesker, noe som er en naturlig del av meg og som det ikke er naturlig å forandre på. Men jeg prøvde å forholde meg så objektiv som mulig gjennom alle intervjuene uten å påvirke informantenes svar i noen retning.

3.7.3 Generalisering

Innenfor det meste av samfunnsforskningen er en eller annen form for generalisering et eksplisitt eller implisitt mål. Nødvendigheten av generalisering i kvalitativ forskning og hvordan dette skal gjøres har vært en diskusjon over lang tid (Tjora, 2012, s. 207). Man ser bort fra temaet generalisering i noen prosjekter, der målet er å gå inn i et bestemt problemområde mellom forsker og informant der generalisering ikke er ønskelig.

Det kan være vanskelig å generalisere funnene siden det er lite representativt med bare 6 informanter. Men for meg er dette relevante funn som jeg kan dra nytte av i videre arbeid som mellomleder, med enda mer kunnskaper, erfaringer og trygghet i videre arbeid for relasjonsledelse, der den ansatte mestrer og trives i enda større grad.

Tolkning av data må i all empirisk forskning følges av refleksjon og hvordan dette fremkommer. Empirisk data er ikke en enkel speiling av virkeligheten, og tolkning av data er formet av en rekke forhold (Alvesson og Skoldberg 2009:9).

En må gjøre en tolkning av egen tolkning. Vi er ofte ikke bevisst når vi gjør undersøkelser at vi formes av våre tolkninger av egne teoretiske, kognitive, språklige og kulturelle og politiske muligheter og omgivelser. Vi må undersøke tolkningen og hva som påvirker den for å gjøre

forskningen refleksiv. Troverdigheten i en undersøkelse øker når man gjør en slik refleksjon eksplisitt i en oppgave. Å skape troverdige resultater er hva forskning handler om. Jeg må begrunne tolkninger godt som er gjort ved systematiske analyser av empirisk data som er generert ved et nøye gjennomtenkt design som kvalitetsvurdering i egen forskning. Det vil si noe om kvaliteten på forskningen hvor den blir publisert, men forskerne må overbevise andre om kvalitet i egen forskning i første omgang (Tjora, 2012, s. 217).

3.7.4 Etikk

Det er mange etiske utfordringer i forskningsintervjuet, der kunnskapen avhenger av den sosiale relasjonen mellom intervjueren og den intervjuede. Relasjonen avhenger av intervjuerens evne til å skape en atmosfære der den som blir intervjuet kan snakke fritt og trygt. Det krever en balanse mellom respekt for intervjupersonens integritet etisk sett og intervjuerens ønske om å innhente interessant kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2009, s.35).

Jeg hadde ikke kjennskap til informantene før jeg tok kontakt med dem i forbindelse med denne oppgaven. Men jeg har lang erfaring i samarbeid med mennesker og er genuint interessert i mennesker. Jeg vil anse forutsetningene mine for at kontakten med intervjuobjektene lå til godt til rette for at intervjusituasjonen ble en god opplevelse. Dette fikk jeg bekreftet både iløpet av intervjuene, og av informantene i etterkant. Intervjuene som foregikk i en time gikk veldig fort, da samtalen hadde en fin flyt, og ingen av oss gav inntrykk av å ønske å avslutte, hadde det ikke vært for oppsatt og planlagt tidsramme.

Etisk refleksjon og målet om at ærligheten min gjennom denne oppgaven skal være innlysende er viktig for meg som forsker, der verdier og ærlighet er essensielt.

Når det blir utført studier med personopplysninger skal det sendes inn meldeskjema til NSD som nå er Sikt, slik som jeg har gjort i denne oppgaven. Det skal gis fritt samtykke som ikke gis under press utenfra eller med begrensninger av personens handlefrihet for de som involveres i forskningsprosjektet. Informantene må gis tilstrekkelig med informasjon om prosjektet, og de har krav på konfidensialitet. Det som er identifiserbart oppbevares sikkert gjennom forskningsprosessen og tilintetgjort etter fullført studie.

Jeg sendte denne informasjonen til informantene slik at de skulle være informert, i tillegg til at de skreiv under på samtykke. Jeg opplyste også før intervjuet startet at de når som helst kunne trekke samtykke om de ønsket. Før forskningen tok til var det viktig å følge etiske retningslinjer, men også gjennom hele forskningsforløpet (Fetterman 1998, Punch 1994).

Hovedinformantene trenger så mye informasjon som mulig om hensikten med forskningen, forskningsfokus og hvordan materialet samles inn. Om det er byrder eller ekstra belastning må de også informeres om hva det innebærer. Informantene må også informeres om at de anonymiseres i forskningsprosjektet (Postholm, 2005., 2. 145).

Et gjensidig tillitsforhold kan gjøre det mulig å få adgang til så mye informasjon som mulig, noe som er ønskelig fra informantens side. Dette kan en blant annet oppnå ved å gi så mye informasjon som mulig, og informere om at en sikrer konfidensialitet og anonymitet (Postholm, 2005., 2. 147). Min opplevelse var også at tillitsforholdet ble oppnådd ved å vise interesse og være engasjert i hva informanten sa gjennom intervjuet. I tillegg er min erfaring at det er viktig å være høflig og vise glede og takknemlighet over at informantene gir av sin tid og stiller til intervju.

4. Presentasjon av informanter og funn

4.1 Informantene

Det er 6 ledere i det private næringsliv som er informanter, og de er ansatt i organisasjoner som har mellom 30 og 150 ansatte. Informantene er alle ledere med personalansvar og i alderen mellom 40 og 55 år. Det er en kvinne og fem menn som blir intervjuet. Det varierer hvor mange de har lederansvar, og det er mellom 5 og 25 personer. Utdannelse, kurs og ledererfaring varierer.

Jeg hadde ikke kjennskap til informantene på forhånd. De seks intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass i arbeidstiden deres etter deres ønske. Intervjuene varte i ganske nøyaktig en time. Informant 1 og 2 arbeider på samme arbeidsplass, informant 2 og 3 på samme arbeidsplass og informant 5 og 6 arbeider på samme arbeidsplass. Arbeidserfaringen for det nåværende arbeidet er mellom 2 måneder og over 20 år. Utdannelsen varierer fra fagarbeider til masternivå.

Alle informantene var svært hyggelige og positive på telefon og via mail, når vi avtalte hvor og når intervjuene skulle foretas, og jeg var fleksibel til deres forslag om tid og sted. Dette var et godt utgangspunkt for gjennomføringen av intervjuene, som var en lærerik og givende opplevelse der alle informantene var engasjert og fortalte villig om deres vilje, ønske og innsats for at de ansatte skulle trives på arbeidet. Dette signaliserte alle både via verbal og non

verbal kommunikasjon, og er noe leseren kan å ha i bakhodet for å danne seg et bilde av informantene når en leser resten av kapittelet.

4.2 Presentasjon av den enkelte informant

Informant 1

Informant 1 er ansatt i en privat med bedrift med i overkant rundt 150 ansatte. Han er fagarbeider, og har tatt ulike kurs innen prosjektledelse og endringsledelse. I tillegg har han annet variert arbeid, og også erfaring som leder i flere ulike bedrifter opp gjennom årene. Informanten har personalansvar for 25 ansatte, dette inkludert lærlinger. Han jobber administrativt på dagtid. I nærmere to måneder har han hatt denne stillingen, og han har jobbet i denne organisasjonen tidligere i en annen rolle. Han jobber tett sammen med de ansatte i driften for oppfølging og en organisering av arbeidsdagen. De han har personalansvar for har skiftarbeid. Det er fire andre ledere som har samme lederansvar som informant 1H, som er organisert på samme måte.

Informant 2

Informant 2 er lederen til informant 1, og har personalansvar for 5 personer. I denne bedriften har han jobbet i tre år. Han har en bachelor innen teknisk utdanning, og jobber dagtid administrativt. Han har hatt flere ulike roller og lederroller på ulike arbeidsplasser. Hans arbeidsoppgaver er hovedsakelig knyttet til strategisk kompetanseutvikling. Informanten har flere program og utdanning innen relasjonsledelse, og i denne organisasjonen er mye av arbeidet rettet mot relasjonsledelse.

Informant 3

Informant 3 er en kvinne som jobber i en bedrift med rundt 30 ansatte. Her har hun jobbet i over tjue år. Hun har en bachelor innen ingeniør, og tatt flere kurs innen lederopplæring. Hun er leder for 8 personer, og jobber dagtid. Hun har ikke så mye arbeidserfaring utenom her hun jobber nå. Arbeidet er hovedsakelig administrativt, for en organisering av arbeidsdagen til de ansatte, men hun er også delaktig i produksjonen når det er behov.

Informant 4

Informant 4 har arbeidet i bedriften i 2 år, og har en bachelor innen økonomi. Han har en variert arbeidserfaring fra tidligere med lederansvar, og har videreutdanning innen ledelse. Han jobber dagtid administrativt, og har lederansvar for 15 personer.

Informant 5

Informant 5 jobber i en bedrift med rundt 40 ansatte. Han har arbeidet i denne organisasjonen i 17 år, men har gått inn i ny rolle med personalansvar for 3 måneder siden. Tidligere har han hatt lederroller uten personalansvar. Han har nå lederansvar for 10 personer og jobber dagtid og administrativt. Informanten har en master som ingeniør, og har tatt ulike lederutviklingsprogram. Informanten presiserer at svarene han gir i intervjuene ikke omhandler informant 6, som også har vært hans tidligere leder.

Informant 6

Informant 6 har en master som ingeniør, og en master innen ledelse. Han har over 20 års erfaring som leder med personalansvar i denne organisasjonen, men har en ny rolle nå der han ikke har direkte personalansvar, men er rådgiver i organisasjonen etter en omorganisering.

Som det kommer frem i presentasjonen er det ulik utdanning og arbeidserfaring for alle lederne. Informant 1, 5 og 6 er relativt nye i jobben de nå utfører. Alle informantene utenom informant 5 har hatt personalansvar. Informant 1 har lang ledererfaring fra tidligere, og svarer i intervjuet ut fra erfaring både i tidligere og i nåværende jobb. Informant 6 har ikke personalansvar akkurat nå, men han forteller også og svarer i intervjuet ut fra tidligere lang ledererfaring.

Det vesentlige i oppgaven er å få frem hvilke erfaringer lederne har med det mellommenneskelige samspillet og relasjonsledelse knyttet til deres ledererfaring for at ansatte skal trives og mestre i arbeidshverdagen. Informant 1,2,5,6 har omorganisert i organisasjonen for å få mindre grupper å lede, da de mener det er mer hensiktsmessig for å utøve ledelse. Informant 1 har lærling ansvar, og på bakgrunn av dette flest å lede.

4.3 Kategorier

Funnene som er gjort i analyseprosessen har jeg delt inn i 8 kategorier ut fra hva informantene fortalte om deres erfaringer og opplevelser knyttet til problemstillingen i intervjuene.

Jeg tar utgangspunkt i svarene informantene gir i intervjuene som både er sporadiske, ekte og mer reflekterte, og svarene som er knyttet til intervjuguiden og forskningsspørsmålene. Dette for å svare på problemstillingen: Hvilke erfaringer har ledere med at relasjonsledelse kan bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?

Jeg har utarbeidet kategorier ut fra informantenes egne erfaringer, opplevelser og forståelser for å komme i dybden i intervjuene. I analysen har jeg trukket ut funnene som er relevant for å svare på problemstillingen. For å understøtte disse funnene, og tilstrebe å få et mer personlig forhold til informantene vil jeg skrive inn sitater fra den enkelte informant i kursiv tekst, i tillegg til det jeg vurderer er viktig å skrive inn da det beskriver noe om informantens livsverden i en mer «personlig språkform» slik det ble sagt i intervjuene, men på bokmål for å ivareta anonymiteten. Dette for å få en følelse av det informantene formidlet er ekte, og for at jeg ikke skal fjerne noe som er av betydning slik de uttaler og formidler det selv i svarene. Flere av kategoriene kan overlape hverandre og til tider være vanskelig å skille da de glir inn i hverandre i dette temaet. Men jeg synes det er viktig med kategoriene for å fremme det som er betydningsfullt for informantene å formidle. Jeg sammenfatter det som er felles for informantene øverst i hver kategori, og konkretiserer hva som særpreger og skiller seg ut om det er aktuelt for den enkelte informant, nedenfor i hver kategori.

Kategoriene som kommer frem i analysen av intervjuene kommer nærmere beskrevet nedenfor i oppgaven, og er følgende: Motivasjon, se den enkelte, relasjonsbygging, åpenhet og ærlighet, kommunikasjon, tillit, samarbeid og humor.

4.3.1 Motivasjon

Alle informantene erfarer at egen motivasjon påvirker engasjementet og formidlingsevnen deres for videre å motivere den ansatte. Informantene forteller at de har en indre motivasjon i arbeidet sitt som ledere, der det ikke er lønnen som er drivkraften deres for å gjøre en best mulig jobb. De mener at forutsetningene for å bidra til den at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidslivet er bedre enn om de ikke hadde hatt denne indre motivasjonen.

Motivasjonen til lederne endrer seg gjennom livserfaringer og andre verdier med årene, og dette mener de også har en positiv innvirkning og påvirkning overfor hvordan de kan motivere den enkelte ansatte for deres trivsel og mestring på arbeidsplassen. De mener at det å

være interessert i mennesker er en forutsetning for å praktisere god ledelse. Mindre grupper gir også bedre grunnlag og muligheter for å lede da det er praktisk mer gjennomførbart og enklere å skape motivasjon hos den enkelte.

Informant 1 forteller om hans opplevelser med å bygge opp selvtilliten til den ansatte og at dette er viktig, spesielt det å ha troen på menneske for å bygge menneskene opp.

Det er noe godt i alle, alle har gode sider og en kan få folk til å blomstre.

Han forteller om et endret livssyn gjennom livet og andre verdier som betyr noe, og at en må spille på lag og være interessert i mennesker for å være en god leder.

Informant 2 er opptatt av at den ansatte må ha muligheten til å videreutvikle seg selv, for å beholde og skape motivasjon. *En må lede seg selv før en kan lede andre.* Han mener at måten en som leder jobber på for å få de ansatte til å jobbe mot et felles mål er viktig for å bevisstgjøre og holde motivasjonen oppe. Informanten har erfaring med at det er viktig for den ansatte at arbeidet gir dem noe for å oppleve mestring, der en må hige etter en bevegelse fremover for å utvikle seg som person.

Informant 3 mener at hennes lange erfaring gjør henne trygg i egen rolle, og at hun dermed skaper bedre forutsetninger for relasjonsbygging og motivasjon hos den ansatte.

For den ansattes trivsel og motivasjon har lederne stort ansvar for et godt arbeidsmiljø blant annet ved å engasjere de ansatte og skape gode relasjoner som for eksempel gjennom sosiale sammenkomster, er hennes erfaring. *Kos med misnøye finnes, men en merker det ikke like godt.* Hun kjøper for eksempel jule og påskesnop slik at personalet kan kose seg, og for å vise at hun setter pris på de ansatte, blant annet for å opprettholde trivsel og skape videre motivasjon.

Informant 4 forteller om den klassiske utfordringen for en leder om å ha tid nok til å skape tillit og motivasjon hos den ansatte. Og at en som leder må være bevisst og ikke må glemme den ansatte som ikke gjør så mye utav seg i gruppen, som også trenger å bli sett for å bli motivert av sin leder.

Det er forskjell på å sjefe og lede, og de ansatte må være med på beslutninger og prioriteringer for å holde oppe motivasjonen. Han mener samarbeid er viktig både i medgang og motgang, og at en kjempe og stå sammen som et lag.

Informant 5 har tidligere opplevd tillitsbrudd av sin leder, noe som har påvirket livet og motivasjonen i arbeidet hans. Dette er erfaringer han tar med seg for å ivareta den ansatte og skape en motivasjon slik at den ansatte ikke skal oppleve det samme, og har det bra på jobb. *Det ligger ikke for alle med relasjonsledelse.* Han har erfart, og mener det er ulike ting som motiverer den ansatte, blant annet det å kunne stole på sin leder og vite at lederen vil støtte den ansatte er viktig for motivasjonen i arbeidet. *Jeg har selv opplevd å ikke bli sett og respektert, og det er helt forferdelig.*

Informant 6

Informanten vektlegger at det er viktig å kjenne den ansatte litt dypere enn bare arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling for å skape motivasjon. Han er bevisst på å være personlig og fortelle om seg selv og sine interesser, da han har erfaring med at det er dermed lettere å komme i kontakt med de ansatte for videre samarbeid og motivasjon. Han mener det er viktig med jevn arbeidsbelastning for å opprettholde motivasjonen, og å trives sammen med kolleger. For å beholde humør og motivasjonen oppe både som leder og ansatt er det viktig med takhøyde. *Det kan være lurt å lufte litt frustrasjon, og ta det med en gang.*

4.3.2 Se den enkelte

Å se den enkelte ansatte er noe alle informantene vektlegger, for å kunne bidra som leder til at hver ansatt skal ha best mulig forutsetninger for trivsel og mestring i arbeidshverdagen. Å ha tid til dette kan være en utfordring for lederne. Om den ansatte har behov for tilrettelegging i en periode er lederne positive og fleksible for å imøtekomme dette og ivareta den enkelte.

Lederne er også opptatt av å støtte den enkelte ved å tørre å prøve seg på blant annet nye oppgaver, og heller feile enn å ikke tørre å prøve seg.

Å bli kjent med hele mennesket, og ikke bare den profesjonelle delen av mennesket er noe alle informantene prioriterer og vektlegger.

For informant 5 og 6 driver de i dagens arbeid mer fjernledelse. Dette kan sette sine begrensninger med tanke på å se den ansatte når en ikke er geografisk i samme område.

Begge informantene benytter teams som et verktøy i arbeidet der en ser den enkelte om en fysisk ikke er tilstede.

Informant 1

Det informant 1 vektlegger ved relasjonsledelse er å knytte kontakt med mennesket ved å se den enkelte ansatte, og han synes den psykososiale kontakten er viktig for å skape god relasjon. *En må være trygg på hverandre for å kunne lede, og det er da viktig å ikke ha en ovenfra og ned holdning.* Han mener det er viktig å formidle til den enkelte at de har en stor påvirkning, og at den enkelte utfyller hverandre i en gruppe. Da det er store endringer i organisasjonen er det en stor fordel å ha gjennomgått de ulike rollene ansatte har, slik at den ansatte føler seg trygg på dette. *Som leder er det en fordel å ha kjent på kroppen hvor skoen trykker.* Informanten mener det er viktig å vite hva den enkelte ønsker å bidra med, og selv vite hva en setter de ansatte til å jobbe med.

Informant 2 vektlegger at når det er bedre tid ved at en har færre å være leder for er det større muligheter for å prate med den enkelte, og det er da enklere å tilrettelegge ved å være fleksible og finne løsninger sammen for ansattes trivsel.

Informanten formidler i intervjuet at han ikke hadde hatt denne jobben om han ikke var interessert i mennesker, og hadde evnen til å se den enkelte medarbeider. *Om den enkelte ikke føler seg sett og hørt har en heller ikke samme mulighet som leder til å lede.*

Informant 3

For relasjonsledelse prioriterer informanten å ta seg tid til hver enkelt ansatt gjennom personlige samtaler for å bli kjent med hele mennesket, også utenom arbeidstiden. Dette har hun positiv erfaring med da hun selv har hatt psykiske utfordringer tidligere i livet.

En får igjen for å ta vare på hverandre, og selv være åpen som leder. Erfaringen hennes gjennom flere år er at dette går begge veier, når en selv åpner seg, åpner de ansatte seg. *Det er kanskje litt lettere for damer da det er mer naturlig å åpne seg for oss.*

Informant 4

Ifølge informant 4 er kompetanseutvikling viktig om den enkelte ansatte ønsker og har behov for dette. *For at den ansatte skal mestre og deretter forhåpentligvis oppleve enda mer motivasjon og trivsel, er det viktig at den ansatte tør å prøve, og heller feile.*

Han mener at for å opprettholde trivselen blant de ansatte er det viktig med følelsen og stoltheten av å gjøre en god jobb.

Som leder må en holde seg skjerpet i hverdagen, og det kan være en utfordring, men er viktig for å se den enkelte.

Informant 5

Informanten er bevisst og prioriterer å reise mye for å bli kjent med de ansatte nå i starten av den nye lederjobben. *Det er viktig å se de ansattes prosjekt, det er som barnet deres.*

Han er opptatt av å legge til rette for at de ansatte gleder seg til å gå på jobb, ved at de blir akseptert og anerkjent for jobben de utfører. *Det er viktig å løfte, se den enkelte, og gi den ansatte anerkjennelse.*

Informant 6

Det viktigste for å trives og lykkes i jobben er å bli sett. Det er viktig at den enkelte har sin sparringspartner på jobb, og noen som bryr seg mer enn bare lederen.

Informanten er bevisst på å skape relasjon med den enkelte via nettbasert arbeid som teams ved å være mer personlig for en åpenhet, og ved vise interesse og engasjement for den ansatte.

4.3.3 Relasjonsbygging

Alle informantene synes de har en god relasjon til de ansatte, men i noe varierende grad blant annet ut fra hvor lenge de har hatt personalansvar. Erfaringene deres er at egen livserfaring og arbeidserfaring er det viktigste for å bygge relasjoner til den ansatte. På lengre sikt tror informantene at relasjonsbygging og relasjonsledelse er formålstjenlig både for lederen, de ansatte og organisasjonen, sammenlignet med tidligere mer autoritære ledelsesformer.

Informantene er reflekterte over seg selv og egen ledelsestilnærming for å bygge relasjoner til de ansatte.

Informant 1

Informant 1 uttrykker at det er utfordrende å gi negative tilbakemeldinger når det er nødvendig om relasjonen blir for sterk. Dette mener han kan forekomme i relasjonsledelse, og noe en må være bevisst på om relasjonsledelse skal oppfattes rettferdig for videre relasjonsbygging i en gruppe. *Å gi konstruktive tilbakemeldinger er viktig om en skal oppnå progresjon og utvikling hos den ansatte for videre mestring og trivsel i arbeidet.*

Informanten påpeker at folk er ulike, og at noen må jobbes mer med enn andre for å skape en god relasjon og dialog. *Jeg kan bli lei når ting må inn med teskje. Det kan være utfordrende, og jeg må gå i meg selv, om det er meg det er noe galt med.*

Han tror at relasjonsledelse er foretrukket av mennesker på lengre sikt, men han mener også at det kan det fungere med en mer autoritær lederstil om det «brenner på dass» på kort sikt.

Informanten mener at noen trenger mer klar tale enn andre. Og noen liker å bli fortalt alt de skal gjøre for så å fraskrive seg ansvar ved å finne syndebukker. *Ingen blir skutt om en gjør feil, så det er viktig å prøve.* Han mener det er viktig at de ansatte sier ifra, slik at en får hjelp til å stå på egne bein, og øke sannsynligheten for videre motivasjon og trivsel.

Informant 2

Informant 2 er opptatt av at en må kunne lede seg selv før en kan lede andre.

Om en er utydelig kan det skape misforståelser, og hindre en positiv utvikling hos den ansatte.

Han erfarer at folk har behov for å bli sett og hørt, og det er noe som kan gjøres på ulike måter. *Det ligger mye i en setting der en ikke får med seg kjernen. Jeg tror ikke behovet for å bli sett og hørt har endret seg, men organisasjoner legger nå mer vekt på relasjoner.*

Informanten har et brennende engasjement for mennesker, og ser mer på relasjonsledelse enn faglig dyktighet i jobbsammenheng. Han takker den første lederen sin som ikke hadde en sosial antenne, og at han selv valgte å ta videreutdanning. Dette er han nå takknemlig for, og tar med seg denne erfaringen som leder for at ansatte ikke skal oppleve det samme som han selv gjorde. *En lærer seg ulike verktøy og får mer kjøtt på beinet med årene, og er tryggere når en skal bygge relasjoner til de ansatte.*

Informant 3

Informanten synes at språk er makt, og at myk HRM er det en bør satse mer på i ledelse for relasjonsbygging der den ansatte skal trives.

Hun forteller at det ikke så mye snakk om relasjonsledelse i organisasjonen hun selv jobber, men at det er slik en leder i dag. Hun prioriterer å bruke mye tid på de ansatte hun skal lede, for at de skal oppleve motivasjon og glede i jobben sin. Informanten ønsker også å være et forbilde for de ansatte ved å stille blid og motivert på jobb selv om hun har «vondter» som hun beskriver det selv. Hun mener det avgjørende for at den ansatte velger å komme på jobb selv om en ikke er helt i form, er trivselen til den ansatte der en føler samhold og har relasjoner til de ansatte og leder.

I organisasjonen til informanten er samarbeid høyt prioritert. Hun har ofte sporadiske samtaler med de ansatte, og synes det er et svært viktig supplement til den planlagte samtalen i samarbeidet med den ansatte.

For å skape relasjoner til den ansatte er det viktig å se mennesket, og gripe det rette tidspunktet. Det er også viktig å se den som er usynlig.

Informant 4

Informant 4 mener det til tider er krevende å være leder, og at ledelse er et fag som har vært undervurdert. Selv om fagarbeidere har gode kunnskaper mener han at det er viktig med kunnskaper på det mellom menneskelige plan for å motivere de ansatte. Ifølge informanten må relasjonsbygging og relasjonsledelse jobbes med kontinuerlig.

Det er krevende å være leder, ledelse er et fag som har vært undervurdert. For å bygge relasjoner og drive relasjonsledelse er dette absolutt rette veien å gå.

For å skape relasjoner til de ansatte er informanten opptatt av en helhetlig forståelse i organisasjonen, og tar dette med seg inn i sin lederrolle. *Språk er makt, og det er viktig å snakke opp og frem kompetansen til den ansatte.* Informanten er opptatt av begrepsbruk gjennom egne erfaringer opp gjennom årene i ulike roller. *Det er større turnover på ledere i organisasjoner, og det skyldes ikke fagkompetansen, men myk HRM for å få folk med.*

Gjennom utdannelsen, men spesielt gjennom livserfaring og arbeidserfaring mener informant han har fått mer relasjonskompetanse som leder. Dette kan han dra nytte av som leder overfor de ansatte slik at de får bedre forutsetninger for å lykkes og motiveres.

Å prøve å lede etter relasjonsledelse er etter min smak, og noe som står seg uavhengig av bransje og trygghet.

Informant 5

Informanten har selv erfart at for at ansatte skal trives må en leder være interessert i andre mennesker, da det er essensielt for relasjonsbygging. *Jeg har fått føle ulike ledere, og funnet ut av hvordan jeg selv ønsker å være som leder.* Informanten anser seg selv som å være god til å bry seg om andre, og han mener det kan gå bra lenge om ikke lederen bryr seg om de ansatte. *Hvor mange mennesker som ligger i grøfta er usikkert, det er narsissister og psykopater i samfunn som er ledere.*

Informanten sier han ikke var kjent med begrepet relasjonsledelse, men at det er denne måten han føler han leder på og det er han glad for.

Informant 6

Informanten føler det er lettere å komme over barrierer og håndtere utfordringer om det er bygget relasjoner mellom han som leder og den ansatte. *Om en har felles interesser er det*

lettere å skape bånd. Men ifølge informanten kan det også være en utfordring å skape relasjoner til de ansatte, og da er det mer utfordrende å være leder. Om relasjonen er god er det lavere terskel for å ta opp avvik, og en har dermed bedre mulighet til å ta tak i utfordringer tidligere før det blir problemstillinger i organisasjonen.

Informanten har hatt personalkonflikter, og det er da spesielt knyttet til utfordringer med relasjoner som ikke er så gode mellom leder og medarbeider. Han synes derfor det er spesielt viktig å gjøre noe med relasjonene. *Om en ikke alltid er gode kompiser, må en starte mer på nytt. Da er muligheten for å forebygge og unngå konflikter og misforståelser større.*

4.3.4 Åpenhet og ærlighet

Å være åpne og ærlige med de ansatte er en forutsetning i arbeidet som leder, og det bør gå begge veier, men at det lederen sitt hovedansvar er alle informantene enige om. Å kjenne til noe av 24/7 mennesket der det var en gjensidig åpenhet og ærlighet ble konkretisert av samtlige informanter.

Informant 1

Informanten mener at en sammen må lage mål for hvilke oppgaver en skal utføre, slik at en sammen er på «ballen» og bygger bedre bånd. *En må være ærlig om hva en ønsker av meg som leder, slik at ulike ting faller på plass.* Det er ikke alle medarbeidere som ser at oppgaver eller endringer må til akkurat der og da, men de ser det kanskje på sikt. Informanten kan oppleve når han gir klare beskjeder at noen kan ha «alle pigger ute». Det kan bli fagforeningssak, og ifølge informanten er det enda vanskeligere når alt går gjennom fagforeningen. Han mener det er viktig å stille seg åpen for det en har på hjertet ved å se alle sine synspunkter. Informanten mener det ikke er noen menneskerett å ha jobb, da må en være med og yte og dra lasset sammen, og dette krever innsats.

Informant 2

Ifølge informant 2 kan det oppstå en del følelser ved åpenhet og ærlighet som en må stå i som leder, noe som ikke er krevende, men som krever tid. *Det gir mer enn hva det tar når en ansatt kan grine og vise følelser til deg som en tillitserklæring.* Informanten mener det kan være ulike årsaker til dette, som for eksempel at en ikke har det bra hjemme eller på jobb. Informanten mener det er viktig at den ansatte skal være trygg nok overfor leder slik at den ansatte tør å vise sine følelser, da det kan være essensielt for å øke trivselen til den ansatte.

Informant 3

Informanten benytter anledningen ved å jobbe sammen en til en med de ansatte, da er muligheten større for at den ansatte åpner seg og er ærlig. Dette er noe hun prioriterer overfor alle ansatte, og hun er bevisst på å ikke favorisere noen ansatte. Hun tilstreber en rettferdig fordeling av for eksempel overtid, og er ærlige med de ansatte. Hennes erfaring er at en oppnår en tillit blant de ansatte, da de opplever ærlighet fra hennes side og dermed er sannsynligheten større for at de er åpne og ærlige tilbake. *Det er ikke alle en liker like godt, men en må prøve å være rettferdig.*

Informant 4

Informanten er opptatt av å se den enkelte, spesielt de ansatte som synes oppgaver er vanskelige fordi de ikke mestrer dette, og ta dette på alvor. Han mener at noen ansatte trenger å utvikle seg for å komme i en flyt sone etter å ha vært i samme arbeid i flere år. Da er det viktig som leder å se etter muligheter for den ansatte og sette dette i system.

Informant 5

For å se den enkelte som er helt essensielt i arbeidet, kan det ta en del energi fra informanten, men det er ikke krevende. *Relasjonsledelse er en del av meg, og jeg må være pålogget hele tiden.* Informanten søkte denne jobben for å jobbe mer med mennesker, fordi det er viktig om en skal kunne ta vare på de ansatte best mulig.

Informant 6

Informanten er klar på at med en god relasjon til sin leder, har de ansatte lyst til å gi mer. For at den ansatte skal trives er det viktig at den enkelte ansatte føler seg trygg på lederen står opp for dem, og at de føler seg støttet av sin leder. *Det er lov å gjøre feil, og heller få opp forslag på ting som kan justeres og endres, selv om ikke alt nødvendigvis er gjennomførbart.*

4.3.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er helt sentralt i relasjonsledelse ifølge alle informantene, og de mener alle at det også i kommunikasjon at det er en fordel å kjenne til det som er naturlig av 24/7 mennesket. Medarbeidersamtaler blir foretatt av samtlige ledere som et viktig verktøy for forbedringsarbeid overfor den ansatte, og kan være en indikasjon på å måle trivsel om det blir utført på en måte der en får fatt i kjernen på hva den enkelte har behov for å snakke om.

Informant 1

Informanten skal ha medarbeidersamtaler og mener at den som kjenner hvor skoen trykker bør ha en til en samtale. *I kommunikasjonen med den ansatte er muligheten for en større forståelse ved at en forstår deres situasjon bedre, og en kan ha den direkte samtalen ved det som betyr noe for den enkelte medarbeider.* Informanten tror all erfaringen han har både fra kvinne og mannsdominerte yrker har vært bra for å tilpasse kommunikasjonen på en bedre måte. *I et mannsdominert yrke som dette er ikke kommunikasjonen så fint innpakket som i et kvinnedominert yrke.* Han synes det er vanskelig når en må tenke seg om for å kommunisere, men tror det er positivt med en kombinasjon av menn og kvinner i arbeidslivet.

Informant 2

Informanten synes det er spesielt viktig med kommunikasjon for å forebygge at misnøye, misforståelser eller konflikter oppstår. *Håndteres kommunikasjon riktig kan en unngå at det eskaleres til en personlig konflikt.* Han mener det er viktig for at de ansatte skal trives å jobbe forebyggende med kommunikasjon, men at det av og til kan det gå så langt at en ikke greier å snu det. Informanten har selv opplevd konflikter i organisasjonen, og ønsker ikke at andre ansatte skal oppleve det samme da det kan få store ringvirkninger.

Informant 2 har en del erfaring med kommunikasjon spesielt gjennom intervjuer, der kvinner fremstår som mer reflektert enn menn, og utøver mer automatisk en refleksjon

Informant 3

Å se den enkelte, lytte og være tilstede en til en er viktig for en god kommunikasjon med de ansatte ifølge informanten. Hun mener en ikke bare trenger å snakke om jobb, men om livet generelt. Hun har god erfaring med at en åpen kommunikasjon der en ikke er redd for å åpne seg selv, noe som kan bidra til at den ansatte også åpner seg mer, og relasjonen blir bedre.

Informant 4

Informanten trekker frem medarbeidersamtalen der det er en fordel å være interessert i mennesker for å bidra til utvikling og trivsel.

En bør ikke være gravalvorlig i kommunikasjon med de ansatte, men balansere hvordan en kommuniserer og hva en formidler til de ansatte for å motivere dem. Der en som leder må en legge dette opp selv, og vise hva en ønsker overfor de ansatte.

Det er viktig å være tydelig i kommunikasjonen med de ansatte når det trengs. Dette for å unngå misforståelser og konflikter. Han forteller om sjefer som kunne smelle i bordet i tradisjonell gammeldags industri. *Om en må kjefte mister en kontroll. Organisasjonen består av mennesker, og en må lede på egen måte og ha respekt for folk.* Informanten mener han ikke en naturlig konfliktskaper, og tror konfliktsaker er noe de færreste liker.

Informant 5

Informanten mener han har en god evne til å skape relasjoner til de ansatte, noe som er viktig i kommunikasjon. Det er foretatt medarbeiderundersøkelser tidligere der det kommer frem hva de ansatte er tilfreds med og mindre tilfreds med i organisasjonen han jobber. Informanten er spent på denne tilbakemeldingen, og hva som må jobbes videre med for blant annet trivsel i organisasjonen.

Informant 6

Informanten har tidligere erfaring med å lede en operativ gjeng uten så mye utdanning til en mer selvgående gjeng med dyktige medarbeidere med mer utdanning. *Jeg har gått på noen smeller, og ikke fått med meg hele bildet før jeg går videre.* Erfaringen er at en av og til står imot egen leder. Ifølge informanten er kommunikasjonen derfor viktig for å unngå misforståelser og ta feil valg som kan få konsekvenser.

I samarbeid for å tilrettelegge for medarbeidersamtalen bruker informant 6 bevisst seg selv og hans erfaringer for å komme i dialog og skape en god tone.

4.3.6 Tillit

Tillit er bærebjelken i relasjonsledelse, og ifølge informantene tar det tid å opparbeide tillit som kan gjøres på flere måter ut fra hva som er naturlig for lederen og den ansatte. De føler alle at de har god tillit til de ansatte, og at de ansatte formidler og virker til å ha tillit til dem. Dette på tross av at lederne i varierende tidsperspektiv har hatt lederroller med personalansvar. Informantene er bevisste på å ha den individuelle oppfølgingen av hver ansatt for å både opparbeide og beholde tilliten.

Informant 1

Det er noen han stoler mer på enn andre, og da blir de viktigste oppgavene delegert til de informantene stoler mest på. *Jeg ønsker å lage struktur på arbeidet og tilpasse oppgaver ut fra*

hva de ansatte er gode på, og det de ikke mestrer like godt. Informanten stiller seg spørsmålet om det er rett personalet på rett skift, og om kompetansen er fordelt på riktig måte.

Informant 2

Ifølge informanten er det viktig med erfaring og psykologisk trygghet for å skape tillit. *En må være åpen om hva en ønsker, og at en ønsker de ansatte vel, og at de skal være trygge på arbeidsplassen.* Han mener en som leder må balansere de administrative oppgavene og ledelse, for å finne balansen der en har anledningen til å opparbeide tillit.

Informant 3

Når en har tillit til hverandre bryr en seg mer om hverandre, en trives bedre sammen om en vet mer om hverandre, og tar bedre vare på hverandre. Hun mener relasjoner er bra, og at en da mestrer bedre.

Informanten forteller at tillit er viktig for at de ansatte skal trives og ha det bra, og at den opparbeides over tid. *Det er viktig å hilse og si god morgen til hver ansatt.* Dette mener informanten kan forebygge mistrivsel og mistillit, og øke trivselen ved at en ansatte ikke føler seg oversett. Hun mener det viktigste i et tillitsforhold er å bli sett.

Informant 4

Informanten merker når folk har tillit til deg, da kommer de ansatte og spør om å prate med deg på eget initiativ. Han understreker at dette er viktig for både trivsel og motivasjon i arbeidet for leder og ansatt. Han mener at når ledere og ansatte er kjente med alle, er forutsetningene større for en indre motivasjon i arbeidet. Da er det er en gruppedynamikk som funker, en god tone og en prater høylytt. *Tillit er viktigere enn mange innser, og er ferskvare som må forvaltes for å ikke bryte ned tilliten.* Når en ser at ledergrep virker, og faktisk får tilbakemelding på at folk trives og mestrer er det kjekt.

Informant 4 har tidligere erfaring med at relasjonsledelse tok mye energi, men merker en utvikling i positiv retning. *Om en ikke har antenner for relasjonsledelse har en ikke gode forutsetninger for å lede.*

Informant 5

Informanten har selv erfart hvor viktig det er med tillit til den enkelte fra leder, og hvor fort tilliten kan bli brutt. Dette har han lært av, og erfart viktigheten av å ikke lyge for sine kolleger, da brytes tilliten tvert. Dette er noe han selv ikke ønsker at sine ansatte skal oppleve.

Informant 6

Informanten mener at en må tro på hverandre for å opparbeide tillit, hvis ikke blir det vanskelig med relasjonsledelse. Informanten har hatt flere ledere, og de har han hatt ulike relasjoner til. *Jeg har selv fått ymse tilbakemeldinger fra tidligere ansatte om de har tillit til meg som leder.* Men at det var delte meninger i personalgruppen om det. Ifølge informanten er det viktig å finne balansen for hvor mye energi en skal bruke på å opparbeide tillit, da det kan vær en fallgrube. *Jeg merker at relasjonsledelse er mer tydelig i ledelse de siste årene, både i litteratur og kursing.*

4.3.7 Samarbeid

Alle informantene er enige i at samarbeid er viktig for både lederen selv og den ansattes trivsel. Lederne mener at en også gir bedre tjenester og kan møte krav på en bedre måte. Informantene mener lederen må være åpen og legge tilrettelegge for et godt samarbeid. De mener at relasjonsledelse gir mer energi enn det tar, og at en dermed har mer overskudd og kan i større grad bidra til den ansattes trivsel og mestring, blant annet gjennom samarbeid.

Informantene har fokus på å trygge den ansatte og er pådrivere for at den enkelte skal gripe muligheter og påta seg arbeidsoppgaver og ansvar, og at de ansatte ikke trenger bekymre seg for å gjøre feil. De mener sjansen er større for å både trives og lykkes gjennom samarbeid.

Informant 1

Informanten erfarer at fokus på relasjonsledelse og samarbeid har endret og bedret seg etter at han sist jobbet ved denne organisasjonen. *En merker en forbedring i produksjonen der de på «gulvet» er veldig interessert i å få til et best mulig resultat.* Ifølge informanten får de ansatte nå tenke mer selv, og ved å jobbe på denne måten får en det bedre til. Han synes det er en veldig holdningsendring, der de ansatte er ærekjær deres organisasjon og ønsker å produsere. *Noen av de ansatte er på arbeidet mest på grunn av lønn, og de settes sammen med de som er kreative, som får dem til å skinne.* Han er bevisst på at de som er negative ikke skal få ødelegge for de ansatte som endrer seg på en positiv måte, ved å fremheve og ha fokus på det positive i samarbeidet.

Informant 2

For å skape forutsetninger for et best mulig samarbeid er det et viktig prinsipp å forklare hvorfor, hva som ligger bak og hvorfor vi gjør dette. Ifølge informanten skaper dette en

forståelse, og en får lettere innpass når en har forklart formålet til de ansatte. Erfaringen hans er at han opplever et annet engasjement og en holdningsendring. *Ved involvering av de ansatte skaper dette en indre motivasjon, og ikke en ytre motivasjon for den ansatte.* For et best mulig samarbeid er informantens erfaring at ved å være fleksibel utfyller de ansatte hverandre bedre.

Informant 3

For den ansattes trivsel er informanten opptatt av samarbeid, og tilstreber at den ansatte åpner seg så langt det er naturlig ut fra hva den ansatte ønsker. Hun har ulike relasjoner til de ansatte der noen er dypere, og hun føler da at livet gir mer mening. For å skape et godt samarbeid med de ansatte ber leder om innspill. Informanten liker at de ansatte involverer seg, og samarbeid er viktig for trivsel. Hun mener at dette styrker motivasjon, samarbeid og trivsel. *Å være fleksibel er bra, når jeg er fleksibel er medarbeiderne også fleksible. Da kan vi bytte skift og lignende, og da er det lettere å ting til.*

Informant 4

Informanten mener at det meste kan delegeres for at de ansatte skal mestre oppgaver i organisasjonen, og at det kan trygge de ansatte. *En hugger ikke hue av noen som gjør feil.* Informanten mener at de ansatte må tørre å gjøre noe, ramle og reise seg igjen for en utvikling.

For samarbeid i en organisasjon er det viktig som leder å ha noen som dirigerer deg, en leder er ikke maskin. En må ha overskudd til relasjonsledelse om en i en periode er klin gåen.

Informant 5

Informanten merker endringer i strategi fra toppledelsen, det er ikke lengre tuftet på den gamle ledelsesstrategien. Han forteller at for å oppnå et best mulig samarbeid er det blant annet felles møter og handlingsplan med mer, der det viktigste er at den ansatte får et eierskap til organisasjonen for å motiveres og trives.

Informant 6

Han mener at løsningen for at relasjoner og trivsel skal dannes er at begge parter må være interessert i dette samarbeidet. Informanten har erfaring med at selv om en ikke treffes fysisk, og har lite felles interesser kan en lykkes i samarbeidet om begge parter er interessert i at den andre skal lykkes i arbeidet. Dette er informanten ærlig i at han ikke har resonnert særlig over

før i intervjuet. *Når en merker at den andre vil en godt, og skal lykkes og føler dette er oppriktig, da blir en enda mer engasjert.*

4.3.8 Humor

Humor letter stemningen og skaper et bedre arbeidsmiljø er konklusjonen fra informantene. Informantene kom selv inn på at de ikke synes de var nok bevisste eller gav de ansatte ros som fortjent- så dette var et forbedringspunkt for alle informantene. Selvioni ble også trukket frem som positivt for trivsel i organisasjonen. Det informantene var mest opptatt av for trivselen til de ansatte var sosiale sammenkomster utenom arbeidstid.

Informant 1

Informanten erfarer at mye ros og humor er veldig viktig. Det skaper en åpen dialog og en god tone.

Informant 2

Informanten forteller selvironisk at det tok rundt 40 år å forstå meningen med livet. Han mener humor er viktigere enn hva en tidligere har tenkt på både for egen og de ansattes trivsel.

Informant 3

For trivsel i arbeidshverdagen er ros viktig. Hun tror at alle ledere kan gå i seg selv med dette, og hun synes det er viktig at en leder gir ros til de ansatte.

Informant 4

En kan ha selvironi og fleipe i arbeidssituasjoner som er naturlig ifølge informanten. *En må balansere at en har autoritet, uten å flashe sjefskortet.* Hans erfaring er at en fort kan diskutere lønnslipp, og dermed er det fort gjort å gløkke å skryte og rose de ansatte. *Det er viktig å passe på låtten, smile og le er viktig.* Informanten mener dette har også en positiv påvirkning fysiologisk i personalgruppen for trivselen. Noen av de ansatte kan bli lei av denne humoren, men ifølge informanten er det viktig for å ivareta trivselen ved å være mer uhøytidelig.

Informant 5

Informanten er opptatt av å gi ros for oppgaven den enkelte utfører, og ikke skryte på et generelt grunnlag. Han mener at ved å bruke humor, ironi og sarkasme er dette viktig for trivselen på jobb. Hans erfaring er at dette ikke er like enkelt på teams.

Kom ikke inn på dette spørsmålet for informant 6

Alle informantene var smilende og imøtekommende gjennom hele intervjuet. Dette var de også til andre ansatte som vi kom i kontakt med da intervjuene skulle gjennomføres på arbeidsplassen deres. Atmosfæren og deres kroppsspråk gav meg positive signaler ved deres væremåte og personlighet.

5.Drøfting/diskusjon av resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg diskutere og drøfte vesentlige resultater som er kommet frem av funn som ble presentert i forrige kapittel. Jeg vil diskutere og drøfte under de samme kategoriene som presentert i funn delen. Drøftingen vil være knyttet opp til teorien i oppgaven, empiri og annen relevant teori og forskning knyttet til funn kommet frem gjennom analysen. Mine egne erfaringer, knyttet til mellomleder rollen min, kan prege refleksjonene og diskusjonene knyttet opp mot teori og empiri. Men jeg prøver så langt det lar seg gjøre å forholde meg mest mulig objektiv i denne oppgaven, da det er forskningen og funn som er grunnlaget for diskusjon og resultater for å skaffe nye kunnskaper ut fra hva informantene svarer.

Når jeg utførte intervjuene var jeg klar over at mitt kroppsspråk kunne påvirke informantenes svar, men under intervjusituasjonen tilstrebet jeg etter beste evne at informantene skulle åpne seg slik at deres erfaringer kom til uttrykk uten min påvirkning. Det føler jeg var vellykket, og det kommer også frem i funn delen spesielt knyttet til deres personlige uttalelser.

Jeg diskuterer og drøfter funn som er felles for alle informanter, da jeg synes dette er sentralt for hvilke felles erfaringer lederne har for å motivere den ansatte til trivsel og mestring. Og for å kunne øke sannsynligheten ved å trekke noen sammenfallende paralleller, og kanskje dra noen overordnende slutninger til refleksjon og ettertanke. Om det er noen funn som skiller seg ut fra den enkelte informant som svarer på problemstillingen og kan bidra til mer kunnskap og berikelse i denne forskningen, diskuterer og drøfter jeg dette også.

Om det tidligere er sitert fra informanter i funn delen, har jeg også valgt å legge sitatene som skiller seg ut i drøftingen der de blir koblet til teori og forskning. Dette for å lettere forestille seg sammenhengen og tilknytningen til praksis.

I mine observasjoner gjennom alle intervjuene får jeg en følelse av at alle lederne reflekterer og er ærlige overfor seg selv, væremåte og lederstil. Dette gjelder også egne reaksjonsmønstre ved å fortelle om egne erfaringer, være ærlige og komme med eksempler fra arbeidshverdagen som leder. Lederne viser også gjennom øyekontakt og eget kroppsspråk, både ved å være engasjerte og synlig entusiastisk i egen fremtoning. For meg gir det signaler om at de er genuint interessert i de ansatte.

5.1 Motivasjon

Ifølge alle de seks informantene er en av forutsetningene for at en leder skal bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring, den indre motivasjonen som lederen har sentral. Dette mener de i stor grad vil kunne ha en positiv påvirkning på den ansatte.

I en leders motivasjon er det mest helheten i lederstilen som er motivasjonskraften (Spurkeland, 2017, s. 117). Motivasjon må komme innenfra, og ledere kan skape forutsetninger for motivasjon der ledere og medarbeidere har et stort ansvar. For både grupper og enkelt mennesker er motivasjon den viktigste drivkraften (Johnsson et al., 2006, s.189).

Bedre enn korrigeringer virker forsterkning av ønsket atferd. I ulike livssituasjoner varierer motivasjonskraften, og i en avdeling forteller motivasjonstilstanden mye om prestasjonsevnen (Spurkeland, 2017, s. 119).

Noen ganger må en kanskje korrigere de ansatte om ikke forsterkning av ønsket atferd er gjennomførbart i praksis, der en har prøvd ulike tilnærminger og den ansatte ikke responderer på hva lederen formidler av ulike årsaker. Dette kan skyldes blant annet private årsaker, opplæring, usikkerhet eller motstand mot ledelsen. I en hektisk arbeidshverdag er det kanskje lettere sagt enn gjort selv om en vet at forsterkning av positiv atferd er meste hensiktsmessig. En vet at en leder har ansvar for å ivareta alle de ansatte, noe som kan være utfordrende for å få kabalen til å gå opp.

Informant 1: *Jeg kan bli lei når ting må inn med teskje. Kan være utfordrende, og jeg må gå i meg selv, om det er meg det er noe galt med.*

Lederen må også ha stor kunnskap om de som skal ledes og hensiktsmessig lederatferd overfor medarbeiderne (Skivik, 2014, s. 29). Betydningen forholdet leder har til andre er

sentralt for utøvelsen av lederskap, og det er nødvendigvis ikke et enkelt prosjekt å utvikle relasjonelle ferdigheter (Skivik, 2014, s. 31). Det er vesentlig at lederen må bli kjent med forhold som gir energi og motivasjon for å forsterke dette, og utfordringene som krever utvikling for å takles bedre (Skivik, 2014, s. 33).

Lederne uttaler at det er den indre motivasjonen som er avgjørende for trivsel i eget arbeid. Men en må også ta i betraktning at ofte har ledere høyere lønn enn de ansatte, og større muligheter for å styre deler av arbeidsdagen enn ansatte i produksjon. I tillegg til dagtidsarbeid istedenfor skiftarbeid, noe som ikke er like attraktivt for alle. Til tross for dette er jeg enig i sannsynligheten for at det er den indre motivasjonen som er det avgjørende for å utøve god og tilpasset ledelse. Dette kan også gjelde slik som informantene presiserer at den indre motivasjonen kan bli mer fremtredende og avgjørende med årene gjennom livserfaringen.

Egen motivasjonskraft må en leder ha innsikt i, og vise at en er avhengige av andre og ser på dem som viktige ved at medarbeideren føler seg betydningsfull (Spurkeland, 2017, s. 120). En motivasjonsfaktor er lønn, og gode personalpolitiske ordninger, men dette har neppe langvarig effekt. Åpenhet i det daglige og tilbakemeldingsteknikker gir økt motivasjon og en naturlig del av samspillet er motiverende (Spurkeland, 2017, s. 122). En leder må ha høy bevissthet om hvilke motivasjonskrefter som påvirker en selv og andre, noe som kan utgjøre hele forskjellen målt mot konkurrenter. Inspirasjonen lederen har som er en av de viktigste kraftkildene, skal tiltrekke arbeidskraften og menneskene organisasjonen har behov for (Spurkeland, 2017, s. 124). Det er viktig å vise at en verdsetter sine medarbeidere (Spurkeland, 2017, s. 134).

Målet for en leder må være søken etter hvordan en kan oppnå at de ansatte opplever indre motivasjon i arbeidet sitt slik blant annet Kuvaas referer til.

I funnene kommer det også frem at motivasjonen endrer seg gjennom livserfaring og andre verdier i livet gjennom årene. Det er tilfeldig at alle informantene er i aldersgruppen 40-55 år, og fem av seks informanter har relativt lang ledererfaring fra tidligere. Dermed var de yngre når de startet som ledere, og har relativt lang erfaring innen ledelse for å kunne uttale seg om dette i intervjuene. Noe som kan være betryggende ved at svarene de gir er basert på både livserfaring, men også arbeidserfaring.

Ifølge Spurkeland stemmer dette med at ledelsestalent mye er et resultat av miljø kombinert med personlige egenskaper slik som det ble avslørt i sosialvitenskapelige studier (Spurkeland, 2017, s.200).

Som det kommer frem i funn har 2 av 6 informanter opplevd en leder som de har mistet tilliten til. Men de tar med seg denne erfaringen da de ikke ønsker at andre mennesker skal oppleve det samme. Ifølge Goleman (1999) kan en anta at informantene har høy emosjonell intelligens.

En god relasjon er motivasjon i seg selv, og i spenningsfeltet mellom mennesker der verdier skal skapes oppstår relasjoner. En forutsetning er at lederen stiller seg i sentrum av spenningsfeltet og har kontrollen på bedriftens oppgaver og krav (Spurkeland, 2017, s. 115). Motivasjonskraften hos medarbeiderne må leder lære seg å ta kontakt med, og både nærvær sykefraværet påvirkes av ledelse og motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 116).

Men i et intervju er det vanskelig å få tak i hva som foregår i en travel arbeidshverdag, noe som gjør det vanskelig å vurdere og vite om dette er noe lederne gjennomfører i sin yrkesutøvelse, eller om det kan være en kombinasjon der lederne snakker mer ut fra et idealistisk syn og ønske over hvordan de ønsker lederhverdagen skal være.

Kvinnelige ledere har spesielt på kompetanseområdet emosjonell modenhet i studier av relasjonsledelse (Spurkeland, 2012) scoret bedre enn menn på sentrale relasjonelle områder (Spurkeland, 2017, s. 202)

Den mest sentrale kompetansen til lederen er den relasjonelle kompetanse (Skivik, 2014, s. 5). For å utvikle bedre ledelse i stadig skiftende tider er erfaringen å sette søkelys på ens egen relasjonelle kompetanse (Skivik, 2014, s. 15). Ut fra svarene kvinnen i intervjuene resonnerer og reflekterer seg til gjennom å beskrive hennes lederstil, kan en anta at hun har en emosjonell modenhet slik Spurkeland beskriver.

I Norge er det gjort undersøkelser (Kuvaas mfl., 2012) som viser arbeidsprestasjonen er svakere dess mer upersonlig og formell relasjonen til lederen er (Spurkeland, 2017, s. 117). Noen mennesker har større evne enn andre til å motivere seg selv. For ulike personer må en leder finne ulike stimuleringsvinklinger, og motivasjonskraften må stimuleres hos alle mennesker. For å holde koken må en hente overskudd og stimuli, og en leder må tilføre kraft til sine medarbeidere for å utvikle trivsel og relasjoner. Positiv tilbakemelding på en naturlig måte påvirker relasjonene (Spurkeland, 2017, s. 118).

5.2 Se den enkelte

Alle informantene vektlegger viktigheten av å se den enkelte ansatte for å få skape best mulig forutsetninger for trivsel og mestring i deres arbeidshverdag. Men at det kan være en utfordring med å få tiden til å strekke til.

Å skape forutsetninger for at alle mennesker lykkes arbeider vi for i det fremmede perspektivet, og mennesker lykkes når de får de riktige forutsetningene. Vi føler alle at tilværelsen er håndgripelig, begripelig og meningsfull når livet er på sitt beste (Johnsson et al., 2006, s.13). For å få anledning til dette må lederne prioritere å se den enkelte for å skape forutsetninger for den enkelte ansatte, noe funnene kan vitne om.

I intervjuene kommer det frem at det finnes kos med misnøye. I en organisasjon vil det være noen som ikke er tilfreds med hverken ledere eller arbeidet de utfører. Og det kan være utfordrende situasjoner for en leder å samarbeide med den ansatte i en hektisk arbeidshverdag. På et psykologisk plan kan det være spesielt krevende å være leder (Skivik, 2014, s. 19).

Motkrefter får ikke spillerom over lengre tid av en relasjonsleder, og går inn for å snu kreftene til felleskapets beste (Spurkeland, 2017, s. 51). Dette kan underbygge funn der lederen ikke vektlegger og gir denne negativiteten like mye oppmerksomhet, som den positive.

Alle informantene var opptatt av, og strebet etter å bli kjent med hele mennesket, ikke bare den profesjonelle siden av mennesket.

Lederne var fleksible og imøtekommende om den ansatte hadde behov for tilrettelegging i en periode. Det som også var fremtredende var ledernes ønske om at den ansatte skulle prøve seg mer på flere nye oppgaver, der de ble støttet av leder for å prøve og heller feile, istedenfor å ikke feile. Informant 1 uttrykker at *Ingen blir skutt om en gjør feil, så det er viktig å prøve*. Informant 5 og 6 driver delvis med fjernledelse, noe som kan sette sine begrensninger med tanke på relasjonsledelse og å se den enkelte. De erfarer at teams er et godt verktøy for å imøtekomme noe av dette behovet da en ser hverandre, om en ikke er fysisk tilstede.

At skriftlig og databasert kommunikasjon kan erstatte dialogen tror mange, men dette er ifølge Spurkeland t av de farligste misforståelsene i vår tid. Kroppsspråk, stemme og øyekontakt kan aldri erstattes av hjelpemidler. Garantien for demokratisk medvirkning og

samspill i samfunnet er dialogen. Krefter som vil sentraldirigere og herske kontaktløst eller enveis vil herske når dialogen dør. Ved dialogløse styresett der autoritære krefter overtar har en sett rikelige eksempler av med katastrofale følger. Avhengighetene knytter den levende dialogen sammen der det destruktive og nedbrytende ikke får grobunn (Spurkeland, 2017, s. 78).

Teknologi er en del av samfunnets utvikling i fremtiden, og sannsynligheten er stor for enda mer endring og utvikling, uten at jeg går nærmere inn på dette i oppgaven.

Alle lederne har dagtidjobb, og 100 prosent administrativt. Dette kan være en fordel, da en kan styre arbeidstiden sin mer selv og behovet for å se den enkelte medarbeider når det er et større behov. Men på den andre siden kan det være en fordel å kjenne til faget og driften for en bedre forståelse om den ansatte har behov for en kanskje bredere forståelse og erfaring fra leder om hvor skoen trykker. Informant 4 forteller om hvor viktig han synes egen erfaring er med å «gått trappene» selv.

Å lede mer enn 20 personer er vanskelig, og ledere kan ofte utpekes som årsaken til mange problemer i organisasjoner. Et godt lederskap ut fra helse, effektivitet og lønnsomhet er medarbeidernes samlede energi som skaper organisasjonens fremgang, der lederne skaper de beste forutsetningene (Johnsson et al., 2006, s.185). Når jeg ikke har de ansattes uttalelser er det vanskelig å si noe om hvilke oppfattelser de ansatte har om lederskapet.

Informantene i intervjuene har et ulikt antall ansatte de har personalansvar. Det har vært omorganisering i noen av organisasjonen for å redusere antallet ledere har personalansvar på bakgrunn av denne erfaringen. Lederne synes det gir bedre forutsetninger og muligheter med mindre grupper, og praktisk mer gjennomførbart med relasjonsledelse som et grunnlag for å skape motivasjon hos den enkelte ansatte.

Det kan diskuteres om det er praktisk gjennomførbart i de fleste organisasjoner med mindre enn 20 å ha lederansvar for. I intervjuene jeg utførte var det bare informant 1 som hadde flere enn 20 personer å lede, og det var inkludert lærlinger. Han gav ikke særlig uttrykk for at dette var for mange å ha personalansvar for.

Det kan nok variere ut fra hvilken person en er, hvilken erfaring en har, og hvilke teoretiske og praktiske kunnskaper en har. Ledere er også mennesker og kan av ulike årsaker ha utfordringer på privatlivet slik som alle andre, noe som kan påvirke og sette sine begrensninger, eller gi ledere mer motivasjon og energi i utøvelse av ledelse.

Ifølge Spurkeland kan det i fremtiden virke som det i Norge som i andre land, at ledere får personalansvar for enda flere. Og som det kommer frem fra informantene er da delegering av ansvar, samarbeid og gi tillit til sine ansatte viktig for at den ansatte skal trives og motiveres ved å mestre.

Det er ofte fem til ti medarbeidere per leder i norske bedrifter, og det kan være atskillelig høyere i andre land. Det er rimelig å tro at flere følger etter i fremtiden, og det blir store kontrollspenn (Spurkeland, 2017, s. 196).

I utgangspunktet er relasjonsledelse en lederstil som fungerer best med dette kontrollspennet. Om lederen følger opp hver ansatt er relasjonsledelse også egnet for store kontrollspenn. Gjennom delegering og avtale myndighet og ansvar er da lederens hovedaktivitet. I stor grad skal kompetente medarbeidere ha frihet og selvstendighet. Å trene medarbeidere til å bli selvstendige er da lederoppgaven. Lederen må basere seg på at medarbeiderne ivaretar det faglige ansvaret og begrense sin involvering. Relasjonslederen blir personalorientert og overfor medarbeiderne ser sin rolle som trener og utvikler. Gleden med å få andre mennesker opp og frem må relasjonslederen fokusere på. Lederen kan makte mange flere medarbeidere i organisasjonen da ledelse vil få et menneskeorientert innhold (Spurkeland, 2017, s. 197).

5.3 Relasjonsbygging

Alle informantene synes de har en god relasjon til de ansatte, men i noe varierende grad blant annet ut fra hvor lenge de har hatt personalansvar. For å bygge relasjoner til de ansatte er egen livserfaring og arbeidserfaring det viktigste er deres erfaring. Halvparten av informantene har skiftet arbeidsplass, og har relativt liten erfaring innen nåværende stilling. Dette kan påvirke muligheten for relasjonsbygging.

Jeg tror ikke behovet for å bli sett og hørt har endret seg, men organisasjoner legger nå mer vekt på relasjoner.

Det hevdes i nyere internasjonal forskning (Wang mfl., 2012) at det er en tydelig sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og leder-medarbeider-relasjoner når det skåres lavt på psykologisk kapital av medarbeiderne. Så langt er den eneste sikre konklusjonen at gode relasjoner gir deg et godt liv (Spurkeland, 2017, s. 191).

Den kvinnelige informanten sier hun ikke vet så mye om relasjonsledelse, men at hun vet at det er det som er riktig måte å lede på. Dette kan også være en påvirkning fra meg i mitt informasjonskriv, og for å oppfylle det hun tror jeg ønsker som student i denne oppgaven.

Men det kan være spesielt for kvinner å analysere. Men når hun svarer og reflekterer gjennom svarene hun gir i intervjuene kommer er en ifølge teorien inne på relasjonskompetanse og forutsetningene for relasjonsledelse.

Avgjørende for resultatet av ledelse i den bestemte situasjonen er relasjonen mellom leder og medarbeider, og kvaliteten i relasjonen. For ledere er det mest interessante og utfordrende relasjonsorientering. Kjernekompetanser i forståelsen av andre mennesker er emosjonell intelligens og emosjonell modenhet ifølge forskning. En trenger nyere treningsmetodikk og bedre basiskunnskaper for å dekke relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017, s. 213).

Informantene er enige i at livserfaringen de har er den viktigste i relasjonsbyggingen, og at de må vite litt om 24/7 timers mennesket for en større forståelse og et bedre psykososialt arbeidsmiljø.

Når en ikke kjenner til noe i livet til de ansatte kan en ikke lede. En blir bare administrativt ansvarlig om en er på utsiden, og en må bak fasaden for å bli leder for å bli menneskelig ansvarlig leder, og ikke bare oppgaveansvarlig (s, 70, Spurkeland, 2022) Trivsel og totalsituasjon er medarbeiderens sosiale kontaktflate hjemme og på jobb, og har relasjoner for å samarbeide og leve med. Leder skal undersøke om det er forhold som påvirker trivselen negativt der leder bedre kan tilrettelegge. Målsettingen er å få frem det positive i opplevelsen, om privatsituasjonen er problematisk. I en overgangsperiode kan kanskje arbeidet tilrettelegges for at medarbeideren skal få mindre belastning. Hvordan jobb og fritid harmonerer er 24 timersmennesket et tema som forteller noe om (s, 71, Spurkeland, 2020).

5.4 Åpenhet og ærlighet

Informantene mente at det var en forutsetning å være åpen og ærlig der hovedansvaret for dette var hos lederen, men at burde gå begge veier.

Dialogen må på alle nivå og verdiskaperne må føre gode dialoger for felles løsninger. Ledelse mister mening om relasjonen mellom leder og medarbeider ikke får feste seg før den blir oppløst (Spurkeland, 2017, s. 208). Usunne relasjoner kan også etableres på det menneskelige planet, og lett gjennomskues. Etske spilleregler må ligge til grunn for å unngå dominante og hensynsløse maktallianser som overskygger hensikter som er gode (Spurkeland, 2017, s. 208). At det skapes og synliggjøres i organisasjonen hvilke verdier en ønsker å ha kan være viktig

for å oppnå en åpenhet og ærlighet. Ofte kan ordene i større grad enn vi tenker bærere av verdier (Wallin Weihe, 2000, s. 127).

Derfor er det viktig som spesielt den kvinnelige informanten vektla om det å være et forbilde som leder, og signalisere verdier som blant annet åpenhet og ærlighet. Dette kan i høyeste grad ha en innvirkning på den ansattes trivsel, tillit og videre relasjonsbygging som er sentralt i relasjonsledelse. Forebygge misforståelser og konflikter kan også forebygges.

Menneske kan forholde seg til det praktisk konkrete og det følelsesmessige når en har en sunn og balansert personlighet (Wallin Weihe, 2000, s. 68). Det forutsettes at vi kan formidle verdigrunnet vi har for å kunne beskrive vår virkelighetsoppfatning (Wallin Weihe, 2000, s. 162).

Det er ingen ferdighet som er bedre og mer kontaktskapende enn en dyp og fortrolig samtale. Når en opplever genuin ledelse og ikke bare administrasjon er sjansen for at det har påvirket arbeidsglede, motivasjon og helse stor (s. 86, Spurkeland, 2022). Som forsker virket det på meg som om alle informantene var genuint interessert i de ansatte både verbalt og non verbalt gjennom intervjuene.

Relasjonelt mot går på evnen og viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt, noe som går på psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når det føles ubehagelig. En mobilisering av indre kraft krever relasjonelt mot for konflikthåndtering og lignende krevende relasjonelle situasjoner (Spurkeland, 2017, s. 52). Konflikter og konflikt håndtering kom ikke særlig frem i intervjuene da problemstillingen ikke søkte konkrete svar på dette. I arbeidslivet er det en realitet i ulik grad. Jeg tror det er viktig som Spurkeland (2017) skriver om at ledelse og dialog ikke er en maktkamp, men en maktdeling.

Å møte mange av relasjonene på åpen mark krever trygghet og lang erfaring, noe som vitner om indre styrke og evnen til å stole på seg selv. Når et menneske beholder roen i en vanskelig situasjon kommer styrken til uttrykk, noe som krever empati og innlevelse. Dette var også noe informant 4 understreket i funnene. Indre sikkerhet kreves for at andre skal komme til ro og holde seg saklig (Spurkeland, 2017, s. 70). Dette vil nok variere ut fra den enkelte lederes personlighet, kunnskaper og erfaringer i livet.

Det er ikke tegn på svakhet å kjenne på følelser, og det er sunt for kroppen, hodet, hjertet og ånden å kjenne på følelsene når de kommer. Om en lar følelsene komme sitter en igjen med et klart hode, et tilfreds hjerte og større selvkontroll (Segal, 1999, s.25). Informant 2 kunne

bekreftede det å vise følelser ikke var noe negativt, men han opplevde dette som at de ansatte hadde tillit og fortrolighet til sin leder, slik han ønsket det skulle være.

Mange ledere unngår personalsaker og noen ledere har utfordringer med å gi negative tilbakemeldinger. Ledelse blir noe samlende, der en må ha mot til å gi konstruktive tilbakemeldinger og våge å avsløre sterke og svake sider i et åpent samspill (Spurkeland, 2017, s. 55). Relasjoner bygges gjennom dialog, der dialogen er en vinn vinn samtale som kan trenes i det daglige med relasjonsbygging. Debatt og diskusjon kan føre til større avstand mellom menneskene da det ofte er følelsesladet (Spurkeland, 2017, s. 65). Dialogen er likeverdig og balansert og kan utvikles til positive tanker og samarbeid mellom partene (Spurkeland, 2017, s. 66). For å oppleve balanse i samtalen må ledere ha høy bevissthet om likeverd. Ifølge Spurkeland kan likeverd oppnås gjennom synlige handlinger (Spurkeland, 2017, s. 67). Ifølge informant 1 ønsket han heller å prate med den enkelte ansatte, istedenfor dialog gjennom Fagforbund. Dette kan gi noen signaler om at han har relasjonelt mot, og ønsker å ha en samtale med den ansatte ansikt til ansikt. Men dette er vanskelig å si noe om uten å vite den ansattes side av saken.

5.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er helt sentralt i relasjonsledelse ifølge alle informantene, Medarbeidersamtaler blir foretatt av samtlige ledere som et viktig verktøy for forbedringsarbeid overfor den ansatte.

Gjennom medarbeidersamtalen er det en anledning til å bli kjent med andre deler av livet og kompetansen og dybden i personlighet, og bildet av medarbeideren utvider seg betydelig (Spurkeland, 2017, s. 110). Lederen må gi noe av seg selv for å få tilsvarende tilbake i dialog, og i medarbeidersamtalen er dialogkunnskapene helt essensielle (Spurkeland, 2017, s. 111).

Den kvinnelige informanten erfarer også at den spontane, daglige samtalen og sporadiske møter er sentralt i kommunikasjonen med den ansatte for å oppnå trivsel og motivasjon. Og dette kan kanskje være både relasjonsskapende og konfliktforebyggende ved å ta opp saker når de oppstår, og for å unngå misforståelser.

Det er sannsynligvis ulikt hvordan medarbeidersamtalen utføres i den enkelte organisasjon blant annet avhengig av hva lederen vektlegger.

I medarbeidersamtalen er motivasjon og mestring viktige samtalepunkt. Ved utvikling og kompetansebehov står medarbeidernes motivasjon og behov i sentrum, der organisasjonens behov setter grenser for tiltak som er mulige (Spurkeland, 2020, s. 71).

Nonverbal kommunikasjon er et responderende språk, og kan fortelle oss noe om hvordan vi har det og hvordan mottakeren oppfatter oss (Eide og Eide, 2004, s. 156). Dette er viktig å være klar over hvilke signaler en sender ut i samarbeid med de ansatte. Da den non verbale kommunikasjonen kan være viktigere enn en tror. Den non verbale kommunikasjonen var ikke et tema i intervjuene, men som Eide og Eide skriver er den svært viktig å være bevisst på spesielt fra lederen sin side og hvilke signaler en sender ut til de ansatte kan ha mye å si for videre samarbeid og opparbeidelse av tillit i relasjonen.

Vi preges både av den kulturen vi lever i og at vi har en del fellesmenneskelige trekk i kommunikasjon. Å være profesjonell handler mye om ydmykhet, å ta vare på andre mennesker og ta hensyn til deres verdier. En må tilstrebe likeverdighet selv om et forhold aldri kan bli helt likeverdig. Det handler om nysgjerrighet, og lysten til å lære mer om det levende spill av liv som omgir oss (Wallin Weihe, 2000, s. 177).

Samtalen må få næring og energi ved at mennesker motiveres til å vedlikeholde kraften i meningsflyten i relasjonsledelse om den balanserte og likeverdige samtaleformen (Spurkeland, 2017, s. 88). Det er vanskelig men viktig å lytte til andre med åpent sinn (Spurkeland, 2017, s. 91). En må lære å tenke selv, og bevege seg fra en reaktiv til en proaktiv holdning (Spurkeland, 2017, s. 92).

Både den vi kommuniserer med og hvilke verdier vi har kan kommunikasjonen bli influert av, og etisk refleksjon handler mye om at verdiene blir synliggjort. Å forholde seg åpent til verdiene som har innflytelse er en fordel i kommunikasjon (Wallin Weihe, 2000, s. 165). Som skrevet overfor kan det være viktig at leder synliggjør verdiene i den daglige kommunikasjonen med de ansatte, slik at de blir integrert. Dette kan være med på å trygge den ansatte i arbeidsutførelsen og påvirke motivasjonen i arbeidet.

En forutsetning for at arbeidslivets oppgaver skal løses på mer optimale måter er en større grad av personlig medvirkning i arbeidet. Produktivitet og arbeidsmiljø blir dermed to sider av samme mynt (Fossetøl et al., 2004, s 23).

Noen har evnen til å invitere til åpenhet og fortrolighet utover vanlige samtaler, der en ofte må gi litt av seg selv og være åpen. Fjerning av sperrer og hindringer er noe av kommunikasjonsteknikken noen kan bedre enn andre. Åpningsatmosfæren setter tonen og avgjør om den enkelte føler seg fri og tar ordet om samtalelederen er dyktig og inviterer til dette (Spurkeland, 2017, s. 75). Å hilse og spørre hvordan din medarbeider har det gir dialogen bekreftelse og oppmerksomhet, og lederen viser relasjonelt initiativ (Spurkeland, 2017, s. 77). Den kvinnelige informant brukte det samme eksempelet som Spurkeland om hvor viktig det var å hilse og si god morgen til hver ansatt for relasjonsbygging, trivsel og samhörighet.

5.6 Tillit

I relasjonsledelse er tillit selve bærebjelken, og lederne erfarer at de har god tillit til de ansatte på tross av at de har vært i nåværende arbeid i ulikt tidsperspektiv. Dette kan tyde på at den enkelte leder opparbeider tillit uavhengig av tidsperspektiv, der kanskje erfaring og personlighet kan ha en innvirkning både fra den ansatte og lederens side kan det variere.

Det er en utopi ifølge Spurkeland (2022) å oppnå full tillit og gjensidig tillit i en og samme relasjon i alle livets mellommenneskelige forhold. Tilliten er sammensatt og påvirkes av en rekke samvirkende atferdsmessige og emosjonelle forhold, som enten oppleves som positiv eller negativ.

To av lederne har opplevd tillitsbrudd av sin leder, noe de bærer med seg i sin rolle som leder. Håpet og utøvelsen av ledelse fra deres side er å forhindre at de ansatte ikke skal oppleve det samme som dem. Det kan fortelle hvor stort inntrykk denne opplevelsen av tillitsbrudd har vært for disse to lederne.

Vi husker best de hendelsene som griper oss sterkest følelsesmessig viser forskning (Segal, 1999, s.24).

Ifølge informantene er tillit til ledere avgjørende i relasjonsarbeid for å skape gode relasjoner til de ansatte, og gjensidig tillit øker muligheten for å påvirke arbeidernes motivasjon og trivsel.

Tillit trenger bekreftelse og næring, og om parter hevder tilliten er etablert og varig kan den knuses over natten. Tillit er avhengig av en relasjonell resiliens (Spurkeland, 2020, s.33).

Informant 4 erfarer at *Tillit det viktigste i relasjonsledelse, og ferskvare.*

Relasjonsbygging og tillit er sentralt for å komme i en posisjon der den enkelte ansatte ønsker å åpne seg. Den enkelte medarbeider må lederen kjenne, da motivasjonen har mye med den totale livssituasjonen å gjøre. At medarbeiderne er motiverte er viktig spesielt i dagens prestasjonskultur. Ofte har de selvdrevne medarbeiderne høy indre motivasjon, og ofte god relasjon til lederen (Kuvaas, 2013).

5.7 Samarbeid

Alle informantene er enige i at samarbeid er viktig for både lederen selv og den ansattes trivsel. Lederne mener at en også gir bedre tjenester og kan møte krav på en bedre måte. Informantene mener lederen må være åpen og legge tilrettelegge for et godt samarbeid ved å ta seg tid til å fortelle og forklare hvorfor samarbeid er viktig både for den enkelte, men også for å gi bedre tjenester der alle har ulike roller. Målet er å utfylle hverandre.

Å være konkret, foreslå løsninger, være tilstede og følsom kan være råd om kritikkens kunst som er nøye forbundet med kunsten å rose (Goleman, 1997, s. 173).

At man kjenner sine egne svake og sterke sider i et realistisk lys er en form for selvbevissthet. Empati er en sentral sosial evne, forståelsen av andres følelser, respekt for forskjell i hvordan mennesker føler ting, og se det fra deres side (Goleman, 1997, s. 293).

Lederne reflekterte over seg selv og hvordan de ønsket å være og fremstå som ledere blant annet ved deres initiativ og forståelse de ønsket å vise blant annet ved å være fleksible og positive overfor de ansattes ønsker og behov. Dette er i samsvar med hva Drønnen (2020) forklarer der positive emosjoner utvider menneskers oppmerksomhet og tenkning. Og lederne jeg intervjuet vil virket til å jobbe for å skape gode arenaer og bygge positive emosjoner på arbeidsplassen.

En forutsetning for at arbeidslivets oppgaver skal løses på mer optimale måter er en større grad av personlig medvirkning i arbeidet. Produktivitet og arbeidsmiljø blir dermed to sider av samme mynt (Fossestøl et al., 2004, s 23).

Å effektivisere og forenkle kommunikasjonen gjennom etablering av et større og åpnere mellommenneskelige kanaler er svært mye av hensikten med relasjonsledelse (Spurkeland, 2017, s. 161).

Ifølge Matthiesen et.al er ledelse å gi retning for sosial samhandling. Intervjuobjektene var alle interessert i et best mulig samarbeid med de ansatte for trivsel og mestring, noe som er i samsvar med at ledelse kan ses på som en sosial prosess som ikke trenger være forankret i hierarkier. Ledelse er å påvirke og gi retning for sosial samhandling. Det er blitt stadig mer akseptert innen ledelsesforskning at ledelse med fordel kan ses på som en sosial prosess som ikke trenger å være forankret i hierarkier (Matthiesen et al., 2013, s. 17).

Det er viktig med medvirkning og innflytelse, og jo mer utfordrende jobben er jo større mulighet er det for at mennesker opplever trivsel og arbeidsglede (Roness, 2004, s. 11). Informantene ønsket at de ansatte skulle gripe flere sjanser i jobbsammenheng, og utfordret dem til dette. Slik som det kommer frem fra Goleman er den viktigste ferdigheten for en leder er å kunne organisere grupper, og sette i gang og samordne innsatsen til flere mennesker. Evnen til empati og knytte folk sammen, gjør det lettere å være sammen med andre, forstå og reagere riktig på følelser og bekymringer til andre mennesker (Goleman, 1997, s. 135).

Helse er å trives med tilværelsen, og i arbeidslivet en tilstand av velvære. Om arbeidsevnen utnyttes gir arbeidet og livet mening, og man trives med seg selv og tilværelsen (Johnsson et al., 2006, s.19).

Viktige faktorer for å tilrettelegge for trivsel for det enkelte mennesket er valgfriheten og muligheten til individuelle tilpasninger (Larsen et al., 2011, s. 92). Dette kom frem i flere situasjoner gjennom intervjuene at fleksibilitet var viktig, og at resultatet kunne bli en vinn vinn situasjon for både den ansatte, leder og organisasjonen.

Oppfyllelse av forventninger kan trivsel ha med å gjøre, kanskje mer enn at behovene en har er dekket. Selv om en objektivt ikke burde være frustrert over manglende muligheter til å realisere forventninger i ulike situasjoner kan det være frustrerende (Larsen et al., 2011, s. 33).

5.8 Humor

Humor letter stemningen og skaper et bedre arbeidsmiljø er konklusjonen fra informantene. Informantene kom selv inn på at de ikke synes de var nok bevisste eller gav de ansatte ros som fortjent, og dette var et forbedringspunkt for alle informantene. Selvironi ble også trukket frem som positivt for trivsel i organisasjonen. Det informantene utførte konkret for trivselen til de ansatte, var sosiale sammenkomster også utenom arbeidstid.

Lederne fremstår som sosial intelligente da de selv forteller at de møter de ansatte på en positiv måte, og ønsker å forstå deres intensjoner, ønsker eller motiver gjennom å bli kjent med deler av 24/7 mennesket. Dette er en kunst for å lykkes i ledelse å omgå andre mennesker (s, 30, Spurkeland, 2022, s. 30). Dette kan understøttes da lederne oppfordrer til sosiale sammenkomster utenom arbeidstid, blant annet for å bli mer kjent med de ansatte.

For å løse en vanskelig situasjon kan velplassert humor være viktig (Wallin Weihe, 2000, s. 117).

Humor kan ifølge informantene bidra til det er lettere for lederen å gi konstruktive tilbakemeldinger, og forebygge misforståelser og konflikter. I intervjuene ble selvironi trukket frem som et godt virkemiddel der den ansatte i mindre grad ikke opplevde tilbakemeldinger som negative.

Å vite noe om hvordan følelser smitter over på andre handler emosjonell intelligens om, og humor sprer seg og påvirker andres sinnstemninger. En forstår andre gjennom empati, og dialogen er en arena der det kan skje, og mellommenneskelige ferdigheter fører oss på veien til sosial intelligens. Noen skaper relasjoner fordi de skjønner det sosiale spillet, og at det virker positivt på hva som hender mellom mennesker (Spurkeland, 2017, s. 171). Lederne fremstår som positive ved at de ler og smiler gjennom intervjuene der det er naturlig. Det er sannsynlig at de også gjør det overfor de ansatte, slik at de også skal trives og motiveres ved humor og godt humør.

For opplevd anerkjennelse er personlig engasjement den beste garanti, der en roser fra hjertet og ikke hjerne. Det krever litt mot og beslutsomhet med den mentale treningen som er å være raus og spontan (s, 108, Spurkeland, 2022).

Ved en positiv innstilling er en i humør til å tenke kreative, generøse og imøtekommende tanker, der målet er å oppdage det som er riktig og ikke galt (Seligman, 2007, s.50). Lykkelige mennesker er mer markant fornøyd med jobbene sine enn mindre lykkelige mennesker (Seligman, 2007, s.52).

Humor har en sterk komponent av emosjoner og er en kompleks relasjonell evne. Ledere vil ha prestasjonshjelp som en egenskap i sin mellom menneskelige bagasje om de får mennesker til å yte langt utover tidligere prestasjonsnivå (Spurkeland, 2017, s. 223). Om en ikke får til ledelse kan det fort bli lidelse (Spurkeland, 2017, s. 200).

6. Avslutning

For å svare på problemstillingen i oppgaven er det utført kvalitative semistrukturerte intervjuer ved en induktiv rettet tilnærming av seks ledere med personalansvar. Ut fra en fenomenologisk tilnærming kom det frem 8 ulike kategorier som skilte seg ut gjennom informantenes erfaringer og beskrivelser av deres forståelse og opplevelser av relasjonsledelse for å bidra den den ansattes trivsel og mestring. Disse 8 kategoriene støtter Spurkeland (2017) gjennom sine teorier og forskning som essensielle for en leders relasjonskompetanse. Det er vanskelig å trekke en konklusjon på bakgrunn av antall informanter i denne forskningen, men det gir en retning for videre refleksjoner. Der informantene uavhengig av kompetanse kommer med tilbakemeldingene i de ulike kategoriene basert på ulik erfaring og utdanning. Svarene hadde kanskje vært andre om aldersgruppen jeg intervjuet hadde vært yngre. Da informantene forteller at livserfaringen deres er sentral for utøvelsen av ledelse.

Informantene virker alle genuint interessert i arbeidet sitt for å ivareta og bli kjent med de ansatte på en best mulig måte. Informantene føler og erfarer at relasjonsledelse er riktig måte å lede på overfor de ansatte, og at det er mer fremtredende i dagen samfunn.

Det hadde vært interessant å utføre en kvalitativ undersøkelse av de ansatte, da relasjonsledelse er foretrukket sett med medarbeiderens øyne ifølge forskning og Spurkeland. Da hadde en fått inn medarbeidernes perspektiv over hva de hadde vektlagt som viktig fra en leder for å oppleve trivsel og mestring. I tillegg kunne dette gitt svar på hvilke krav medarbeidere setter til kvalitet på ledelse, og relasjonsledelse.

Om jeg skulle gjort noe annerledes i denne forskningen var det å ha en tydeligere problemstillingen fra starten av. Jeg skulle også hatt spørsmål i intervjuguiden knyttet til det non verbale språket, og verdier for å få en forklaring rundt ledernes bevissthet og erfaringer knyttet til ledelse i praksis, og hvordan det kan påvirke den ansattes trivsel og motivasjon.

Det er vanskelig å si noe om lederne har kontakt med sitt egentlig indre og følelsene som styrer livene våre, basert på en times intervjuer. Ifølge Goleman (1999) skiller emosjonell intelligens ut hvilke ledere som utmerker seg. To av seks informanter har opplevd tillitsbrudd til sin tidligere leder, og tilstreber at ikke de ansatte de har ansvar for skal oppleve det samme. Ifølge Spurkeland er tillit bærebjelken i relasjonsledelse. Her kan en anta at disse lederne skiller seg ut ved høy emosjonell intelligens ved deres evne til å oppfatte ansattes følelser.

Men at alle informantene var personlig engasjert i arbeidet sitt kom tydelig frem gjennom deres åpenhet og uttalelser gjennom hele intervjusamtalen. Ifølge Spurkeland (2017) er

kunsten å mestre den likeverdige balanserte samtalen nøkkelen til et vellykket lederliv. Etter intervjuene satt jeg igjen med en følelse av at ingen av lederne opptrådte arrogant eller på noen måte som helst måte hadde en overbærende holdning. Dette kom heller ikke til uttrykk gjennom uttalelser i intervjuene. Heller tvert imot, at lederne ønsket et best mulig samarbeid der relasjonsbygging gjennom kommunikasjon var essensielt. Og dermed er forutsetningene mer til stede for å mestre en likeverdig og balansert samtale. Dette understøtter også Spurkeland (2022) sin teori om at ledere blir alminneliggjort i moderne selskaper for å oppnå tillit der de må vise troverdige og tidsaksepterte verdier.

En utfordring for relasjonsledelse og spesielt det å se den enkelte er å få tiden til å strekke til ifølge informantene. Et annet funn som jeg ikke hadde forutsett var den enkeltes leders oppriktige ønske om at den ansatte skulle «tørre og heller feile», der ledernes erfaring var at dette bidrog til den ansattes motivasjon videre i arbeidet. Dette er tosidig og har naturligvis også fordeler for organisasjonen. Men det understøtter norsk forskning (Buch mfl, 2012), om at relasjonsledelse lønner seg blant annet ved å ha fokus på å bygge opp delaktighetsfølelsen til de ansatte der målet er at lojalitet og motivasjon oppnås. I fremtiden kreves det unge menneskers medvirkning og involvering i det moderne demokratiske utdanningssystemet.

At det kan bli utfordrende å gi ansatte konstruktive tilbakemeldinger om relasjonen er for sterk, slik som en av informantene kom frem til, tenker jeg kan være en bevisstgjøring og ha med seg som leder, uten at et skal legge noen vesentlige begrensninger eller føringer i den naturlige relasjonsbyggingen.

Det var en kvinnelig informant i intervjuet som uttalte at hun ikke hadde kunnskaper om relasjonsledelse. Hun var gjennom hele intervjuet opptatt av å formidle at hennes erfaring for ansattes trivsel var å være fleksibel og tilpasse arbeidshverdagen ut fra den ansattes behov for relasjonsbygging ved å se den enkelte. Dette kan peke i en retning av hva Spurkeland (2012) kommer frem til i studier av relasjonsledelse der kvinnelige ledere spesielt på kompetanseområdet emosjonell modenhet, og scorer bedre enn menn på sentrale relasjonelle området. Dette kan ikke jeg si noe mer om på bakgrunn av informasjonen fra den kvinnelige lederen, og det er store ulikheter i menns erfaringer og personlighet på lik linje med kvinner. Ifølge Wallin Weihe (2000) kan kvinner ofte vektlegge det følelsesmessige aspektet, og menn det praktiske

Ledelse er drøftet som helsefaktor de senere år. Gjennom intervjuene vektlegger informantene at de er fleksible slik at forutsetningene skal ligge til rette for den ansatte. Dette støtter

Johnsson et al., 2006 sin teori om at mennesker lykkes om de får de riktige forutsetningene. Noe som fordrer at lederen må kjenne den enkelte ansatte og deler av 24/7 mennesket.

Det er variasjon blant informantene både i kunnskaper om relasjonsledelse og utdannelse, og ledererfaring. Det er ikke sammenfallende treff som tilsier og skiller ut hvilken kombinasjon som egner seg best ved relasjonsledelse. Dette kan støtte Spurkeland (2017) sin teori om at ledelsestalent i stor grad er et resultat av miljø kombinert med personlige egenskaper slik som det ble avslørt i sosialvitenskapelige studier.

For at den enkelte leder skal ivareta den ansattes trivsel og motivasjon er det ingen sammenfallende funn over et ideal for hvor mange en kan være leder for. I fremtiden er det sannsynlig at lederen vil få et større antall mennesker å lede. Og ifølge Spurkeland (2017) kan lederen makte flere medarbeidere i organisasjonen da ledelse vil få et menneskeorientert innhold.

Jeg må innrømme at jeg ikke hadde så mange forutinntatte antagelser før jeg startet på denne forskningen, og gikk inn med et åpent sinn. Det som overrasket meg mest med denne studien var de uavhengige og sammenfallende funnene knyttet til relasjonskompetanse og relasjonsledelse som kom frem fra samtlige informanter. Dette hadde jeg ikke forventet i så høy grad. Den mellom menneskelige påvirkningen gjennom blant annet ærlighet, åpenhet og det å bry seg om andre vil jeg si spiller en ganske avgjørende rolle for å ivareta den ansattes trivsel og mestring i arbeidet. Alle informantene var opptatt av sin indre motivasjon som en avgjørende faktor for å kunne bidra til de ansattes forutsetningene for å trives.

En kan ikke gjennom denne oppgaven konkludere hverken med at relasjonsledelse kan bidra til lavere sykefravær i en bærekraftig retning, eller økt trivsel i et helsefremmende perspektiv. Men det kan kanskje gi noen tanker om retning og noen refleksjoner til ettertanke.

7.0 Litteraturliste

- Aamodt, L. G. (1997). *Den gode relasjonen - støtte omsorg eller anerkjennelse?* Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Czajkowski, P. Desember 2021. *Kjennetegn ved den relasjonsorienterte lederen En studie om hvordan relasjonsledelse kommer til uttrykk blant ansatte, og hvordan det påvirker dem.*
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/25438/thesis.pdf?sequence=2>
- (red), S. V. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Eide og Eide (2004). *Kommunikasjon i praksis. Relasjoner, samspill og etikk i sosialfaglig arbeid.*
- Goleman, D. (1997). *Emosjonell intelligens-å tenke med hjertet.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Jeanne Segal, P. (1999). *Emosjonell intelligens (EQ). Lytt til kroppens signaler og utnytt dine følelsesmessige ressurser.* Oslo: Hilt & Hansen.
- Johan Velten, S. T. (2016). *Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Johnny Johnsson, A. L. (2006). *LANGTIDSFRISK. Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet.* Genesis.
- Kalleberg, H. H. (2007). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning.* Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- K. F. m.fl (2004). *RELASJONS-MESTERE. Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Klemsdal, L. (2021). *Hva trenger vi ledere til? : organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner.* Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. B. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju.* Gyldendal Akademiske.
- Laudal, A. M. (2022). *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver. 2 utgave.* Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, M. H. (2019). *Relasjonsledelse.* Oslo: Cappelen Damn.
- Ottesen, o. (2012). *Ledelse. Å bruke teori i praksis.* Høyskoleforlaget.

- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robert Buch, A. D. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Roness, A. (2004). *Jobben og det gode liv*. Skien: Genesis Forlag.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Seligman, M. (2007). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Ascheoug.
- Skivik, H. M. (2014). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Skogstad, S. V. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp-hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitesforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stranden, A.L (2017). *Omsorgsfull leder mer lønnsomt enn kontrollfrik* (09.05.2017). (Stranden, A.L 2017). (<https://forskning.no/bedriftsokonomi-arbeid-ledelse-og-organisasjon/omsorgsfull-leder-mer-lonnsomt-enn-kontrollfrik/348321>)
- Sætre, A. E. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorleif Lund, T. A.-A. (2002). *Innføring i forskningsmetodlogi*. Oslo: Unipub.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. SEEK.
- Weihe, H.-J. W. (2000). *Relasjons-arbeid og kommunikasjon*. Otta: Tano Ascheoug.
- Widerberge, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt-en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Øivind Larsen, G. R. (2018). *Planlegging for helse og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Meldeskjema Sikt

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Relasjonsledelse, er dette bærekraftig i dagens samfunn?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på relasjonsledelse. Formålet er å finne ut mer om den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og ansatt er formålstjenlig -for både den ansatte, leder og organisasjonen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektittel

Tittel: I denne masteroppgaven vil jeg skrive om relasjonsledelse, forståelsen av «kunsten å lede», og den mellommenneskelige påvirkningen relasjonen har mellom leder og ansatt.

Formålet med dette prosjektet er gjennom kvalitative intervjuer av ledere i tre ulike private bedrifter, for å finne ut av hvilke erfaringer disse lederne har om relasjonsledelse. Forskning viser at relasjonsledelse er på vei inn der demokratisering gjør fremskritt, og sammenhengen mellom resultater og relasjonsorientering er tydelig. Ifølge forskning er relasjonsledelse den foretrukne lederstilen sett med medarbeidernes øyne. Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming som baserer seg på en naturlig interesse for mennesker og forhold mellom mennesker. Gjennom denne forskningen er formålet å få mer kunnskaper om hva lederne erfarer om de har fokus på relasjonsledelse. Min egen erfaring som mellomleder i en offentlig organisasjon er at denne lederstilen gir en indre motivasjon, og viser positive resultater i arbeidsmiljøet ved redusert fravær og økt trivsel. Nå har jeg muligheten til å forske på hvilke erfaringer andre ledere i det private næringsliv har med relasjonsledelse.

Forskningsspørsmål og problemstillinger jeg skal analysere omhandler relasjonsledelse knyttet opp mot bærekraft, knyttet til sykefravær.

Problemstilling er «**Hvordan kan en leder gjennom relasjonsledelse motivere den ansatte til trivsel og mestring i arbeidslivet?**»

Noen forskningsspørsmål er »Hvorfor viser nyere forskning at relasjonsledelse er den foretrukne ledelsestilnærmingen blant medarbeidere?»

«Hvilke holdninger og erfaringer har ledere i private organisasjoner med begrepet relasjonsledelse?»

Dette er et masterstudie i endringsledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut fra de som kan uttale seg på vegne av en bedrift med en bestemt rolle som leder. Dette er organisasjoner som er sentrale bidragsytere i samfunnet jeg tilhører, og jeg får dermed muligheten for å forske og lære hvordan relasjonsledelse blir praktisert i større, private bedrifter. Dette er viktig for en bærekraftig utvikling, for å redusere sykefravær. Det er tre ulike organisasjoner, og ca seks ledere som intervjues.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil gjennomføres intervju på ca 60 minutt med hver enkelt leder. Opplysningene blir anonymisert og notert underveis i intervjuet. Deretter sikker lagring av informasjon på UIS konto, for videre bruk i masteroppgaven. For intervjuobjekt innebærer det å svare på spørsmålene i intervjuguiden, i tillegg til å komme med egne erfaringer og innspill. Innsyn informeres om i mailen som sendes for å få samtykke til intervjuene. I tillegg vil det opplyses om før intervjuet starter. Intervjuobjekt kan om ønskelig lese gjennom notater etter intervjuet før en går videre i prosessen. En kan trekke tilbake samtykke ved å kontakte meg på epost eller telefon.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst få innsyn eller trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, ved å kontakte meg på epost eller telefon.

Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan 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.

Det er UIS og veileder som har tilgang til de anonymiserte opplysningene. For å hindre at uvedkommende får tilgang til personopplysninger vil all informasjon fra intervjuet anonymiseres. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Dere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes august 2023, når det er sensurfrist. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til for eksempel forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Stavanger* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- *Universitetet i Stavanger* ved Chris Rønningstad som er min veileder. Mail adressen

hans er: chris.ronningstad@vid.no. Min adresse er: l.bruknapp@stud.uis.no

- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn. persovernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Lena Bruknapp

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet endringsledelse/*relasjonsledelse*, 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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

INTERVJUGUIDE SKJEMA

Spørsmål:

Notater:

Tid:

Bakgrunn <i>-Hvor gammel er du?</i> <i>-hvilken tittel har du</i>		
<i>Hvor lenge har du arbeidet i denne organisasjonen?</i>		

<i>-Hvilken utdannelse har du?</i>		
<i>-Hvilken arbeidserfaring har du fra tidligere?</i>		
<i>-Har du annen relevant erfaring du vil trekke frem knyttet til din lederrolle?</i>		
<i>-Hva er dine arbeidsoppgaver?</i>		
<i>Hvor mange har du personalansvar for?</i>		
Relasjonsledelse <i>-Hva legger du i begrepet relasjonsledelse?</i>		
<i>Føler du at du har god relasjon til de ansatte?</i>		
<i>-Kan du beskrive dine kunnskaper og erfaringer innen relasjonsledelse?</i>		
<i>-Kan du se for deg noen faktorer som er spesielt viktig ved relasjonsledelse?</i>		

<p><i>- Hvordan opplever du at relasjonsledelse fungerer i praksis?</i></p>		
<p><i>Opplever du at dine medarbeidere har tillit til deg?</i></p> <p><i>»Hvorfor viser nyere forskning at relasjonsledelse er den foretrukne ledelsestilnærmingen blant medarbeidere?»</i></p> <p><i>«Hvilke holdninger og erfaringer har ledere i private organisasjoner med begrepet relasjonsledelse?»</i></p>		
<p><i>Har du tillit til dine medarbeidere?</i></p>		
<p><i>Hvordan opplever du som leder at relasjonsledelse motiverer den ansatte til trivsel og mestring i arbeidslivet?</i></p>		
<p><i>- Hvordan har kunnskapen og erfaringen du har tilegnet deg så langt i arbeidslivet påvirket/endret din oppfatning av relasjonsledelse?</i></p>		
<p><i>Er det krevende å være relasjonsleder? I tilfelle hvorfor? - gi av seg selv/følelser</i></p>		

<p><i>Er det ulikheter i alder blant de ansatte for å få til endring ved relasjonsledelse?</i></p>		
<p><i>- Er det spesielle erfaringer med tanke på motivering og mestring av den ansatte du vil trekke frem?</i></p>		
<p><i>Konflikter</i> <i>-Hvilke aktive grep tar du som leder for å bidra til at den ansatte opplever trivsel og mestring i arbeidshverdagen?</i> <i>-lydhør, oppgaver, kurs</i></p>		
<p><i>Relasjonsbygging/motivasjon</i> <i>-Har du en indre motivasjon i arbeidet? Hva gjør at du har en indre motivasjon i arbeidet ditt som leder? Resultater, kolleger, utvikling</i> <i>-Hvordan tror du dette påvirker de ansatte? Engasjement, utvikling, positivitet</i></p>		
<p><i>-Mener du menn og kvinner har ulike forutsetninger for å løse oppgaver i det nye kunnskapsbaserte samfunnet?</i> <i>-erfaringer ift samarbeid, hierarki</i> <i>Kvinner foretrukket ift samarbeidsevner</i></p>		
<p><i>-Hva gjør du som leder for å bygge relasjoner til medarbeidere og</i></p>		

lederteam? Tillit, dialog, tilbakemelding, ros		
Hva tror du er viktig for at de ansatte trives og velger å gå på jobb fremfor å være hjemme ved sykdom fysisk/psykisk? Jobben viktig, sosialt,		
Hva er viktig for at du skal trives og velger å gå på jobb? Givende, utviklende, gjør endring/andre ha det bra		
I hvilken grad er det mulig for de ansatte å komme med innspill for en påvirkning av arbeidshverdagen? <i>Møter, samtaler, samarbeid</i>		
Sykefravær <i>Er det høyt sykefravær i organisasjonen?</i>		
Er det rutiner på hvordan langvarig sykefravær på arbeidsplassen håndteres? Er det fokus på forebygging? Kunnskapsheving, trivselstiltak, tilrettelegginger eller andre tiltak?		
-Hvordan håndteres avvik og konflikter i organisasjonen?		

Mener du ansatte som opplever anerkjennelse og tillit fra leder og medarbeidere for jobben de gjør, har mindre sykefravær?		
Er det tilstrekkelig fokus på humor og ros? Og er dette viktige faktorer for trivsel? Eller er andre faktorer viktigere?		
Kan fleksibilitet føre til trivsel og redusert sykefravær? Eller kan det være omvendt at ansatte ikke kobler ut, og dette blir en stress faktor?		
Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljø/kulturen på arbeidsplassen? Lett lystig arbeidssomme		
-Er det en «forventning» om å være tilgjengelig 24/7? både blant ansatte og ledere? Stress, konsentrasjon, utbrent..		
-Kan du se for deg faktorer som kan forebygge sykefravær? tidlig innsats, trening, sosialt ol		
-Er det ulikheter i sykefravær knyttet til alder og kjønn?		
Bærekraft Hva legger du i begrepet bærekraft ift sykefravær?		

Velge å gå på jobb, utvikle org, delingsøkonomi		
<p><i>Er du bekymret for den bærekraftige utviklingen i arbeidslivet?</i></p> <p><i>Hvordan opplever du dette, for eksempel med tanke på sykefravær?</i></p> <p>Vi blir stadig eldre, treng mer folk i arbeidslivet frem til 70, uføre kanskje gjøre jobb</p>		
-Har du noen tanker eller erfaringer for å håndtere sykefraværspromblematikken på en bærekraftig måte?		
-Har dere i tilstrekkelig grad administrative tiltak der fokus er aktivitet istedenfor passivitet? «Flyt sone», innvirkning		
Hva er din største utfordring som leder?		
-Hvor viktig tror du eget arbeid som leder er med på å påvirke om utviklingen har en negativ eller positiv innvirkning på trivsel for en bærekraftig utvikling?		
Er det viktig å være en synlig leder?		

<p>Prioriterer du å samarbeide med de ansatte? Hvor enkelt er dette ift administrative oppgaver? tidspress</p>		
<p>Føler du at du kjenner den ansattes «24t mennesket» privat for å skape relasjon? Bli sett/forstått, tillit, utfordringer. Tilrettelegginger, evt hvor omfattende og lenge?</p>		
<p>Opplever du tillit og respekt blant de ansatte? Hvis ja, hva er det viktigste for å oppnå dette?</p>		
<p>Opplever du nok tid til dialog/kommunikasjon med de ansatte? Forklaringer diskusjoner</p>		
<p>Er medarbeidersamtaler viktig for å skape tillit for trivsel og organisasjonsutvikling/innovasjon? -hvor ofte?hvem har de?</p>		
<p>-Har dine lederferdigheter og erfaringer endret seg med årene ettersom samfunnet har endret seg og krever nye former for organisering og ledelse? I tilfelle hvordan?</p>		
<p>Endringsledelse -Hvordan oppleves endringer og krav om effektivisering blant de</p>		

<p>ansatte som må balanseres mot bla miljø, trivsel og medvirkning?</p> <p>-Hvilke organisasjoner og ledelsesformer trenger vi for å møte disse kravene på en best mulig måte?</p>		
<p>Er måloppnåelse styrende/avgjørende i hverdagen? Hva er positivt/negativt med dette?</p>		
<p>-Erfarer du at relasjonsledelse har en innvirkning på eget arbeid?</p> <p>-mestring, motivasjon, energi, positivitet, glede</p>		
<p>-Erfarer du at relasjonsledelse har en innvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidet?</p> <p>-engasjement, positivitet, løsningsorientering, orgutvikling</p>		
<p>-Hva anser du som er positivt/negativt ved lederegenskapene dine?</p> <p>-motivere, forbilde, samarbeid, tydelig/klar?</p>		
<p>-Hva tror du ledergruppen og de ansatte vil beskrive deg, og verdsetter mest med deg som leder?-lytte, se den enkelte, grenser?</p>		

<p>-Er personlig egnethet og refleksjon en viktig egenskap som leder?</p>		
<p>«Forskning viser at hyggelige, visjonære ledere er bedre enn de resultatorienterte lederne som driver streng målstyring. Både for trivselen og lønnsomheten.» Hva er dine tanker og erfaringer rundt dette utsagnet?</p>		
<p>-Hva er dine viktigste erfaringer som leder å trekke frem for å motivere den ansatte, for trivsel og utføre arbeidsoppgavene som kreves ift deres rolle? Ta nye utfordringer</p>		
<p><i>-Avslutningsvis har du noe du vil trekke frem som jeg ikke har spurt om, generelt eller personlige tanker ol som ikke har kommet frem i dette intervjuet? ift formålet i dette prosjektet som er å finne ut mer om den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og ansatt er formålstjenlig -for både den ansatte, leder og organisasjonen?</i></p>		

Vedlegg 3



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

988312

Vurderingstype

Standard

Dato

21.02.2023

Prosjekttittel

Tittel: I denne masteroppgaven vil jeg skrive om relasjonsledelse, forståelsen av «kunsten å lede», og den mellommenneskelige påvirkningen relasjonen har mellom leder og ansatt.

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Chris Rønningstad

Student

Lena Bruknapp

Prosjektperiode

21.02.2023 - 24.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 24.08.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringar-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!