



Universitetet i Stavanger

En spire til noe mer

Et kvalitativt intervjustudie av leder-medarbeiderrelasjonen i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon

Nicole Michaud
16. juni 2019

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

KANDIDATNUMMER: 4015

SEMESTER:

Vår 2019

FORFATTER:

Nicole Michaud

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

En spire til noe mer

Et kvalitativ intervjustudie om leder- medarbeiderrelasjonen i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon

EMNEORD/STIKKORD:

Leder, ledelse, medarbeider, mellommenneskelige relasjoner, samarbeid, anerkjennelse

SIDETALL: 63

STAVANGER16. juni 2019.....
DATO/ÅR

BÅDE OG

Ei bru

Er alltid

I mellom

Den ene siden

Og den andre siden.

Må du velge?

Kom,

Våg deg ut

Midt mellom

Enten eller.

Ei bru

Er dialog

Alltid mellom

BÅDE OG

Bygg bruer!

Av Gunnar Roalkvam (Roalkvam, 05.02.2015)

Forord

Høsten 2017 begynte jeg på masterstudiet *Endringsledelse* ved Universitet i Stavanger. Dette er et toårig studie som avsluttes våren 2019 med gjennomføring av et forskningsprosjekt, der denne avhandlingen er resultat.

Det skal ikke sees vekk i fra at det har vært en utfordrende reise med mange tvil og usikkerheter. Jeg har fått et annet forhold til begrepet *prosess* og er ved veis ende glad for denne krevende men lærerike erfaringen. Jeg vil helt klart ta den med meg videre inn i framtiden med de utfordringene og mulighetene den skulle by på.

Det er flere som i denne prosessen fortjener en takk. Min veileder Øystein Hatteland for dine konstruktive og positive tilbakemeldinger – takk for at du heiet på meg, jeg visste du var riktig veileder for meg! Videre vil jeg takke de tre lederne som deltok i undersøkelsen, og som gjennom å dele egne erfaringer og opplevelser har bidratt til resultatene i denne masteroppgaven.

Takk til min barndomsvenn og bestevenn - du er virkelig noe for deg selv Kristin. Takk til gode venninner som har lyttet og kommet med ord som varmer og motiverer når det hele har opplevdes som uoverkommelig.

Sist men ikke minst takk til min bestevenn og samboer Aleksander for din evige støtte og tro på meg og mitt prosjekt. Du har heiet på meg fra dag 1! Til mine jenter som har vært tålmodige med mammaen sin og gitt meg de beste og varmeste klemmene når jeg trengte det mest.

Tusen takk – ingen klarer noe alene!

Denne oppgaven er dedikert til mine barn Isabella og Sofia – deres tanker er frie!

Nicole Michaud

Stavanger, Juni 2019

Sammendrag

Forskning viser på den ene siden at kontrollsystemer har vist seg å ha en negativ effekt både på mennesker i arbeidssammenheng, men også på driftsresultater. På den andre siden viser forskning at gode relasjoner mellom ledere og de som ledes har en positiv effekt både på relasjonen og på det driftsmessige. I dette prosjektet har formålet vært å sette fokus på mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner og å få økt forståelse og innsikt i hvordan ledere arbeider med dette på en konstruktiv måte uavhengig av kontrollsystemer. Problemstillingen jeg har søkt å få svar på og drøftet er;

På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt samarbeid og medarbeiderskap i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?

For å få svar på min problemstilling, som tar utgangspunkt i Skjervheims teoretiske verktøy *den treleddede relasjon* har jeg benyttet meg av en deduktiv og induktiv tilnærming. Jeg har undersøkt hvordan tre ledere arbeider med og forholder seg til det mellommenneskelige i ledelsessammenheng. Rollen personalleder er valgt for å representere gruppen ledere. Jeg har benyttet en kvalitativ metode med inspirasjon fra fenomenologi og hermeneutikk i tillegg til intervju som datainnsamlingsmetode. Mitt teoretiske plattform er i hovedsak Skjervheims treleddede relasjon med støtte fra elementene i Jan Spurkelands relasjonsledelsesteori.

Studiens funn viser at ledernes handlinger og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere er i tråd med Skjervheims treleddede relasjon, som er å forstå som et subjekt-subjekt relasjon. Samtidig viser funnene at å opprettholde et treleddet relasjon kan på grunn av krav knyttet til lederrollen være utfordrende. Alle lederne i denne undersøkelsen har, i tillegg til personalledelse, også ansvar for driften i virksomheten de er ledere i. Å ha driftsansvar innebærer i denne studien å ta valg som ikke alltid oppleves riktige for medarbeiderne. Funnene tilsier at det er en balansegang som krever nøye og gjennomtenkte handlinger, men ved å legge til rette for dialog foreligger det gode muligheter for «å bygge sterke bruer mellom leder og medarbeider».

Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon	1
1.1.1 En antagelse og mitt formål med studiet.....	2
1.2 Bakgrunn for valg av tema	3
1.3 Aktualisering og presentasjon av problemstilling	4
1.3.1 Aktualisering av problemstilling.....	4
1.3.2 Problemstilling.....	5
1.4 Avgrensning av problemstilling	6
1.5 Forskningskontekst.....	7
1.6 Oppgavens oppbygging	11
2 Teoretisk plattform	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Hans Skjervheim – en mann med et godt poeng	12
2.3 Den treleddede relasjon	14
2.3.1 Deltagelse er engasjement.....	15
2.3.2 Tilskueren stiller seg utenfor.....	15
2.3.3 Å overtale eller å overbevise.....	16
2.3.4 Hva søker vi å oppnå – kontroll, forståelse eller frigjøring	17
2.4 Intersubjektivitet.....	17
2.5 Hva indikerer det tre leddede relasjon?	18
2.6 Mellommenneskelige relasjoner.....	20
2.6.1 Relasjonsledelse.....	20
2.6.2 Relasjonsledelse og menneskesyn.....	20
2.6.3 Elementene i relasjonsledelse	21
2.7 Oppsummering	26
3 Metode.....	27
3.1 Innledning.....	27
3.2 Min rolle som forsker og vitenskapelig ståsted	27
3.3 Valg av metode.....	28
3.3.1 Deduktiv og induktiv tilnærming	28
3.3.2 Hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming	29
3.3.3 Datainnsamling - Kvalitativ forskningsintervju	30

3.4	Utvalg av informanter	31
3.5	Resultat av intervju.....	32
3.5.1	Transkripsjon – fra tale til tekst	32
3.5.2	Dataanalyse - Helheten i fokus	33
3.6	Studiens kvalitet	35
3.6.1	Reliabilitet.....	35
3.6.2	Validitet	35
3.6.3	Overførbarhet.....	36
3.7	Etiske vurderinger	37
3.8	Oppsummering	38
4	Presentasjon av funn.....	39
4.1	Innledning.....	39
4.2	Ledelse - et gjensidig samspill	39
4.3	Deltagelse og engasjement	42
4.4	Den realistiske og anerkjennende lederen	43
4.5	Oppsummering	47
5	Utfordringer og Muligheter – En diskusjon.....	48
5.1	Innledning.....	48
5.2	Ledelse – et gjensidig samspill.....	49
5.2.1	Relasjon	49
5.2.2	Sak	50
5.3	Deltagelse og engasjement	51
5.3.1	Deltager.....	52
5.3.2	Tilskuer	53
5.4	Den realistiske og anerkjennende leder	54
5.4.1	Overbevisning.....	54
5.4.2	Overtalelse	55
5.5	Oppsummering	56
6	Avslutning	57
6.1	Innledning.....	57
6.2	Min innledning	57
6.3	Hva har jeg gjort.....	58
6.4	Hva har jeg funnet	59
6.4.1	I ettertid.....	60
6.5	Veien videre	61
6.6	Hva prøver Skjervheim egentlig å fortelle oss?.....	61

7	Litteraturliste	63
	VEDLEGG'S LISTE	66
	Vedlegg 1	66
	Vedlegg 2	68
	Vedlegg 3	72

1 Innledning

1.1 Introduksjon

«Vi lever i en tid med intense konflikter, en tid hvor våre samfunnsskapte institusjoner og strukturer totalt har utspilt sine evner og bommet på målene. En tid hvor vi opplever pinen fra fortiden, men også en tid med spire til en ny, mer optimistisk fremtid (Scharmer, 2011, p. 9).

I dag er mange bedrifter og organisasjoner strukturert på en slik måte at arbeidsoppgaver er fordelt i henhold til stilling og skillene på hvem som gjør hva og hvordan er relativt klare. Videre foreligger det en antagelse om at resultater oppnås mest effektivt når det foreligger en strategisk plan med klare mål og at aktivitetene knyttet til målene kan kontrolleres for å sjekke fremgang. Nyere forskning derimot viser noe annet. Blant annet viser det at kontrollsystemer som NPM (New Public Management) ikke har fungert med det formål som var ment (Hood & Dixon, 2015, pp. 179-197). Istedenfor oppleves kontrollsystemer som kvelende for de ansatte (Sæhl, 2019). Mange ansatte opplever at de mister gleden av arbeidet fordi den egentlige hensikten med jobben deres er byttet vekk mot noe som ikke oppleves som viktig og meningsfylt. Deres aktivitet har blitt noe som kalkuleres og kan regnes på. Ansatte opplever å miste yrkesstoltheten og føler seg som et middel, et objekt, for å nå et mål som ikke gagnar dem hverken som profesjonelle eller som mennesker (Laloux, 2014, pp. 61-64). Det kan videre se ut som at kontrollsystemer som NPM forhindrer interaktiv deltagelse mellom likeverdige parter og medfører til en objektiviserende praksis (Aamodt, 1998). På bakgrunn av dette kan man spørre seg om hvilken betydning ledelse kan ha når det gjelder eksistensielle spørsmål og videre hva som skal til for at ledelse skal oppleves som konstruktiv for medarbeiderne og som kan føre til et godt samarbeid og gode organisatoriske resultater? Hvordan kan leder-medarbeiderrelasjonen best ivaretas, uavhengig av styringssystemer?

Forskning viser at det er i relasjoner mennesker lærer, vokser og utvikler seg (Kvalsund & Meyer, 2005, p. forord), (Bø & Hovdenak, 2011), (Haugan, Aigeltinger, & Sørli, 2012). Forskning viser også at det er de relasjonsorienterte lederne som oppnår de beste resultater (Spurkeland, 2017a), (Martinsen, 2005). Ved å betrakte ledelse som et relasjonelt fenomen vil fokuset ligge i det som skjer mellom mennesker og i forlengelse av det åpne opp for nye perspektiver og mulighet for endring og vekst. Individets egenskaper, styrker og svakheter blir av mindre betydning. Dette er ikke lett, det krever en årvåkenhet, selvinnsikt, en bevisst holdning i hvordan vi forholder oss til hverandre.

I sin magisteravhandling tar Else Jorunn Løland Vold utgangspunkt i Hans Skjervheims teori om den treleddede relasjon i sin analyse av fenomenet *varsling* (Vold Løland, 2006). Hun trekker blant annet fram hvor tilsynelatende «lett» det er å ikke stille seg kritisk til vår egen dømmekraft, til våre handlinger og hvordan denne «blindheten» har blant annet medført til en objektiverende praksis, en praksis som blant annet ser på fenomenet varsling som et problem framfor en mulighet til forståelse og ny innsikt. Løland Vold oppfordrer samfunnet, virksomheter og ledere til å sikre vårt felles eksistensielle språk gjennom faglig dialog og etiske refleksjoner.

Forskning vist til over forteller oss at mellommenneskelige relasjoner inngår i et kompleks samspill som ikke kan forklares gjennom enkle lineære årsakssammenhenger (Jensen Per & Ulleberg, 2019, pp. 66-67). Det stiller krav til en annen måte å tenke på.

En person som har hatt stor innflytelse på norsk samfunnsstenkning og filosofi er den norske filosofen Hans Skjervheim (1926-1999). Skjervheim var svært opptatt av forholdet mellom naturvitenskapene og samfunnsvitenskapene, men spesielt var han opptatt av hvordan arbeidet med mennesker kunne forstås og etikken det førte med seg. Filosofien til Skjervheim har hatt stor betydning for fag som omhandler mennesker. I 1956-57 skrev Skjervheim essayet *Deltakar og tilskodar* (Sørbo, 2002, p. 62) og innleder med å slå fast at det er språket som skiller mennesket fra dyr. Gjennom språket, skrift eller tale, foregår det meste av det vi kaller samhandling mellom mennesker (Skjervheim, 1996, p. 71). Det er ifølge Skjervheim gjennom språket vi utvider vår forståelse og vår kjennskap til hverandre. Misforståelser, fiendskap eller ensomhet overvinnes gjennom språk. I følge Skjervheim er det to fundamentalt ulike måter å forholde seg til den andre på; ved å engasjere seg til saken det ytres om, eller å la vær. Denne måten å tenke på får vi presentert i Skjervheims teoretiske verktøy *den treleddede relasjon*.

1.1.1 *En antagelse og mitt formål med studiet*

I arbeid med litteratur til denne oppgaven har jeg kommet fram til en antagelse om at kilden til godt medarbeiderskap og samarbeid oppstår når en leder bestreber seg for å holde et fokus på saken man er sammen om å løse. Min antagelse tar utgangspunkt i Skjervheims teori om den treleddede relasjon. Den sier, slik jeg forstår det, at utgangspunktet for en god autentisk relasjon er tilstede når partene kan samarbeide om en felles sak eller problem uavhengig av partenes ulikheter og uenigheter. Da vil man respektere den andre som medmenneske og likeverdighet vil prege relasjonen og muligheten for ny kunnskap og perspektiver vil foreligge. Det som

dermed blir viktig er det vi kan få til sammen - posisjon, makt, kjønn, alder, egenskaper og ferdigheter vil være elementer av mindre betydning. Når fokus på saken derimot opphører går relasjonen over til å bli et toleddet relasjon. I et toleddet relasjon står partene i fare for å fokusere på hverandres egenskaper, ferdigheter, mandater, kunnskaper ol.

I en asymmetrisk relasjon vil en toleddet relasjon føre til en maktkamp der den med definisjonsmakt står som «vinner» og definerer og fremmer det han/hun mener er riktig uten å ta den andres tanker eller ideer til ettertanke. Jeg mener at fokus på den treleddede relasjon kan ha en verdi for leder, medarbeider og organisasjon fordi det retter søkelyset mot relasjonen, helhet og sammenheng. I møte med andre kan vi beveges til å reflektere over våre egne forestillinger og holdninger og på den måten innhente ny kunnskap (Jensen Per & Ulleberg, 2019, pp. 52-59). Jeg opplever Skjervheims teori om den treleddede relasjon like aktuell i dag som da den ble skrevet for 63 år siden fordi den åpner opp for samtale – den utfordrer, inviterer til utforsking og forståelse.

Når forskning på den ene siden viser hvilken negativ effekt kontrollsystemer kan ha på mennesker i arbeid og på den andre siden viser at gode relasjoner mellom ledere og de som ledes har en positiv effekt på relasjonen og på driftsmessige resultater, ønsker jeg med dette prosjektet å forstå og å få mer innsikt i hvordan ledere kan best mulig sørge for at de ansatte opplever en meningsfull arbeidshverdag uavhengig av kontrollsystemer eller ei.

Formålet med prosjektet er å sette fokus på mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner og få økt forståelse og innsikt i hvordan ledere arbeider med dette på en konstruktiv måte. I ledelsessammenheng der arbeidet er rettet mot *å lede mennesker* er det etter min mening alltid viktig å ha fokus på det mellommenneskelige, spesielt når forskning viser at styrende ledelsesteorier har vist seg å ha en negativ effekt både med tanke på organisatorisk effektivitet, men også hvilken effekt det har hatt på mennesker som styres av slike ledelsesformer. Å se det i lys av Hans Skjervheims teori om den treleddede relasjon mener jeg vil bidra med å utvide forståelsen om mellommenneskelige relasjoner og ledelse. Selv opplever jeg Skjervheim sine beskrivelser om mellommenneskelige relasjoner inspirerende og mener det kan hjelpe meg i å få den forståelsen og innsikten jeg søker etter.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Motivasjonen til å skrive om tema lederrollen og mellommenneskelige relasjoner har jeg fått gjennom litteratur innenfor veiledningsteori. Ut fra et veiledningsperspektiv blir relasjonen

mellom veileder og den som får veiledning sett på som et samspillsprosess. I denne samspillsprosessen stiller begge parter som likeverdige der mulighet for forståelse og ny innsikt er likt for begge. I møte med andre er veilederens faglige, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse av stor betydning for kvaliteten på det samspillet veileder tilbyr den andre. Den personlige kompetansen er blant annet preget av veilederens menneskesyn som kommer til lys gjennom verdier og holdninger. I tillegg til den personlige kompetanse vil veileder inneha en faglig og metodisk plattform. I møte med en annen vil veileder være i posisjon til å påvirke den andre fordi den innehar en kompetanse den andre mangler men, som den andre er avhengig av å få tilgang på for selv å kunne utvikle seg. Å være seg bevisst makten som ligger i en asymmetrisk relasjon er derfor avgjørende.

Jeg opplever denne måten å forholde seg til den andre på som relevant også i ledelsessammenheng. Den oppfordrer til bevissthet rundt egen rolle og makten som ligger i det å ha beslutningsmyndighet. På den måten handler det også om at utøvelsen av yrke skal være noe som gagnar mottakeren av utøvelsen. Som ledere tar vi del i de ansattes hverdag og liv i større eller mindre grad. Hvorfor ikke legge til rette for at deltagelsen skal oppleves fruktbar for begge parter?

1.3 Aktualisering og presentasjon av problemstilling

1.3.1 Aktualisering av problemstilling

Ledelsesteorier som har basert seg på målstyring og kontroll viser seg å miste legitimitet på grunn av deres manglende forståelse på effekten det har å bli målt og kontrollert for mennesker og mellommenneskelige relasjoner (Spurkeland, 2017b, p. 15). I 2015 kom boken *A government that worked better and costs less?* ut, og er et resultat av en treårig lang forskning gjort av Christoffer Hood og Ruth Dixon (Hood & Dixon, 2015). De evaluerer effekten på NPM (New Public Management) i Storbritannia de siste 30 årene. Det konkluderes med at NPM og denne form for ledelse verken virker besparende eller effektiviserende men tvert imot er både dyrere og dårligere (Hood & Dixon, 2015, pp. 178-197).

Hva som er aktuelt og retningen det tar endres ettersom organisasjoner, mennesker og trender endrer seg og vi får ulike preferanser og oppfattelser av hva som motiverer, gir mening, energi og utvikling i ledelse. Forskningen henvist til innledningsvis viser imidlertid hvilken betydning beslutningsmyndige, som for eksempel ledere, kan ha for mellommenneskelige relasjoner

uavhengig av hva som er aktuelt og trendy. Selv om noe av forskningen er hentet fra andre yrkesfelt enn ledelse mener jeg forskningen har en overføringsverdi til ledelsesyrket.

1.3.2 Problemstilling

Med bakgrunn i presentert tema, formål og tidligere forskning introduseres følgende problemstilling:

«På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?»

Som ramme rundt og for å kunne besvare problemstillingen har jeg disse forskningsspørsmålene;

- Hvilken forståelse har leder av leder- medarbeiderrelasjonen som gjensidig avhengig og betydning det har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?
- Hvilken betydning opplever leder medarbeidernes engasjement har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?
- Hvilken betydning opplever leder medarbeidernes tilbakemelding har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?

Som representant for gruppen ledere har jeg valgt ledere med personalledelse. Dette er en gruppe ledere som på grunn av deres personal ansvar har mye med mellommenneskelige relasjoner å gjøre. Det er valgt en kvalitativ tilnærming til prosjektet, der kvalitativ forskningsintervju er benyttet som metode for datainnsamling. Jeg har intervjuet 3 ledere med personalledelse der formålet med intervjuet er å få tilgang til informasjon fra ledernes egne subjektive erfaringer og opplevelser i forhold til valgt tema og formål. I utarbeidelse av intervjuguiden har jeg tatt utgangspunkt i Hans Skjervheims teori om den treleddede relasjon.

I det følgende gjør jeg kort rede for hvordan begrepet *«arbeide konstruktivt»* blir forstått i lys av presentert problemstilling;

«**Arbeide konstruktivt**» vil i denne sammenheng forstås som utøvelse av ledelse. Min forståelse på ledelse er at det er en handling som respekterer den andre som et lærende og utviklende individ der ledelsesutøvelsen ikke skal krenke den andre men legge til grunn for handling som oppleves som utviklende, mestringsgivende, meningsfulle og selvrealiserende for medarbeideren. Videre forstår jeg ledelse som et samspill der det foreligger et naturlig asymmetrisk forhold som er sårbart og må tilnærmes med varsomhet, med et mål der begge parter sees på som likeverdige individer. Av den grunn er ledelse for meg relasjonelt betinget og etisk forpliktet. Den etiske forpliktelsen foreligger som en etisk fordring og viser seg i makten og innflytelsen den beslutningsmyndige har over et annet menneske og at dette skal brukes for det beste for dette menneske (Spurkeland, 2017b, pp. 20-21). Innbakt i min forståelse av ledelse er et humanistisk og etisk menneskesyn.

Jeg opplever at min forståelse av ledelse er å finne hos Spurkeland som sier at «*ledelse handler om å utløse energi – ikke binde krefter hos dem som blir ledet*» (Spurkeland, 2017b, p. Forord). Slik jeg forstår Spurkeland handler ledelse om å bevege mennesker i en retning som oppleves meningsgivende og riktig for medarbeideren og som samtidig gagnar organisasjonen.

«*Det handler om å gjøre andre gode- og være en prestasjonshjelper*» (Spurkeland, 2017b, p. 18).

1.4 Avgrensning av problemstilling

Det har i arbeid med denne oppgaven blitt tydelig for meg at det ligger et kjønnsperspektiv i materialet jeg drøfter. Dette har jeg valgt å la ligge for denne gang. Det er ikke fordi det ikke er viktig, men fordi jeg tar utgangspunkt i Hans Skjervheims treleddede relasjon som har et eksistensfilosofisk perspektiv.

Innføring av ulike målstyringssystemer i ulike virksomheter og hvilken effekt det har på ansatte er et tema som ofte dukker opp i media. Bedre forståelse og innsikt i dette tema mener jeg er viktig og interessant. Jeg har valgt å bruke dette som et springbrett i forhold til min oppgave. Derimot vier jeg ikke oppmerksomheten min til betydningen disse systemene har på mellommenneskelige relasjoner direkte, men vier min oppmerksomhet på hvordan en leder kan forholde seg til de mellommenneskelige uavhengig av styringssystemer eller ikke.

1.5 Forskningskontekst

Av det jeg kjenner til foreligger to publikasjoner med empirisk forskningsresultat innenfor organisasjonsteori som kan knyttes til tankegangen Hans Skjervheim gir oss i den treleddede relasjon. Disse er *Teori U* av C. Otto Scharmer (Scharmer, 2011) og *Reinventing Organizations* av Fredric Laloux (Laloux, 2014). Publikasjonene utgjør en ramme, men vil i liten grad komme til ordet i oppgaven.

C. Otto Scharmer

C. Otto Scharmer innleder i boken sin med å ytre en bekymring og uro over det han kaller for vår tids krise og peker på de sosiale strukturene og fortidens tenkemåte, som ifølge Scharmer er døende og som gjelder like mye for ledere, organisasjoner og land (Scharmer, 2011, p. 9). Fortidens tenkemåte Scharmer referer til er å finne i det mekanistiske paradigmet som kort forklart bygger på en antagelse på at det *virkelige* eller det *sanne* må kunne analyseres ved hjelp av matematiske formler, da vil man få en objektiv sannhet (Jensen Per & Ulleberg, 2019, p. 65). Denne måten å forstå virkeligheten på og hva som er sant har videre satt sine spor og blitt nedfelt i den vestlige virkelighetsforståelse, som mentale kart eller modeller, og vist seg å være svært vellykket på enkelte områder, som for eksempel innen medisinsk forskning.

I boken *Teori U, åpent sinn, åpent hjerte, åpen vilje – Lederskap som åpner fremtiden mot en ny sosial teknologi – presencing*, presenter og utfordrer Scharmer en måte å løsrive seg fra disse mentale modeller. Kort fortalt handler Scharmers teori om at alle handlinger en person, en leder, en organisasjon eller et samfunn gjør springer ut av det Scharmer kaller for oppmerksomhetsposisjoner, eller graden av bevissthet. I likhet med Skjervheim mener Scharmer at menneske ikke kan stille seg utenfor den sosiale virkelighet, mennesker deltar og er engasjert i de komplekse, sosiale nettverkene eller relasjoner vi lever i. Kvaliteten på engasjementet vil avhenge av vår oppmerksomhetsposisjon (Scharmer, 2011, pp. 225-229).

Som nevnt over vil menneskets virkelighets forståelse basere seg på opplevelser og erfaringer som etter hvert legger et grunnlag for hvordan vi handler i gitte situasjoner. Det dannes «kart» eller «mentale modeller» som legger føringer på hvordan vi oppfatter verden. I utgangspunktet betyr dette at vi aldri kan se menneske slik det *virkelig* er. Det vi ser er bevisste eller ubevisste minner, fortolkninger og følelser og på det jeg liker eller ikke liker som den andre fremkaller i meg. Ofte er denne måten å fortolke på ubevisst fordi vi ikke har trent oss på å være oppmerksom på den. En slik måte å handle på, mener Scharmer gjør at vi som personer, ledere,

medarbeidere, organisasjoner ol, stagnerer, vår oppmerksomhetsposisjon blir snever. Når vi ikke er bevisste eller stiller oss kritiske til våre mentale modeller eller kart, kan det hindre mennesker i å oppdage ny kunnskap, muligheter og sammenhenger. Scharmer operer med fire ulike oppmerksomhetsposisjoner (Scharmer, 2011, pp. 18-19):

1. Jeg-i-meg: Det jeg oppfatter ut fra min vanlige måte å sanse og tenke på.
2. Jeg-i-det: Det jeg oppfatter med alle sansene og sinnet helt åpent
3. Jeg-i-deg: Det jeg konsentrerer meg om og sanser med åpent hjerte
4. Jeg-i-nuet: Det jeg oppfatter og forstår i selve fundamentet i hvem jeg er. Det er det Scharmer kaller for å ha viljen helt åpen.

Et poeng her er at den samme personen, i samme situasjon, som gjør nøyaktig det samme kan få et helt annet utfall avhengig av oppmerksomhetsposisjon man befinner seg i. Hver oppmerksomhetsposisjon har ulik kvalitet, der jeg-i-meg og jeg-i-det er et bevissthetspunkt som kan sammenlignes med et subjekt-objekt forhold og med en holdning som kan forstås som en tilskuer holdning slik Skjervheim beskriver det. *Jeg er en person og systemet er det andre sammen med alle menneskene i systemet og vi påvirker ikke hverandre – jeg er mitt eget synspunkt.*

De to siste oppmerksomhetsfeltene, jeg-i-deg og jeg-i-nå, kan begge forstås som subjekt-subjekt forhold. I et jeg-i-deg bevissthetsposisjon forholder partene i relasjonen seg med en nysgjerrighet og interesse for hverandres meninger, tanker og historier. Man ser seg selv som deltager i systemet sammen med de andre og med et ansvar og forståelse for egen holdning. Scharmers siste punkt, jeg-i-nå, kan forstås som det øyeblikket hvor partene i relasjonen opplever en felles forståelse for hverandre, man forholder seg med empati, og muligheten for ny lærdom, nye perspektiver og endring er tilstede.

I følge Skjervheim kan man unngå å objektivere, eller å krenke, hvis man stiller seg åpen til hva som sies eller saken som fremlegges. Han får støtte av Scharmer. Ifølge Scharmer er det vesentlig å åpne sinnet vårt gjennom nysgjerrighet og undring. Da vil vi kunne bevege oss fra jeg-i-meg, til et jeg-i-det bevissthetsposisjon. Vi stiller oss villige til å vurdere andres oppfatninger før vi trekker slutninger. Dette krever tålmodighet, ettersom gamle mentale modeller må sakte brytes ned for så å bygges opp av nye ideer. For å bevege seg videre fra jeg-i-det til jeg-i-deg er det viktig ifølge Scharmer å åpne hjertet. I utgangspunktet betyr dette å gjøre seg mer sårbar og innrømme sine egne styrker og svakheter samtidig som oppmerksomheten vår flyttes vekk fra oss selv og over til andre. Det er dette som gjør oss til

medmennesker og gjør oss i stand til å oppnå en empatisk forbindelse til andre. Dette gir styrke fordi evnen til å være et medmenneske plasserer oss inn i en større kontekst enn oss selv.

Den siste overgangen, jeg-i-deg til jeg-i-nå, handler om å slippe kontroll. Det innebærer å legge egoet til siden, være villig til å gi slipp på gamle «kart» eller «mentale modeller» og stole på at man er en del av noe større. Derfor er det vesentlig å gli slipp på gamle vaner og identiteter som gjør oss trygge. Det er i øyeblikket man gir fra seg makt og kontroll og våger å stole på noe større enn oss selv at det skapes rom for noe nytt.

Scharmers innledning, som nevnt over, er ærlig og rå men det foreligger også håp og en mulighet som han opplever som «*en form for spontant nærvær og kraft, som er begynt å spire ut fra og gjennom små grupper/nettverk av mennesker som er i kontakt med og tilstede med det som oppstår*» (Scharmer, 2011, p. 12). *Spiren*, slik jeg forstår Scharmer, tar utgangspunkt i en selv og hvordan menneskets utvikling er et resultat av fortiden, det vil si hvilke erfaringer og opplevelser man gjør seg underveis men, også potensialet som foreligger når et menneske våger å tenke forbi seg selv - når vi flytter oss fra et bevissthetsfelt til et annet.

Fredric Laloux

I boken *Reinventing Organizations* (Laloux, 2014) presenterer Laloux organisasjoner som har brutt med den tradisjonelle tankemåten på organisasjonsstruktur og hva såkalt god lederskap er.

Laloux, i likhet med Scharmer snakker om ulike bevissthetsposisjoner, men med et historisk og evolusjonært perspektiv på organisasjon og ledelse. I forbindelse med historiske og evolusjonære endringer, påpeker Laloux et aspekt som i mindre grad har fått oppmerksomhet; menneskets evne til å samarbeide og skape organisatoriske modeller. Laloux refererer til Einstein som sier at utfordringer ikke kan løses på samme bevissthetsnivå som da ideen ble grunnlagt (Laloux, 2014, p. 5). Med andre ord; ønsker man endring må man stille seg kritisk til sitt eget tankemønster, stille seg åpen for nye måter å løse utfordringen på og ta sjansen.

Laloux forklarer og viser til hvordan mennesket fra tid til annen i historien foretar endringer med utgangspunkt i ny felles eller kollektiv bevissthet. Blant annet viser Laloux til hvordan vår felles bevissthet eller enighet om hva effektiv ledelse er, ved å referere til antagelsen om at en bedrift eller organisasjon må ha en leder som tar alle avgjørelser, har kontroll på «alle» og vet best hva som fungerer basert på nøye gjennomtenkte strategiske plan (Laloux, 2014, p. 2). Han forklarer hvordan moderne organisasjoner har medført til banebrytende utvikling for menneske gjennom organisert samarbeid. Samtidig påpeker han på en fornemmelse av at organisasjoner

har blitt strukket til et bristepunkt og at menneske har blitt desillusjonert av det organisatoriske liv (Laloux, 2014, p. 3). Han peker på implikasjoner både på individ nivå, men også på samfunns- og globalt nivå i form av tapping av natur ressurser, ødeleggelse av økosystemer, klima endringer mm.

Laloux mener menneske er i ferd med å løsrive seg fra denne kollektive bevisstheten og en ny kollektiv bevissthet, et nytt paradigme skifte tilsvarende Maslows nivå om selvrealisering, er i ferd med å bryte gjennom isen (Laloux, 2014, p. 5). Den nye paradigme vil ifølge Laloux løse mange av utfordringene man møter på i organisasjoner, som byråkrati og interne maktproblemer.

I sitt søken på svar på hans spørsmål om organisasjoner kan drives på andre mer fruktbare måter enn tradisjonelt, har Laloux oppdaget organisasjoner som nærmest kan beskrives som levende organismer med «følelesantenner» som driver organisasjonen i den retningen dets formål er. Laloux kaller denne bevegelsen for *the evolutionary purpose* – den evolusjonære hensikt (Laloux, 2014, p. 56). Slik jeg forstår, er dette organisasjonens egentlige formål. Organisasjonen «føler» på et «kall» og lar seg drive med uten å miste fokus på deres formål. Disse organisasjoners bevissthets tilstand kan forstås i det Scharmer kaller for jeg-i-nå bevissthetsnivå, der handlingene styres av kollektive refleksjoner. Det handler om å i mindre grad forsøke å forutse framtiden gjennom strategi og kontroll, men heller lytte til virkeligheten og menneskene i det. I forbindelse med dette er begrepet *self-management* et annet viktig begrep i Laloux`s forskning (Laloux, 2014, pp. 61-97). Begrepet kan forstås som organisasjons struktur og praksis der makten ligger hos alle i organisasjonen og ingen er maktesløse. Alles stemmer er viktige og har en verdi og avgjørelser om saker tas sammen. Det foreligger ingen hierarki, men i stedet drives organisasjonen av likeverdige relasjoner. Fordi det foreligger en likeverdighet i relasjonene medfører dette en autenticitet blant personene i disse organisasjonene og de ansatte går inn i arbeidet helhjertet, det Laloux kaller for *wholeness* og det Scharmer kaller for åpent hjerte og det Skjervheim kaller deltagelse og engasjement.

Når partene i relasjonen og i organisasjonen opplever at deres tilstedeværelse og yrkesutøvelse som verdifullt for andre og dem selv legges det grunnlag for (selv)utvikling. Skjervheim snakker om hvordan vi kan få innsikt og lærdom når vi opplever å bli anerkjent som menneske, og når vi lar egoet vårt gå, Scharmer nevner at ved å stille oss åpne for andres meninger og perspektiver kan vi bevege oss fra et bevissthetsnivå til et annet.

Funnene i Laloux`s forskning bidrar med innsikt og forståelse av hvilken betydning medbestemmelse og myndiggjøring kan ha for menneskets opplevelse av eget arbeid, hvordan selvrefleksjon kan bidra til å endre på gamle tankemønstre og hvordan utvikling oppstår og skjer når man våger å «se» og «føle» på virkeligheten og menneskene i det. Tankegangen bak denne måten å forstå organisasjonsutvikling på er å finne i Skjerveims treleddede relasjon.

1.6 Oppgavens oppbygging

I kapittel to presenterer jeg teoretisk perspektiv fra Hans Skjervheim, med fokus på det teoretiske verktøy *den treleddede relasjon*. Jeg presenter også elementene relasjonsledelsesteorien til Jan Spurkeland samt menneskesynet teorien tar utgangspunkt i. I kapittel 3 gjør jeg rede for studiens forskningstilnærming og de sentrale metodiske valgene som er gjort underveis i arbeidet med denne oppgaven. I oppgavens kapittel 4 presenteres studiens funn. Disse drøftes videre opp mot teori i kapittel 5. Til slutt, i kapittel 6, oppsummerer jeg studiens sentrale funn og ser disse opp mot min problemstilling.

2 Teoretisk plattform

2.1 Innledning

Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i Hans Skjervheims teori omtalt som den treleddede relasjon. På bakgrunn av min problemstilling og oppgavens formål har jeg valgt teori som vurderes som relevant og formålstjenlig for å belyse problemstillingen og drøfte resultatet av undersøkelsen.

Jeg vil i dette kapitlet presentere et teoretisk perspektiv fra Hans Skjervheim, med vekt på det teoretiske verktøyet omtalt som «den treleddede relasjon» (Skjervheim, 1996, pp. 71-87). Den treleddede relasjon vil utgjøre den teoretiske rammen i oppgaven.

I lys av Skjervheims treleddede relasjon fremstår fenomenet ledelse som et relasjonelt fenomen der utøvelse av ledelse forstås som en handling og en praksis der menneskets autonomi ivaretas. På den måten vil ledelse være en etisk praksis. Den ledelsesteorien jeg opplever støtter denne forståelsen av ledelse er Jan Spurkelands relasjonsledelses teori. Jeg har valgt å gjøre rede for elementene denne teorien består av ettersom den er med på å farge min forståelse av ledelse og min forståelse av Skjervheims treleddede relasjon i ledelsessammenheng. Jeg vil med varsomhet også vise til sammenhenger i dette kapitlet med begreper jeg presenterte i kapittel 1.4, der jeg gjør rede for min forskningskontekst.

2.2 Hans Skjervheim – en mann med et godt poeng

Skjervheims utgangspunkt for den treleddede relasjon er hans sterke bekymring og uenighet på scientismen, eller objektivismen som naturvitenskapen bygger på for å forstå menneskelig adferd og sosiale fenomener generelt (Hellesnes, 1999, p. 16). Denne ideen bygger på en tanke om at det er mulig å utforske menneske og samfunn på lik linje som naturen utforskes – at menneskelig adferd er styrt av naturlover som alt annet. Denne kritikken er spissformulert i begrepet «det instrumentelle mistaket» (Hellesnes, 1999, pp. 14-15). Dette er en metafor som beskriver en tenkemåte som fungerer godt når naturfenomener utforskes eller når det arbeides med naturprodukt som for eksempel tre, men som ifølge Skjervheim er et mistak når det gjelder å få tak i kunnskap om menneske selv. Å behandle menneske og dermed også menneskets bevissthet på denne måten fører ifølge Skjervheim til en tingliggjøring av menneskets bevissthet. Ved å ignorere eller overse skillet mellom menneske og teknologi kan det være fare

for at vi plasserer alle andre som faktorer i et regnstykket, som noe vi kan kalkulere på (Ekeland & Heggen, 2007, p. 54). Skjervheim var nødvendigvis ikke imot empirisk vitenskap, men derimot mente han at det var et prinsipielt skille mellom naturfenomener og sosiale fenomener, ergo må det være en prinsipiell forskjell mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap (Wyller, 2005, pp. 53-54). Poenget til Skjervheim, slik jeg forstår det, er at i møter med mennesker må vi tilnærme oss og forholde oss på en annen måte enn når vi forholder oss til ting, objekter. Den andre måten å tenke på kommer fram i symmetriprinsippet til Skjervheim. Den sier at «*det som gjelder for meg gjelder også for deg, med mindre det foreligger andre klare grunner til noe annet*» (Ekeland & Heggen, 2007, p. 54).

Hans Skjervheim var opptatt av hvordan vi møter andre mennesker. Han var opptatt av at mennesker skulle ha mulighet til å fortelle sine historier uten å måtte forholde seg til premisser. Han var opptatt av å møte mennesket gjennom språket, gjennom dialog.

For å møte den andre der den er, for å forstå en annen person og sosiale fenomener generelt, mente Skjervheim at man er avhengig av den andres stemme, den andres egen mening om situasjonen slik personen selv opplever og forstår det. Fortolkning gjennom observasjon, som tilskuer, gir ingen reel beskrivelse av virkeligheten for den som blir observert. Handling for den som observerer blir som en film der mening bak handlingene tillegges av den som observerer. Slik blir den observerte et objekt i sin egen verden, slik fratas den observerte muligheten til å påvirke og slik blir den observerte et objekt som kan studeres og menes noe om. Det er i denne sammenheng subjektivitetsprinsippet i samfunnsvitenskapen blir et viktig begrep.

«Det seier at åtfærd må suderast og beskrivast ved hjelp av termer som høyrer til den handlande si situasjonsorientering...,definisjonen hans av situasjonen...,og ikkje (berre) gjennom termer som tilhøyrer sosialvitskapsmannen sin definisjon av situasjonen» (Skjervheim, 2000, p. 46).

I følge Skjervheim er det feil å studere sosiale fenomener på lik linje med natur fenomener, ganske enkelt fordi sosiale fenomener *har* mening og kan derfor ikke reduseres til noe mindre enn noe annet enn mening. Det som er i naturen kan sies å være uavhengig av hvordan det tolkes. Som illustrasjon kommer Hellesnes (Hellesnes, 1999, pp. 16-17) med et eksempel; eple som faller fra en grein og lander på hodet til den som sitter under treet vil skje uavhengig om personen som sitter under treet har kunnskap om eller forstår seg på gravitasjonskraft eller ikke. En sosial institusjon som *løfter* vil derimot kun eksistere dersom aktørene har begrep om hva det vil si å gi, holde og å bryte et løfte. For Skjervheim er adferd og sosiale fenomener ikke ulikt fra hverandre og for at jeg skal forstå meningen bak adferden til et menneske eller et sosialt

fenomen må jeg kommunisere med den andre gjennom språk, gjennom dialog. Derfor er det feil å forsøke å forstå handlinger uten å forstå personen som gjør handlingen (Skjervheim, 2000, p. 11). Det er med andre ord gjennom språket til hverandre vi kan få innsikt i hva handlingene er uttrykk for. Å forstå handlinger eller adferd gjennom tolkning av observasjon vil ifølge Skjervheim medføre til store misforståelser. Dette kan unngås ved å ta del i den andres, den handlende sin fortolkning av egen situasjon og vedkommende sin mening med handlingen.

«Det er språket som gjer at vi har ei sams verd; forstår vi ikkje språket til kvarandre, lever vi i kvar vår verd, utan anna enn overflatisk kontakt»(Skjervheim, 1996, p. 71).

2.3 Den treleddede relasjon

Den treleddede relasjon er et teoretisk verktøy, som gjennom Hans Skjervheims essay «Deltakar og tilskodar», brukes som en betegnelse på et subjekt-subjekt forhold. Et subjekt-subjekt forhold kjennetegnes ved at det foreligger respekt overfor den andres integritet og selvbestemmelse, og innebærer å møte hele menneske som medmenneske med de opplevelser, følelser, ønsker og vilje dette menneske skulle ha. Det fundamentale i dette forholdet er å *forholde seg til den andre framfor å gjøre noe med den andre* (Røkenes & Hansen, 2012, p. 13).

Skjervheim mener at det er to grunnleggende holdninger å møte et menneske på gjennom språket; Den ene måten å møte en person på er, sammen med den andre, rette fokuset på saken, tema eller problemet. En slik holdning vil ifølge Skjervheim gi et treleddet relasjon.

«Vi har en treledda relasjon, mellom den andre, meg og sakstilhøvet som er slik at vi deler sakstilhøvet med kvarandre» (Skjervheim, 1996, p. 72).

Begrepet kan omfatte relasjon som foreldre-barn og saken eller leder-medarbeider og saken, slik det gjøres i denne oppgaven.

Den andre måten å møte et menneske på er å ikke vise interesse for saken som fremlegges. En slik holdning setter likhetstegn mellom den som fremlegger saken og dens ytringer og medfører et to leddet relasjon.

2.3.1 Deltagelse er engasjement

«Den treleddede relasjon, der det er den andre personens sak og ikke vedkomnes motiver som blir satt i sentrum, er en forutsetning for å utvikle det Skjervheim kaller en subjekt/subjekt – relasjon» (Wyller, 2005, p. 56)

Gjennom en deltagende tilnærming til den andre personen lar man seg engasjere i saken som blir fremlagt, man møter utsagnet med nysgjerrig interesse og med synspunkter og vurderinger gjerne ulikt den andre personen. Gjennom denne tilnærming er det saken som fremlegges som er, *sammen* med den andre, av interesse og diskusjon. Det vil i et slikt møte foreligge et treleddet relasjon *du, jeg og saken*. Å forholde seg til den andre gjennom å engasjere seg i saken som fremlegges er å møte den andre som et subjekt, man møter den andre som et medmenneske med de tanker, følelser, opplevelser, ønsker og vilje den andre måtte ha (Røkenes & Hansen, 2012, p. 13). Å la seg engasjere betyr samtidig å løsrive seg fra sin forforståelse og ønske om å definere den andres opplevelser på bakgrunn av teorier, begreper og yrkeserfaring (Røkenes & Hansen, 2012, pp. 51-52) Når man er villig til å ta opp den andres ytring til ettertanke og diskusjon, kan jeg lære noe *av* den andre og ikke bare noe *om*. Sentralt i dette møtet er språket, gjennom dialog (Skjervheim, 1996, pp. 71-72).

I det treleddede relasjon stiller vi oss ikke spørrende om motivene bak utsagnet, det er ikke interessant. Dette vil eventuelt føre til det Skjervheim kaller for et to leddet relasjon og representerer en tilnærming på relasjonen som tilskuer (Skjervheim, 1996, p. 72).

2.3.2 Tilskueren stiller seg utenfor

Hvordan vi oppfatter utsagnet som fremlegges vil være avgjørende om vi velger å engasjere oss eller ikke. Oppfatter vi utsagnet som fakta vil vi la utsagnet passere uten å vie den noe mer oppmerksomhet. Det som blir stående igjen er personen som fremla saken uten eierskap over sin egen ytring. Personen tingliggjøres og kan i utgangspunktet behandles som en gjenstand, et objekt (Røkenes & Hansen, 2012, p. 51). Vi *forholder* oss ikke lenger til personen som medmenneske men ser på personen som *noe som kan gjøres noe med*. Den andres handling og ytring kan i den forbindelse forstås som uttrykk for underliggende motiver. En slik oppfatning av en ytring kan medføre en krenkelse av den andres urørlighetssone. Motivene til en handling befinner seg innenfor denne sonen, en sone vi ikke har tilgang til uten invitasjon (Christoffersen, 2011, pp. 92-93).

Tilskuer holdningen ligger latent og venter på å bli trigget. Når for eksempel den andres ytringer oppfattes som urimelige vil vi bevisst/ubevisst innta tilskuerposisjonen og det er når vi ikke tar den andre på alvor at vi objektiverer personen. Når vi objektiverer den andre inntar man ifølge Skjervheim en angrepsholdning ved å forsøke å behandle menneskelige meninger som fakta slik psykologi og sosiologi vitenskapen behandler fakta. Dette er ifølge Skjervheim en frihets frarøvelse og en måte å skaffe seg herredømme over den andre (Skjervheim, 1996, p. 75). Meningsinnholdet i ytringen eller saken går tapt og situasjonen preges av en maktkamp der saken ikke lenger er sentrum for meningsutveksling. Dette skjer hele tiden og preger sosiale situasjoner og er ifølge Skjervheim en utfordring i samhandlingsprosesser slik vi finner det i arbeidslivet (Skjervheim, 1996, pp. 72-73). Dette peker på at mellommenneskelige situasjoner ikke er entydige men tvetydige og innebærer å følge ordentlig med på den andres anliggende, en årvåkenhet for å fremme den andres stemme og å unngå å objektivere den andre. Ved å forsøke å forstå sammenhengen mellom adferd, som tilsynelatende virker meningsløse, og hvor den forekommer ifra, kan det gi mening (Røkenes & Hansen, 2012, p. 14) Dette er kjernen i det intersubjektive møtet - et møte mellom to eller flere likeverdige mennesker (Røkenes & Hansen, 2012, p. 47).

Ved å gjøre saken eller tema konkret og eksplisitt kan tilskuerposisjonen unngås og saken vies oppmerksomhet. Fordi møtet omhandler en sak som opptar begge parter kan man engasjere seg, kritisere og komme med egne synspunkter uten å måtte ta avstand fra eller kritisere personen som fremla saken. Dette er ifølge Skjervheim det saklige i relasjonen og det er gjennom en slik holdning likeverdige subjekt – subjekt forhold bygges. Videre vil et slikt forhold som tillater meningsutveksling om en felles sak gi rom for nye perspektiver, endring og vekst (Wyller, 2005, p. 57).

2.3.3 Å overtale eller å overbevise

«Det å skape en god relasjon er ikke en instrumentell prosess» (Røkenes & Hansen, 2012, p. 28).

For Skjervheim er en persons autonomi svært viktig. I artikkelen *Eit grunnproblem i pedagogisk filosofi* drøfter Skjervheim dette ved å belyse hvordan påvirkning hindrer vekst og innsikt når makten og friheten er på den ene siden av relasjonen. Han kaller det å overtale og viser til lærer-elevrelasjon der lærer former elev ut ifra faglige teorier, begreper og erfaringer og det læreren

tilsynelatende «vet er best og riktig». Dette forutsetter et herre/knekt-forhold der muligheten til medvirkning og påvirkning av egen læring fratras eleven.

«Føresetnaden for teknikken er et subjekt/objekt-forhold, der subjektet på ein avgjerande måte har makt over objektet» (Skjervheim, 1996, p. 217).

For at vekst og innsikt skal få grobunn må en relasjon bygges mellom to subjekt der forholdet er preget av likeverd og frihet i stedet for objektivisering. Dette innebærer blant annet at makten i posisjon og kunnskap skal brukes for å tjene den andre, for å redusere avstanden mellom partene i relasjonen (Christoffersen, 2011, p. 95). Det innebærer å erkjenne at menneske trenger hverandres anerkjennelse for å oppleve at deres tilværelse er av betydning. Dette kan blant annet gjøres ved å legge til rette for, og delta i en kommunikasjonsprosess der det gis rom for å utvikle relasjonen og en større forståelse av den andre (Røkenes & Hansen, 2012, p. 28). Hensikten med påvirkningen er å ikke til enhver pris overtale den andre, men å framelske innsikt. Dette kaller Skjervheim for å overbevise (Skjervheim, 1996, p. 224).

2.3.4 Hva søker vi å oppnå – kontroll, forståelse eller frigjøring

I mellommenneskelige møter vil kommunikasjon bære preg av partenes underliggende interesse overfor hverandre. En person vil være opptatt av enten å påvirke den andre i en bestemt retning gjennom *kontroll*, *forstå* den andre gjennom utvikling av felles enighet eller forsøke å forholde seg til den andre slik at han/hun oppdager potensialer i seg selv og *frigjør* seg fra uheldige eller ubevisste handlingsmønstre (Røkenes & Hansen, 2012, p. 33). I følge Skjervheim påvirker vi hverandre positivt når vi forøker å forstå og få innsikt i hverandres tanker og meninger om en felles sak. I denne sammenheng vil forståelse gjennom dialog være mål i seg selv og ikke et middel for å oppnå noe med den andre. Når vi ser på mennesker som subjekter forhindrer vi det Skjervheim kaller det instrumentelle mistak, det frigjør oss i fra å instrumentalisere hverandres livsverden og åpner opp for vekst for partene i relasjonen.

2.4 Intersubjektivitet

I følge Skjervheim er det gjennom å forstå språket til hverandre at vi kan få innsikt og forståelse på hva handlingene er uttrykk for. Språket er det som skiller menneske fra dyr og gir menneske mulighet til å skape en felles verden. Ved å ta del i den handlendes egen fortolkning og mening av situasjonen, mener Skjervheim at misforståelser kan unngås, og på den måten gi rom for innsikt og vekst.

Intersubjektivitet kan forstås som en prosess der deling av psykologiske tilstander eller opplevelser fører til en tilstand av affektiv deling. Et intersubjektivt møte er et møte mellom to (eller flere) likeverdige mennesker (Røkenes & Hansen, 2012, p. 47). Ordet *møte* viser i denne sammenheng til mer en kommunikasjon og samtale. I møte med andre *forholder* vi oss til hverandre gjennom våre egne subjektive virkelighetsforståelser, samtidig som vi i samhandling *skaper* et opplevelsesfelleskap, et intersubjektivt samhandlingsrom. I det intersubjektive samhandlingsrommet forlater vi ikke nødvendigvis det synspunktet vi ser verden fra, men gjennom språket, gjennom kommunikasjon, lærer vi å forstå mer av hvordan den andre personen opplever sin subjektive virkelighet og kan derfor bidra med å utvide vår egen forståelseshorisont. Fordi et hvert møte med andre preger oss bør en bestrebe seg på å utvikle gode relasjoner til den andre og samhandle med personen det gjelder.

Intersubjektivitetsbegrepet for Skjervheim innebærer at sosiale fenomener og adferd, generelle mellommenneskelige problemer ikke kan løses gjennom instrumentelle handlinger ut fra teoretisk vitenskap. Det er ingen rettlinjert enkel årsak-virkning forklaring, men heller en forståelse gjennom våre egne tolkning av samhandling med hverandre.

2.5 Hva indikerer det tre leddede relasjon?

«*Relasjonskompetanse dreier seg om å forstå og å samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte*» (Røkenes & Hansen, 2012, pp. 9-10).

Slik jeg forstår den treleddede relasjon, indikerer den at i arbeid med mennesker må det tas utgangspunkt i at mennesket er fri til å bestemme over seg selv og sine handlinger. At mennesker er tenkende, selvstendige individer med behov for tilhørighet, faglig og personlig utvikling, anerkjennelse og respekt. Videre indikerer den treleddede relasjon at respekt og likeverdighet i en relasjon vanskelig lar seg oppnå, og i forlengelse av det gjør samarbeid svært utfordrende, når relasjonen defineres gjennom posisjon (makt) og ikke relasjonen selv. Den indikerer også at i relasjoner der det foreligger naturlig asymmetri, som i leder-medarbeiderrelasjonen, foreligger det en etisk forpliktelse i form av en etisk fordring. Det vil si at på grunn av påvirkningsmuligheten som foreligger i relasjonen, forpliktes den beslutningsmyndige og bruke makten på en slik måte som oppleves bra og riktig for dette menneske (mottageren) gjennom overbevisning. Slik jeg forstår den treleddede relasjon bygger den på disse antagelsene (Schibbye Løvlie, 2002, p. 32):

1. Mennesket er autonomt, det vil si selvstendig og fri med sin egen indre opplevelsesverden av følelser, tanker og meninger. Menneske fortolker det den ser og oppfatter og dersom den indre verden overses/ignoreres, krenkes den andre. I ledelsessammenheng kan det tyde på at:
 - Mennesker føler seg hemmet når det må forholde seg til for mange regler og føringer og når det må forholde seg til en autoritet. Mulighet for selvledelse er viktig og behovet for kontroll blir i mindre grad relevant.
 - Et menneskets forståelse av virkelighet bygger på denne personens erfaringer og opplevelser som fortolkes og gis mening. Fortolkningene og meningen vi gir blir etter hvert «kart» eller handlingsmønstre. Handlingsmønstrene kan, hvis ikke bevisstgjort, gjøre oss «blinde» for å se muligheter. I mange tilfeller kan ledere oppleve «å stå fast» uten å være bevisst at det er deres egne handlingsmønstre som hindrer dem i å «se» og derfor stagnerer de og dem de leder.

2. Individuer, adferd og sosiale sammenhenger kan ikke forstås uavhengig av de relasjoner de står i til andre. Vi kan ikke stille oss utenfor en situasjon, vi er en del av den enten vi vil eller ikke.
 - I en leder- medarbeiderrelasjon vil dette bety at en leder ikke kan stille seg utenfor situasjonen det gjelder. En leder må ta til betraktning sin egen adferd, kompetanse og forhold til medarbeideren, medarbeiders adferd, kompetanse og forhold til han/hun som leder, arbeidsoppgaven(ene), de andre ansattes adferd, kompetanse og forhold til hverandre også videre; med andre ord, se individene som en del av de relasjonene de står i til andre.

3. (Selv)utvikling fremmes ved intersubjektiv deling, der to subjekter har felles opplevelser som på samme tid er forskjellige.
 - For at utvikling og eventuelt endring skal finne sted vil det i en leder- medarbeiderrelasjon innebære en klar bevissthet på hvilken innvirkning en leders intensjoner kan ha for utfallet, og samtidig basere seg på den antagelsen at medarbeideren har gjerne egne intensjoner som leder ikke er klar over. Dette kan tyde på at for at læring skal finne sted må vi være villige til å gi slipp på tanken om at kunnskap ligger kun hos den beslutningsmyndige. Vi må gå fra

posisjon til relasjon. I tillegg tyder det på at medvirkning og påvirkning av egen situasjon er viktig.

2.6 Mellommenneskelige relasjoner

Ordet relasjon betyr «å bringe tilbake» og er opprinnelig fra latin. Relasjon er en forbindelse mellom mennesker, og forteller noe om kvaliteten i forbindelsen. (Johannesen & Olsen, 2008, p. 172). I yrkessammenheng kan en relasjon kjennetegnes gjennom måten vi kommuniserer og samhandler på (Røkenes & Hansen, 2012, p. 9). Hvor god en relasjon er, vil blant annet avhenge av en persons relasjonskompetanse og relasjon kan derfor kobles til personlige forbindelser og holdninger, evne til å vise empati, aktiv lytting, dele makt og kunnskap og vise tillit (Spurkeland, 2017a). Relasjoner mellom mennesker handler om hva andre betyr for oss og hvordan personer forholder seg til hverandre. Det er en innstilling eller en oppfatning du har av andre mennesker (Nordahl, 2005). Med andre ord kan relasjoner mellom mennesker forstås som en personlig forbindelse som består av kognisjon, adferd og følelser.

2.6.1 Relasjonsledelse

Ledelse som begrep har et vidt innhold. Innholdet i ledelses begrepet kan forstås som en representasjon av et mangfold av forståelse, noe som kan forklare at det i dag ikke finnes en samlet definisjon på dette begrepet. Imidlertid har de fleste definisjoner om ledelse en forståelse om at ledelse handler om å påvirke andre mennesker slik at mål kan oppnås (Yukl, 2013, p. 18). I denne oppgaven har jeg valgt Spurkelands relasjonsledelsesteori. Det sentrale i denne teorien er å fremme den andres potensiale. Spurkelands relasjonsledelsesteori bygger på et humanistisk menneskesyn. Dette vil jeg gjøre rede for under, samt presentere og gjøre rede for elementene denne teorien bygger på.

2.6.2 Relasjonsledelse og menneskesyn

«I bunnen for menneskesynet ligger en grunnleggende respekt for andre mennesker. Ingen blir mer verdt i kraft av stilling eller status, bare i kraft av sin personlige påvirkning og innsats» (Spurkeland, 2017b, p. 47).

Begrepet menneskesyn kan defineres som en helhetsoppfatning av mennesket og uttrykker grunnleggende oppfatninger om hva det betyr å være menneske og representerer derfor også verdier som ligger til grunn (Barbosa da Silva, 2006, pp. 24-28). Begrepet består av ulike

komponenter og viser blant annet til det spesifikt menneskelige og teorier om menneskets eksistens. Hvilket syn vi har på mennesker vil derfor påvirke våre holdninger, adferd og hvordan vi kommuniserer med hverandre.

Spurkelands relasjonsledelsesteori har opphav i et humanistisk og etisk menneskesyn (Spurkeland, 2017b, p. 47). Dette menneskesynet setter mennesket i sentrum med den begrunnelse at menneske som art, sammenlignet med andre arter, innehar fundamentale egenskaper. Dette er egenskaper som innebærer at menneske er rasjonelt, har fri vilje og at det er potensielt godt. Denne tilnærmingen anser alle mennesker som likeverdige med de samme grunnleggende rettighetene (Barbosa da Silva, 2006, pp. 62-63).

Spurkelands relasjonsledelsesteori er også sterkt influert av den amerikanske psykologen Carl Rogers. Carl Rogers var en forkjemper av det humanistiske menneskesynet og troen på menneskets iboende evner og er særlig kjent som skaperen av klientsentrert terapi. Hans syn på ledelse er å være en tilrettelegger for andre og deres utvikling. Belønningen for dette er å finne i resultatene til medarbeiderne (Spurkeland, 2017b, p. 187). Med andre ord ved å gi mennesker frihet og ansvar og ved å vise tillit (dele makt), foreligger det utviklingsmuligheter og mulighet for å endre sin egen verden.

Relasjonsledelsesteorien til Spurkeland bygger videre på Einar Thorsruds grunntanke om et demokratisk arbeidsliv (Spurkeland, 2017b, p. 126). Begrepene samarbeid, innflytelse og medbestemmelse er sentrale i denne grunntanken og viser til menneskets behov for å se mening med det en gjør og muligheten for å realisere seg selv og utvikle seg i jobben. Spurkeland kaller Thorsruds arbeid for «*et betydelig norsk bidrag for motivasjon*» (Spurkeland, 2017b, p. 126). Thorsruds bidrag har hatt stor betydning for ulike sider av senere reform- og utviklingsarbeid i norsk arbeidsliv, blant annet viktige paragrafer i Arbeidsmiljøloven (Sosialdepartementet, 2006).

2.6.3 Elementene i relasjonsledelse

Posisjon eller Relasjon

I følge Spurkeland kan ledelse sees fra to perspektiver; posisjon eller relasjon (Spurkeland, 2017b, p. 44) Ledelse med utgangspunkt i posisjonstenking vil innebære at en leder har all makt og gir ordre som skal utføres, en enkel tenkemåte som en leder fort kan sette seg inn i og beherske. Det andre perspektivet i ledelse er relasjonstenking og er ifølge Spurkeland den

vanskeligste form for ledelse. Dette perspektivet innebærer at leder skaper et godt og produktivt arbeidsmiljø ved å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Å ta utgangspunkt i ledelse gjennom relasjonstenking er krevende og vanskelig fordi det krever en holdning til ledelse «*som plasserer lederen inn i et fellesskap der rolla blir integrert i et større samspill*» (Spurkeland, 2017b, p. 44). En slik måte å tenke på betyr at leder vektlegger individets subjektive jobbopplevelse og betydningen leder- medarbeiderrelasjonen har for trivsel og produktivitet. Dette betyr at en leder er innforstått med at han/hun ikke kan skape resultater alene, men er positivt avhengig av medarbeidere som støttespillere.

Ledelse med utgangspunkt i relasjonstenking innebærer også en rolle som tilrettelegger for mestring. Opplevelsen av mestring kan være med på å styrke den mentale helsen for medarbeidere. Albert Bandura (Bandura, 1993) har gjennom sitt forskningsarbeid blitt kjent for begrepet «self-efficacy», det vi i dag kaller for subjektiv mestringsevne. Begrepet viser til at en persons opplevelse av mestring har betydning for motivasjonen på lik linje som andre medvirkende objektive problemløsningsevner (Spurkeland, 2017b, p. 45) og ifølge Bandura, er det en sammenheng mellom den subjektive mestringsevne og gode resultater (Bandura, 1993).

«*Sentralt i denne tenkingen står behovet for anerkjennelse, individets behov for utvikling og selvrealisering og behovet for sosiale relasjoner*» (Spurkeland, 2017b, p. 44).

Relasjonsledelsesteorien til Spurkeland bygger på to premisser; gjensidig avhengighet og relasjonelt mot.

Gjensidig Avhengighet

I relasjonsledelsesteori forstås avhengighet som «*et aktivt og kreativt samarbeidsforhold til menneskene i den settingen der de befinner seg*» (Spurkeland, 2017b, p. 49). Dette betyr at hvis en skal få til et godt samspill må en leder gå inn som en god rollemodell og vise engasjement og ta initiativ. Ifølge Spurkeland vil en slik holdning til andre vise at man ser på seg selv og andre som viktige bidragsytere og ikke som uunnværlige og suverene nøkkelpersoner (Spurkeland, 2017b, p. 50). Å erkjenne at alle er viktige bidragsytere, vil ifølge Spurkeland, gi muligheter for vekst og endring. Spurkeland kaller det å skape synergier. Spurkeland refererer til Knut Fossetøl sin bok *Relasjonsmestrene* om viktigheten å kunne samarbeide på grunn av samfunnets forventinger til samspill. Sitert i Spurkeland sier Fossetøl; «*Det nye arbeidslivet synes å kreve at arbeidstakerne er i stand til å inngå i nye og til dels krevende*

samarbeidssituasjoner med andre, enten det er kunder/brukere, kollegaer eller overordnede, eller for at oppgaven skal løses på en god måte» (Spurkeland, 2017b, p. 50).

I relasjonsledelse er hele poenget at alle viktige relasjoner i arbeidsforholdet skal medvirke til å oppnå forretningens mål og de ansattes trivsel på jobb. Derfor er det viktig at leder tar de gitte avhengighetene på alvor og arbeider aktivt for å oppnå dette. Dette krever motivasjonskraft og evne til å knytte bidragsyterne tettere sammen og få dem til å sammen dra lasset. Spurkeland (Spurkeland, 2017b, pp. 51-52) påpeker at dette kan være utfordrende dersom relasjonen til en medarbeider oppleves som negativ. Det krever relasjonelt mot å kunne ta initiativet for å snu kreftene.

Mot og Selvinnsikt

Som nevnt over vil ikke alle relasjoner oppleves som positive eller enkle og forholde seg til og det krever psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når det kjennes ubehagelig (Spurkeland, 2017b, p. 52). Relasjonsledelse er ikke enkelt. Det er krevende rent mellommenneskelig å være relasjonsorientert. Det setter leder inn i et samspill situasjon som krever stor grad av integritet. For å lede gjennom relasjon må du kjenne deg selv godt og ditt indre landskap før du kan vite mye om andres indre verden. Ifølge Spurkeland er selvstudie en forutsetning for å lede andre (Spurkeland, 2017b, p. 18). Dette betyr også å erkjenne sine styrker og svakheter og avhengighetsforholdet som ligger til grunn for å få utført jobben. Å beherske denne form for ledelse, med de utfordringene som kan foreligge gir grobunn for tillit. Det skal mye menneskekunnskap, empati og integritet for å gå inn i relasjoner som preges av følelser og konflikt og som leder må man være villig til å leve i et samspill med andre uten å gjemme seg bak kontordøra – en leder kan ikke stille seg utenfor relasjonen han/hun er en del av (Spurkeland, 2017b, p. 53).

C. Otto Scharmer presenterer en lignende form for erkjennelse og relasjonelt mot gjennom begrepet oppmerksomhetsposisjoner, eller graden av bevissthet (Scharmer, 2011, pp. 18-20). I likhet med Spurkeland og Skjervheim mener Scharmer at en person, leder, ikke kan stille seg utenfor relasjonen han/hun er en del av, en leder må våge å stå i det, men også se mulighetene. I følge Scharmer vil et relasjonelt mot vise seg når en leder våger å erkjenne at hans/hennes mentale modeller eller «kart» kan forhindre han/hun i å oppdage ny kunnskap, muligheter og sammenhenger (Scharmer, 2011, pp. 225-231).

Å forstå sin egen væremåte med de ressurser, svakheter og styrker en har er en viktig relasjonskompetanse å inneha. Ved å være bevisst på sine egne forutsetninger kan en person framstå mer nyansert og fleksibel i møte med et annet menneske (Røkenes & Hansen, 2012, pp. 108-109). Vi er alle forskjellige, men som sosiale vesener har vi likevel mye til felles. Ulikheten kommer heller fram i hvordan vi uttrykker oss selv, men ved å kjenne å forstå oss selv og våre reaksjoner har vi et bedre grunnlag for å forstå andre. Derfor vil kunnskap om oss selv, vår evne til selvinnsikt, være nyttig i møte med andre mennesker (Skau, 2012, pp. 50-51).

Dialog, Likeverdighet og Anerkjennelse

I relasjonsledelse er dialogen viktig og Spurkeland kaller dialogen for *den likeverdige og balanserte samtalen* (Spurkeland, 2017b, p. 58).

«Først og fremst dreier det seg om at lederen sørger for at den/de andre får anledning til å argumentere for sine synspunkter, og at lederen undersøker graden av felles forståelse for det en snakker om» (Spurkeland, 2017b, p. 59).

Dialogen er et bindeledd og et verktøy som skaper kontakt mellom mennesker. Dialog er en kommunikasjonsferdighet som innebærer aktiv lytting, det vil si den søker etter mening og prøver å forstå den andre, i tillegg vekker dialog nysgjerrigheten og er undersøkende i sin form, den er sannhetssøkende og gir grunnlag til forståelse. På grunn av dialogens natur virker den i tillegg utviskende på posisjoner og istedenfor vektlegger relasjonen og saken. Det essensielle i dialogen er likeverdighet (Spurkeland, 2017b, pp. 58-62).

Scharmer definerer dialog som *«kunsten å se sammen»* (Scharmer, 2011, p. 136). For å kunne *se* må man ifølge Scharmer bevege seg fra gamle vaner og rutiner, det Scharmer kaller for downloading, og i stedet arbeide for å se utfordringer eller spørsmål og løsninger på dette fra et annet ståsted. Dette kaller han for å sanse. Prosessen fra å gå ifra downloading til å sanse, krever ifølge Scharmer et fokus, en bestemthet, men samtidig en åpenhet og aksept på at fokuset kan endres underveis. Dette kan forstås med at vi ofte har en forforståelse, men at vi stiller oss åpne for at denne kan endres i møte med andre mennesker. For å kunne forstå og lære er det ifølge Scharmer viktig å kjenne til konteksten, utfordringen eller spørsmålet det ønskes svar på, springer i fra (Scharmer, 2011, pp. 131-134). Slik jeg forstår Scharmer må en leder gå aktiv inn, ta initiativ og «hente» ut svar gjennom å stille spørsmål. En leder må være villig til å la seg undre.

«Å undres innebærer å oppdage at det er en verden utenfor og utover våre downloading-mønster» (Scharmer, 2011, p. 135).

I følge Scharmer er undring en gave vi får tidlig utlevert i livet, men at sosiale kontekster ofte kan hemme evnen til å undres (Scharmer, 2011, pp. 134-136). Fordi vi oppfordres til å si vår mening og ha en mening mister vi evnen til å være nysgjerrige, til å stille spørsmål.

Vi møter denne tankegangen hos Skjervheim (Skjervheim, 1996) gjennom begrepet engasjement og deltagelse som redegjort for tidligere i oppgaven og hos Spurkeland gjennom begrepet relasjonelt initiativ (Spurkeland, 2017b, pp. 38, 218). I dette begrepet legger Spurkeland i at man som leder bør være aktiv oppsøkende og verdsette kontakt mellom mennesker. Gjennom en undersøkende adferd viser en som leder interesse for sine medarbeidere. Gjennom en undersøkende adferd bygges balanse og likeverd i relasjonen fordi i møte med andre viser en person noe av seg selv.

I Spurkelands relasjonsledelsesteori er begrepet *anerkjennelse* sentralt (Spurkeland, 2017b, pp. 174-175). Når anerkjennelse praktiseres, gjennom snillhet, raushet og solidaritet, vil relasjoner gagnes gjennom gjensidige gevinster som smitter positivt (Spurkeland, 2018, pp. 46-47). Begrepet anerkjennelse styrker en persons ressurser og mestringsevner, blant annet gjennom myndiggjørende handlinger.

«Den anerkjennende avgrenser seg selv og lar den andre få ha sine opplevelser og ha rett til å være seg selv. Samtidig vil begge rett til sine opplevelser være grunnlaget for en dialog om en sak eller en situasjon» (Spurkeland, 2018, p. 48).

Begrepet anerkjennelse finner vi hos Skjervheim gjennom begrepet intersubjektivitet (Skjervheim, 2000, pp. 55-63) og begrepene engasjement og deltagelse. Vi anerkjenner den andre når vi tar del i den andres sin fortolkning av situasjonen og vedkommende sin mening med handlingen. Vi anerkjenner den andre når vi tar den andre på alvor og tar vekommendes ytring til ettertanke og diskusjon. Anerkjennelse er en forståelse og gjenkjenning, en erkjennelse og styrke og handler om å bringe noe fram i den andre. Anerkjennelse er noe man *er* ikke noe man *har* (Schibbye Løvlie, 2002, pp. 245-247). I dette ligger det en forutsetning om forståelse av egen subjektivitet før du kan forstå den andres indre subjektive verden.

«Anerkjennelse kan derfor også forstås som et begrep som anerkjenner den symmetriske dimensjonen i et forhold som åpenbart også er asymmetrisk» (Aamodt, 1998, p. 189).

2.7 Oppsummering

Jeg har i dette kapittel presentert og gjort rede for Skjervheims teoretiske verktøy den treleddede relasjon. Jeg har også redegjort for teori om mellommenneskelige relasjoner og elementene i relasjonsledelsesteorien til Spurkeland. Innledningsvis begrunnet jeg valgene som relevante og formålstjenlige for å belyse problemstillingen og drøfte resultatet av undersøkelsen. Teoriene jeg har valgt bygger på antagelser som Skjerveims treleddede relasjon også bygger på. Disse er at mennesket er autonomt, at individer, adferd og sosiale sammenhenger ikke kan forstås uavhengig av de relasjoner de står i til andre og at mennesker utvikles i relasjon med andre gjennom intersubjektiv.

I diskusjons kapitelet vil jeg imidlertid ta utgangspunkt i Skjervheims treleddede relasjon. Elementene i relasjonsteorien til Spurkeland vil jeg benytte for å underbygge Skjervheims begreper.

3 Metode

3.1 Innledning

Jeg vil i det følgende gjøre rede for hvordan jeg har planlagt og gjennomført undersøkelsen. Jeg vil først presentere og gjøre rede for min rolle som forsker og mitt vitenskapelig ståsted. Deretter vil jeg gjøre rede for mine metodevalg for til slutt ta for meg temaer som utvalg, analyse og etikk. Jeg ønsker å understreke at forskningsprosessen har for meg vært en dynamisk prosess og det som presenteres her er et resultat av ulike valg og vurderinger som er tatt underveis i prosessen.

3.2 Min rolle som forsker og vitenskapelig ståsted

I forskningssammenheng kan forskeren ta utgangspunkt i ulike typer vitenskapelige ståsteder. De vitenskapelige ståstedene, eller paradigmer, har ulik måte å oppfatte verden på – et ulikt verdenssyn. I følge Postholm (Postholm, 2017, pp. 20-21) omfatter dette teorier som kognitivism, positivisme og konstruktivism, der hver av disse teoriene innehar perspektiver som uttrykker ideer om hvordan ting henger sammen, hvordan kunnskap kan oppdages og også utvikles. Mitt vitenskapelig ståsted opplever jeg ligger innenfor konstruktivismen. I fra dette ståstedet betraktes mennesker som aktiv handlende og ansvarlige og kunnskap forstås som en konstruksjon av forståelse og mening, skapt i møte mellom mennesker i sosial samhandling (Postholm, 2017, pp. 20-25). Kunnskap sees derfor ikke som gitt en gang for alle, men som noe som er under stadig endring og fornyelse. I rollen som forsker betyr dette at mine personlige egenskaper, ferdigheter og ytre kjennetegn som kjønn, alder og sosial bakgrunn kan problematiseres i betydning hvordan jeg fremstår overfor intervjupersonen. Jeg reflekterer over hvordan jeg har fremstått overfor intervjupersonen og om denne relasjonen kan blant annet ha hatt en betydning for dataen jeg har fått (Thagaard, 2013, pp. 113-114). Et annet punkt jeg har reflektert over er hva jeg representerer for intervjupersonen. I følge Thagaard (Thagaard, 2013, pp. 113-114) er det ikke uvanlig at intervjupersoner setter forskeren inn i kategorier som vedkommende har kjennskap til, som for eksempel sosialarbeider, journalist eller leder, med det resultat at det skaper forstyrrelser og falske forventinger inn på intervju situasjonen. I den forbindelse ble det viktig for meg og «trekke» intervjupersonene inn i min situasjon som ny i forskningsfeltet. Dette opplevde jeg bidro til en klarere forventning og medførte en behagelig atmosfære preget av tillit og forståelse.

I følge Kvale og Brinkmann er det viktig at forskeren er klar over at det foreligger en asymmetri i relasjonen mellom forsker og intervjupersonen fordi jeg som forsker har et annet utgangspunkt Jf. faglig ståsted, spørsmålstillinger og formål med forskning (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 51-52) Dette var noe jeg var veldig bevisst over samtidig ønsket jeg å skape mest mulig likeverdighet mellom meg og intervjupersonen. Forskningsintervjuet *er* en profesjonell samtale, men ved å nærme meg intervjupersonen med varsomhet og ydmykhet opplevde jeg at asymmetrien i relasjonen ble mindre fremtredende.

Slik jeg ser på det har jeg i rollen som forsker forsøkt å være bevisst hva denne rollen innebærer i forhold til av hensyn som skal tas til intervjupersonen. Jeg har veldig respekt for lederne jeg har intervjuet og arbeidet de gjør. Jeg mener at som forsker vises denne respekten når jeg både som forsker og person erkjenner og anerkjenner erfaringene og kjennskapene disse lederne har i forhold til oppgavens tema og formål og hvordan jeg velger å forholde meg til dette.

3.3 Valg av metode

Formålet med prosjektet var å sette fokus på mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner og få økt forståelse og innsikt i hvordan ledere forholder seg til dette på en konstruktiv måte. Jeg ønsket med dette prosjektet å få mer kunnskap om hvordan ledere kan på best mulig måte sørge for at de ansatte opplever en meningsfull arbeidshverdag uavhengig av kontrollsyste mer eller ei. Slikt jeg vurderte prosjektets formål opplevde jeg at innhenting av data best kunne oppnås ved en kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode.

3.3.1 Deduktiv og induktiv tilnærming

I kvalitativ forskning kan en forsker tilnærme seg forskningskonteksten med ulike strategier. Med tanke på prosjektets utforskende formål og en problemstilling som tok utgangspunkt i et teoretisk verktøy valgte jeg en deduktiv og induktiv tilnærming strategi.

Min problemstilling tar utgangspunkt i Hans Skjervheims teoretiske verktøy den treleddede relasjon. Det gjør også min antagelse som jeg presenterte i innlednings kapitlet. Jeg leste meg opp på denne teorien samt annen forskning som har benyttet seg av Skjervheims perspektiver og den treleddede relasjon som analyse verktøy, i tillegg til teori som omhandler relasjoner og ledelse. Med andre ord gikk jeg inn i forskningsfeltet med tydelige antagelser om tematikken prosjektet handler om og selv om formålet ikke var å direkte teste ut antagelsen min, mener jeg min forskningsstrategi likevel tilfaller en deduktiv tilnærming (Thagaard, 2013, p. 200).

Innhenting av data representert ved kvalitativ intervju ble neste skritt videre for å få svar på min problemstilling. Problemstillingens ordlyd «*på hvilken måte*» er utforskende og derfor mente jeg en deduktiv tilnærming ikke var nok for å svare på problemstillingen. Intervjuguiden min tar utgangspunkt i min forståelse av Skjervheims treleddede relasjon og som også ble oppgavens sentrale teoretiske ramme. Som nevnt over hadde jeg i forkant gjort meg en del antagelser i forhold til min problemstilling. Spørsmålet var om mine antagelser stemte med «*praksisfeltet*» eller om det forelå empiri som kunne representere ny kunnskap. En slik tilnærming til forskningsfeltet kjennetegnes av en induktiv tilnærming. Med denne tilnærmingen stiller jeg meg som forsker åpen og utforskende i forhold til teori og empiri (Thagaard, 2013, p. 199). Denne vekslingen mellom deduktiv og induktiv tilnærming er ifølge Postholm (Postholm, 2017, p. 32) det som kjennetegner kvalitativ forskning, noe jeg kjenner meg igjen i og som også er i tråd med min forståelse i hvordan kunnskap skapes, jf. konstruktivistisk verdenssyn.

3.3.2 Hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming

Jeg har i dette forskningsprosjektet valgt en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming.

I hermeneutikken er den grunnleggende antagelsen av forståelse at den skapes ved å ha innblikk i hvordan *den andre* opplever verden og hvilken meningskontekst *den andre* handler ifra (Røkenes & Hansen, 2012, p. 14). Dette kan ifølge Røkenes og Hansen være utfordrende, fordi som mennesker opplever vi verden på ulike måter og forholder oss til ulike meningskontekster. Dette innebærer at når vi forstår *noe*, er det på grunnlag av våre egne forutsetninger, vår forforståelse, det vil si våre egne erfaringer, følelser, tanker og den *konteksten* vi er del av. Når vår forforståelse blir sett i sammenheng eller i en kontekst vil vi kunne forstå, og mening vil vokse fram i samspill mellom meg og den andre (Gilje, 1993, pp. 148-153).

Ifølge Kvale og Brinkmann er formålet med hermeneutisk tilnærming «*å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr*» (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 73-74). Som forsker innebærer dette å kunne gi intervjupersonens ytringer mening ved å være oppmerksom på bakgrunnen eller konteksten ytringene stammer ifra, det vil si hvilke antagelser, verdier og praksiser som ligger som utgangspunkt for ytringene.

I mitt prosjekt har jeg gjennom kvalitativ intervju forsøkt å innhente informasjon om ledernes erfaringer og tanker i forhold til å arbeide med mellommenneskelige relasjoner. Jeg har gjennom deres fortellinger både fått bekreftet min forståelse, men også fått ny forståelse. Dette

tok jeg med meg videre til neste intervju. Min forforståelse ble på den måten både bekreftet men også utfordret. Min analyse av dataen og forståelse av den bærer preg av min forforståelse og fortolkninger av dette. Denne prosessen der min tolkning foregår i et stadig samspill mellom helhet og del og min forforståelse er å forstå som den hermeneutiske sirkelen (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 237). Jeg har i presentasjon av de sentrale funn i kapittel 4 derfor tilstrebet å gjøre mine tolkninger av informantenes utsagn eksplisitt.

Fenomenologiens underliggende antagelse tar utgangspunkt i at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Thagaard, 2013, pp. 40-41) Fenomenologi handler derfor om å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens eget perspektiv og vektlegger aktørens beskrivelser slik de oppleves og erfares fra aktøren selv (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 44-45). I følge Postholm innebærer en fenomenologisk tilnærming å studere en prosess eller en pågående hverdagsaktivitet (Postholm, 2017, pp. 41-44). Ved en fenomenologisk tilnærming er det viktig at jeg som forsker stiller meg åpen for intervjupersonenes beskrivelser av erfaringer og opplevelser ved å legge til side min forforståelse (Thagaard, 2013, p. 40).

I mitt prosjekt søker jeg å finne svar på *på hvilken måte en leder kan arbeide konstruktiv*. I innledningen definerte jeg dette som en måte å utøve ledelse på. Jeg gjorde rede for min forståelse på ledelse som et samspillprosess. For å kunne få svar på dette har det vært viktig for meg å få informasjon om ledernes subjektive erfaringer og tanker om ledelse og samarbeid. Jeg mener en fenomenologisk tilnærming har hjulpet meg i denne sammenheng.

3.3.3 *Datainnsamling - Kvalitativ forskningsintervju*

Kvalitativ forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er en profesjonell samtale der forskeren søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 20). Hensikten med forskningsintervjuet er å få tak i og få fram intervjupersonens subjektive erfaringer og opplevelser for deretter kunne gi mening i tema som diskuteres og fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 42). I mitt prosjekt har jeg søkt å få svar på hvilken måte ledere forholder seg til og arbeider med mellommenneskelige relasjoner og hvilke erfaringer og opplevelser de har i arbeid med mellommenneskelige relasjoner. Min problemstilling er utforskende med et formål om å øke kunnskap og forståelse om et fenomen. Å tilegne seg kunnskap gjennom samtale er intet nytt og i samtaler mellom mennesker kan det foreligge et stort kunnskapspotensiale (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 21-26). Det opplevdes derfor som

hensiktsmessig å bruke kvalitativt forskningsintervju for å kunne belyse problemstillingen og formålet på en god måte.

Datainnsamling

I forbindelse med forespørsel om deltakelse i undersøkelsen har informantene fått både muntlig og skriftlig informasjon om prosjektes tema og formål. De har i tillegg fått informasjon om konfidensialitet og muligheten til å kunne trekke sitt samtykke uten at det skal foreligge konsekvenser for vedkommende.

Jeg har gjennomført 3 kvalitative intervjuer med 3 informanter. Lengden på intervjuene har vært på ca. 1 time, hvor det overordnet tema for alle intervjuene var lederrollen, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Det første intervjuet ble gjennomført i begynnelsen av april og transkribert rett etterpå. Det andre intervjuet ble gjennomført i slutten av april og transkribert dagen etter. Siste intervju ble gjennomført i begynnelsen av mai og transkribert dagen etter. Alle tre samtaler ble tatt opp på digital opptaker i tillegg skrev jeg ned stikkord underveis som en støtte i selve intervjuet. Intervjuene ble foretatt hos ledernes egne arbeidsplass.

Jeg har i forkant av intervjuene begrenset informasjonen om innholdet i intervjuet og kun orientert om tema, formål og problemstilling, dette for å unngå å påvirke informantene i forkant av intervjuene. Dette er også i tråd med fenomenologisk tilnærming der informantenes ekte og ærlige opplevelser og erfaringer samt beskrivelsene av disse er ønskelig og viktige.

I følge Kvale og Brinkmann bør intervjueren inneha visse kvalifikasjoner for at intervjuet skal anses som kunnskapsproduserende og samtidig skape en god opplevelse for den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 195-196). Jeg forsøkte å lage en ramme rundt intervjuet som fremmet en åpen og ærlig dialog. Jeg tok med meg erfaring fra mitt første intervju og justerte min tilnærming til neste intervjuet ved blant annet å innta en mer passiv lytterposisjon. Jeg opplevde at informantene fikk mer anledning til både å tenke og snakke ut.

3.4 Utvalg av informanter

I følge Thagaard kan en forsker foreta et strategisk utvalg av informanter for forskningsprosjektet. Dette betyr at valg av informanter er gjort på bakgrunn av kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i forhold til problemstilling som ønskes besvart (Thagaard, 2013, pp. 60-61).

I mitt prosjekt er formålet å sette fokus på mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner og få økt innsikt i hvordan ledere forholder seg til dette på en konstruktiv måte. Mitt strategiske utvalg er foretatt med utgangspunkt i å velge deltakere som har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til prosjektets formål (Thagaard, 2013, p. 60). Jeg har i dette prosjekt valgt ledere med personalansvar som representanter for gruppen ledere. Disse lederne har selv beskrevet seg som relasjonsorienterte ledere og med tanke på deres ansvar med å lede mennesker og i forhold til tema og formål med prosjektet mitt anser jeg dette utvalget som riktig og relevant.

Med tanke på prosjektets formål har det også vært viktig for meg å få tilgang til informanter med evner til refleksjon samt lengre erfaring med å lede mennesker. I denne studien har alle tre lederne mer enn 10 års erfaring som personalledere.

Jeg tok kontakt med 1 potensiell informant jeg mente kunne passe som informant i prosjektet. Valget på denne informanten begrunner jeg med relevant arbeidserfaring og personlige egenskaper. Vedkommende takket ja og har gjennom hele prosjektets forløp gitt uttrykk på raushet og engasjement til prosjektet. Den andre informanten fikk jeg anbefalt via en bekjent som opplevde vedkommende kunne være en god informant med tanke på prosjektets tema og formål. Den siste informanten ble forespurt av en bekjent og svarte ja på å være med prosjektet og har stilt seg veldig åpen og deltagende. I forhold til prosjektets problemstilling har faktorer som kjønn, alder og arbeidssted vært uten betydning jf. Skjervheims eksistensfilosofisk perspektiv.

3.5 Resultat av intervju

Jeg vil i dette kapittelet ta for meg fasene etter intervju, der jeg arbeider med resultatet av intervjuene gjennom transkripsjon og analyse.

3.5.1 Transkripsjon – fra tale til tekst

I følge Kvale og Brinkmann er transkripsjoner oversettelser fra talespråk til skriftspråk, det er en transformasjon eller et skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 204-205). Transkripsjon innebærer en abstraksjon der både stemmeleie, intonasjon og ånderett går tapt, noe som kan svekke og dekontekstualisere gjengivelser av intervjusamtalene. Transkripsjon er i seg selv en fortolkningsprosess, noe som innebærer at min forståelse kan ha påvirket også denne fasen av prosjektet.

Under intervjuene ble det brukt digital lydopptaker etter samtykke med informantene. På den måten kunne jeg konsentrere meg om emnet, dynamikken og intervjupersonen. Jeg transkriberte lydopptakene selv da jeg anså det som en viktig del av analyseprosessen. Med utgangspunkt i lydopptakene ble transkripsjonene gjennomført så snart som mulig etter hver av intervjuene og forsøkt transkribert så ordrett som mulig.

Transkripsjon av intervjuene har innebært flere etiske overveielser. For det første er min målform bokmål og transkripsjonene ble skrevet på bokmål. Jeg har reflektert over hvordan denne oversettelsen fra dialekt til bokmål kan på den ene siden bidra til anonymisering av informantene, som i en kvalitativ forskning er viktig å ta hensyn til, og på den andre siden fjerne det spesielle, det personlige preget språket til informantene tilfører innholdet. Denne utfordringen har jeg forsøkt å håndtere ved å lytte flere ganger til intervjuene for å forsikre meg at jeg har oversatt så riktig som mulig. Alle tre informantene mine har samme dialekt, men den ene informanten skilte seg likevel ut ved at vedkommende hadde mer spesielle uttrykk. Av hensyn til anonymitet valgte jeg å fjerne disse ordene og erstatte dem med synonymer som jeg opplevde passet godt inn. Jeg er samtidig innforstått med at disse ordene kunne ha bidratt til en mer fullstendig og mer levende beskrivelse.

Jeg har ellers valgt å beholde pausene, overlappingene og intonasjonen i ordvekslingen så godt som mulig. Det har videre vært viktig for meg å ta høyde for at muntlig tale kan noen ganger oppfattes som usammenhengende når det kommer på skriftlig form og at dette videre kan oppleves som en indikasjon på et svakt intellektuell nivå (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 213). Dette var ikke ønskelig fra min side og jeg ønsket ikke å fremstille informantene på denne måten. Jeg valgte derfor å omskrive de sitatene jeg presenterte i teksten på en så autentisk måte som mulig.

3.5.2 Dataanalyse - Helheten i fokus

I arbeid med å analysere innsamlet data vil teori jeg har tilegnet meg, samt mine egne erfaringer og opplevelser, fungere som briller når data blir tolket og analysert (Postholm, 2017, p. 86). Dette betyr at resultater som presenteres er et resultat av min fortolkning av deltakernes forståelse – en fortolkning av en allerede fortolket virkelighet (Thagaard, 2013, p. 153). I kapitlet om etiske vurderinger tar jeg for meg i nærmere detalj hvordan jeg har håndtert denne utfordringen.

Under intervjuene tok jeg i tillegg til lydopptak, notater i form av stikkord. Disse har jeg benyttet meg av sammen med transkripsjonene i dataanalysen og opplever de har jeg gitt meg mer nærhet til intervjusamtalen og intervjusituasjonen. Dette er også i tråd med det Kvale og Brinkmann sier om intervjuuttalelsene, som er forfattet i felleskap og at de bør sees på som en fortsettelse av intervju dialogen (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 219).

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer med det formål å avdekke et budskap eller en mening, samtidig er formålet med analysen å gi forskeren en helhetlig forståelse av datainnsamlingen for å kunne svare på problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 219). I forbindelse med dette har det vært viktig å ta stilling til både hvordan innsamlet data skal analyseres og hvordan resultatene skal framstilles (Thagaard, 2013, p. 157).

Etter at intervjuene var transkribert startet jeg med å lese og lytte grundig på intervjuene. Jeg forsøkte å fange opp ord og begreper som jeg ikke hadde fått med meg. Deretter lyttet jeg på nytt og forsøkte å være bevisst på hva informantene var spesielt opptatt av – jeg tok notater mens jeg hørte på og sammenlignet disse notatene med de jeg hadde skrevet under intervjuene. Underveis reflekterte jeg over om informantenes svar var slik jeg forventet, eller om det var funn som ikke lot seg forklare i lys av valgt teori.

Som utgangspunkt for selve tolkningen og analysen av informantenes erfaringer og opplevelser av lederrollen og ledelsesutøvelse har jeg benyttet en temasentrert tilnærming (Thagaard, 2013, p. 181). En annen mulig tilnærming til tolkning og analyse av datamaterialet kunne vært en personsentrert tilnærming (Thagaard, 2013, p. 157). Denne tilnærming kunne bidratt med å gi prosjektet en mer detaljert forståelse av og mer kunnskap om samhandlingsprosesser på individ og gruppenivå. På grunn av informantenes fremtredende posisjon ville hensynet til anonymitet representere et problem og ble derfor valgt bort.

Temaene i datamaterialet ble etter hvert kategorisert, dette for å få mer oversikt over datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 226). Dette gjorde jeg ved å sortere funn / sitater inn under de kategoriene jeg opplevde de tilhørte. Kategoriene ble utarbeidet av selve datamaterialet i form av temaer jeg opplevde informantene var opptatt av. Samtidig var jeg opptatt av at kategoriene og funnene under hver kategori skulle hjelpe meg å svare på prosjektets forskningsspørsmål. Selve arbeidet med kategorisering bestod i å lytte samt «se» på likheter og ulikheter hos informantene i forhold til synspunkter og opplevelser. Jeg har totalt tre hovedkategorier. Benevnelsene på enkelte av kategoriene er blitt til gjennom sitater fra informantene, mens andre har fått benevnelse jeg opplever gir mening til det aktuelle tema.

Jeg opplever denne måten å arbeide på har hjulpet meg med å bli godt kjent med datamaterialet.

3.6 Studiens kvalitet

Relatert til mitt prosjekt kan jeg stille meg selv spørsmål om resultatene jeg har kommet fram til er troverdige eller pålitelige og om det foreligger en gyldighet og overførbarhet for andre enn oss som har snakket sammen. Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for studiens kvalitet. I den forbindelse er det tre kriterier som er sentrale; reliabilitet, validitet og overførbarhet. Jeg vil vurdere studien min i lys av disse kriteriene.

3.6.1 Reliabilitet

I følge Kvale og Brinkmann er spørsmålet om studiens reliabilitet eller pålitelighet, knyttet opp til ulike prosesser av studien, som for eksempel ved utforming av spørsmål i intervjuguiden, i transkriberingen og i analysen (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 276). I utgangspunktet handler reliabilitet om repliserbarhet, det vil si at en annen forsker som anvender de samme metodene skal komme fram til samme resultat (Thagaard, 2013, p. 202). I kvalitativ forskning vil fortolkning og analyse av innsamlet data i vesentlig grad være preget av meg som forsker og min forforståelse. Spørsmålet om repliserbarhet blir derfor av mindre betydning. Det som derimot blir viktig i forhold til prosjektets reliabilitet er å redegjøre for *hvordan* dataene har blitt utviklet i løpet av forskingsprosjektet og hvor gode de er (Thagaard, 2013, p. 202). Dette er noe jeg bevisst har forsøkt å vise til og gjøre gjennom hele prosjektet. Jeg har i dette prosjektet forsøkt å oppnå best mulig pålitelighet ved å blant annet synliggjøre min forskningstilnærming og vitenskapelig ståsted, presentere intervjuguide samt beskrive og begrunne valg av metode så oppriktig som mulig. I tillegg har jeg gjort mine tolkninger eksplisitt og brukt ordrette sitater fra informantene ved presentasjon av funn.

3.6.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til (Thagaard, 2013, p. 194). Dette kan vurderes ved å spørre seg om forskerens fremgangsmåte og resultatene av undersøkelsen representerer virkeligheten som er studert og om man har fått svar på det man har spurt om. I tillegg handler det om i hvilken grad fremgangsmåten og funn på en riktig måte reflekterer formålet med prosjektet og representerer virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 279-281). I mitt prosjekt er formålet å sette fokus på mellommenneskelige relasjoner i organisasjoner og få økt innsikt i på hvilken måte ledere forholder seg til dette på en konstruktiv

måte. I min analyse av dataen har jeg hatt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Funnene i prosjektet mitt består derfor av mine tolkninger av informantenes beskrivelser av sine erfaringer og opplevelser i forhold til dette. I prosjektet er ledernes virkelighet presentert slik de opplever den samt mine tolkninger av dette.

Målet med dette prosjektet har ikke vært å presentere en objektiv sannhet eller bevise sammenhenger. I lys av valgt forskningsstrategi samt vitenskapelig ståsted, har målet vært å tilby *en* mulig fortolkningsmulighet uten å nødvendigvis utelukke andre fortolkningsmuligheter. Prosjektet har hatt som mål med å bidra til en økt forståelse på fenomenet ledelse og mellommenneskelige relasjoner samt bidra med å øke kunnskap om temaet ledelse og asymmetriske relasjoner. Ved å se på valgte tema i lys av Hans Skjervheims teori om den treleddede relasjon mener jeg at prosjektet bidrar med å belyse og nyansere tema på en annerledes måte og derfor bidra med økt kunnskap om valgt tema og fenomen.

3.6.3 Overførbarhet

Undersøkelsens overførbarhet handler om hvorvidt resultatene først og fremst gjelder en bestemt situasjon eller om resultatene kan være relevante i andre situasjoner, for andre personer og kontekster (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 289).

Jeg har i mitt prosjekt intervjuet tre ledere og studiens funn består av min tolkning av disse ledernes opplevelser og erfaringer. Er disse funnene overførbare? Slik jeg ser det avhenger det av blant annet mitt vitenskapelig ståsted og antall informanter. I kapittel 3.2 gjorde jeg rede for mitt vitenskapelige ståsted hvor jeg erkjenner å identifiserer meg med det konstruktivistiske paradigme. Ut fra dette paradigme forstås kunnskap som noe som skapes i et samspill og slik sett kan kunnskapen jeg og informantene har skapt i intervjusituasjonen forstås som riktig, unik og med en indre logikk (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 289). Når det kommer til antall informanter foreligger det innvendinger mot intervjuforskning på grunn av det lille antallet med informanter. I samfunnsvitenskapen foreligger det en antagelse om at kunnskap først og fremst ansees som vitenskapelig når det oppfattes som universell og er gyldig til alle steder og på alle tidspunkter. Dette gjelder ikke for mine funn, men fra et konstruktivistisk perspektiv derimot vil kunnskap som er sosial skapt ha en verdi i den forstand at situasjoner og kontekster kan gjenkjennes og er identifiserbare og på den måte oppleves som nyttige i andre sammenhenger også (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 189-190).

Mitt håp er at gjennom innsyn i fra tre leders opplevelser og erfaringer vil de som leser oppgaven oppleve det som nyttig lesing og at de selv kan få økt innsikt og mulighet til refleksjon rundt egen praksis.

3.7 *Etiske vurderinger*

I forskningssammenheng kan en tenke seg etikk på flere nivåer. Men i utgangspunktet handler det om at forskeren på den ene siden forholder seg til etiske prinsipper som gjelder for forskningsmiljøet og på den andre siden relasjonen til informantene (Thagaard, 2013, p. 24). Jeg har i dette prosjekt valgt en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming til informantenes erfaringer, opplevelser og beskrivelser fra praksis. Hensikten med en slik tilnærming er å få tilgang til informantenes livsverden slik den oppleves for dem og videre å forstå hva som ligger til grunn for deres livsverden (Kvale & Brinkmann, 2018, pp. 45 og 73-74). Dette er utfordrende fordi det innebærer at jeg som forsker må balansere på en line hvor jeg på den ene siden skal formidle informantenes livsverden så riktig som mulig, men på den andre siden skal jeg benytte meg av deres fortellinger for å kunne svare på problemstillingen uten å forringe informantenes fortellinger gjennom min egen fortolkning.

Innen forskningsetikk er konfidensialitet viktig, og i min undersøkelse er informantene anonymisert. Dette betyr at det ikke skal være mulig å spore tilbake til lederne jeg har intervjuet. Forskningsetikk handler blant annet om at informantene ikke skal kunne kjennes igjen eller identifiseres. Samtidig som anonymitet kan beskytte informantene, er jeg også bevisst at anonymisering kan frata intervjupersonenes stemme ved at jeg gjennom analyse av data tolker deltagerens utsagn uten å bli motsagt (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 106). I den forbindelse har jeg i dette prosjektet tilstrebet meg i forkant av informantenes deltakelse, både muntlig og skriftlig, sørget for å gi detaljert informasjon om prosjektets formål. Ved hjelp av NSD meldeskjema beskriver jeg formålet med prosjektet og informantenes rettigheter i forhold til å delta i prosjektet. Skjema er et skriftlig samtykke og viser til at deltakelse er frivillig og at informantene kan når som helst trekke seg ut av prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2018, p. 104).

I forkant av intervjuene har jeg reflektert over viktigheten av å «nærme meg varsomt» for å unngå å påføre ubehag eller negative opplevelser i form av stress eller krenkelser. Ledernes ærlige og ekte beskrivelser er viktige da jeg opplever deres deltakelse kan bidra til et godt forskningsresultat. Jeg har også gjort meg refleksjoner over mine egne tolkninger av deres ytringer og om dette kan gi lederne en opplevelse av å bli feiltolket og misforstått. I den

forbindelse er det viktig for meg å presisere at mine tolkninger er nettopp mine og ingen sannhet.

3.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for rollen min som forsker og mitt vitenskapelige ståsted. Jeg har også gjort rede for min forskningstilnærming og vurdert kvaliteten på studien. I neste kapittel vil jeg presentere studiens funn.

4 Presentasjon av funn

4.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere funnene i undersøkelsen i form av hovedkategorier som har blitt til under arbeid av dataanalysen. Jeg vil gjøre rede for funnene ved å beskrive hva informantene sa i intervjuene og presentere utsagn. Med bakgrunn i problemstillingen «*På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon*» har jeg utarbeidet tre hovedkategorier. Hovedkategoriene er;

- *Ledelse – et gjensidig samspill*
- *Deltagelse og engasjement*
- *Den realistiske og anerkjennende leder*

Kategoriene er utledet av datamaterialet i form av tema jeg opplevde informantene var opptatt av, slik jeg har tolket det. Min forforståelse, mitt vitenskapelig innfallsvinkel har bevisst og ubevisst påvirket valg av utsagn, tolkning av disse samt utforming av kategorier.

4.2 Ledelse - et gjensidig samspill

Denne kategorien handler om hvordan lederne jeg intervjuet tenker og opplever om samarbeid og samspillet mellom dem og medarbeiderne deres. Videre handler kategorien om hva lederne legger til grunn for å få til et godt samarbeidsfelleskap og hvordan de forholder seg til utfordringer når det kommer til samarbeid. I tillegg handler denne kategorien om ledernes tanker om deres egne begrensninger som ledere samt om erfaringer der samspillet har medført til noe innovativt.

Alle tre ledere fremhever betydningen av et godt samspill og samarbeid har for begge parter og virksomheten. I fortellingene til informantene kommer det frem at ledelse er noe som gjøres sammen med andre og at medarbeiderne er viktige for dem. Det kommer også fram at samarbeid ikke nødvendigvis er lett å få til men at det er viktig for dem å legge til rette for det. Informant 3 formulerer det slikt «*i ledelse er det to parter. Jeg tror samspillet, den symbiosen mellom enkeltpersoner er veldig viktig. Samarbeid er alltid viktig. Du kan ikke få til noe verken i bedrifter eller i andre sammenhenger uten at en bygger på hverandre. Det er viktig å sette pris på hverandre og trekke på hverandres kompetanse*» (informant 3). Samtidig sier vedkommende

at det kan være utfordrende fordi mennesker er ulike *«det er ingen tvil om at samarbeid kan være utfordrende fordi det er ikke alltid alle vil samarbeide alle er ulike og har ulike preferanser. Like barn leker best, det er det enkleste men også det farligste.»*

Slik jeg tolker informant 3 sitt utsagn er at det foreligger et naturlig avhengighetsforhold som er gjensidig og som gagnar begge parter i relasjonen og at dette oppnås best når det foreligger ulikheter i form av ulik forståelse blant de ansatte. Det at informant 3 kaller relasjonen mellom leder og medarbeider for en symbiose tolker jeg som at det er viktig at begge parter gir fra seg noe den andre trenger og visa versa. Informant 3 sitt utsagn om *«like barn leker best, det er det enkleste men også det farligste»* tolker jeg som at vedkommende er innforstått med at «likhet» blant ansatte ikke utfordrer nok til vekst og utvikling. Informant 1 er innpå noe lignende i forhold til tanker om samarbeid og hvorfor det er viktig;

«Samarbeid er alltid viktig, uansett. For å få til et godt samarbeid er det viktig at det blir stilt krav til medarbeiderne samtidig er det viktig for meg å høre på deres innspill». De er med på å problematisere ting eller se ting ifra et annet ståsted som jeg gjerne ikke har tenkt på og kommer med gode forslag. Dette er kjempeviktig» (informant 1).

Informantene forteller videre at samarbeid er viktig for dem som ledere fordi de selv ikke alltid sitter med alle svarene eller forslagene. Alle tre informanter er enige om at de har sine begrensninger og at medarbeidernes stemme er relevant når det kommer til å finne gode løsninger på for eksempel en sak. Informant 2 sier: *«Jeg tenker at samarbeid er alltid viktig av ulike grunner. Det ene er at jeg har ikke svaret på alt, jeg tror det er viktig å høre på de som er i felten og som faktisk har helt andre erfaringer enn det jeg er i stand til å klare å få». Da er det dumt å ikke lytte til det de har å si» (informant 2).*

Informant 3 forteller at selv om h*n kan oppleve å bli frustrert når andre stiller seg kritisk til forslag eller valg som er tatt, ser h*n fordelen ved å ha medarbeidere som ser saken i fra andre punkter enn det h*n selv evner.

«Du skjønner i ettertid at det var lurt å høre på den kritiske medarbeideren. I arbeidssammenheng trenger du alle, igangsetterne, kritikerne og de som avslutter» (informant 3).

Når jeg spør lederne hva som skal til for å få til et godt samarbeidsfelleskap kommer det fram at de har ulike tilnærminger i forhold til dette. Informant 1 mener det er viktig å stille krav til de ansatte og lytte til de ansattes innspill *«jeg tar innspillene på alvor og det er kjekt når de ser*

at virksomhetslederen tar det innspillet videre, det betyr mye å bli løftet fram». Informant 2 vektlegger «å ha tydelige verdier på hvordan vi skal ha det» og påpeker at det er noe som gjøres i felleskap. For denne lederen er det viktig å ha en visjon, mål og verdier alle kan kjenne seg igjen i og strekke seg etter. Informant 3 påpeker viktigheten av å akseptere ulikheter og det lytte på hverandres innspill.

I forhold til lederens erfaringer og opplevelser om utfordringer ved samarbeid viser funnene at det forekommer, men utfordringer i denne sammenheng sees ikke nødvendigvis som negativt eller som et problem så lenge en leder bestreber seg på synliggjøre viktige verdier gjennom handling. Informant 2 sitt utsagn illustrerer dette

«Samarbeid kan være utfordrende men ikke nødvendigvis et problem. Det krever jobb fordi på en arbeidsplass er det ulike folk med vaner og vaner er vanskelige å endre. Hvis du har regler som tar utgangspunkt i verdier og mål og praktiserer det, da får du etter min erfaring noen kulturbærere som fungerer samlende». (Informant 2)

Slik jeg tolker informant 2 sitt utsagn er at utfordringer i forhold til samarbeid ikke kan unngås men gjennom å være bevisst og synliggjøre verdier og mål bak reglene gjennom handling, kan utfordringer håndteres på en mer konstruktiv måte.

Informant 1 forteller at åpenhet og lydhørhet og å være tydelig på ledelse har forhindret de store utfordringer i forhold til samarbeid. Videre presiserer vedkommende at alle har ulike roller men at det er viktig for vedkommende å påpeke at alle er betydningsfulle. Informant 1 sier; *«jeg lytter til det de ansatte har å fortelle og jobber for at vi skal gjøre hverandre gode».*

I forbindelse med spørsmål om lederne har opplevd samarbeid som innovativt svarer de her ganske likt. Informant 2 og 3 forteller om samarbeid som opplevdes som henholdsvis *«en suksesshistorie»* og *«verdiskapende»*. De forteller at å bli utfordret til å tenke annerledes og til å sette seg krevende mål var en av årsakene til at samarbeidet medførte noe nytt og spennende. Samtidig forteller de at dette ikke nødvendigvis var enkelt da flere opplevde å måtte tre ut av komfortsonen. Informant 3 forteller:

«Jeg fikk være med å etablere en bedrift. Det var utrolig gøy og verdiskapende. Jeg tror en av grunnene var at vi satte oss et svært krevende mål. Det mellommenneskelige var også veldig tilstede, vi bygget på hverandres kompetanse og løftet hverandre opp. Men vi jobbet nesten døgnet rundt» (informant3).

Informant 2 forteller om en endringsprosess som innebar en ny måte å arbeide på og tenke på som, i begynnelsen ga utfordringer fordi det ikke forelå retningslinjer eller etablerte vaner fra før. Informant 2 forteller videre hvordan dette var med på å utfordre en annen måte å forholde seg til hverandre på men at vedkommende opplevde dette som positivt

«Vi ble utfordret til å forholde oss til hverandre på en helt annen måte, til å snakke til hverandre på en annen måte. Det var spesielt utfordrende for de mest erfarne, de ble satt ut av komfortsonen i forhold til de innarbeidede vanene på hvordan de jobber. Vi hadde ingen erfaring med denne måten å arbeide på og det skapte frustrasjoner, men det var utrolig bra» (informant 2).

Slik jeg tolker ledernes utsagn i denne hovedkategorien er at de er innforstått med at ledelse ikke er et enkeltmansspill, men et *samspill* der begge parter spiller en viktig rolle og at det foreligger et gjensidig avhengighetsforhold. Dette tolker jeg videre som at lederne ser på ledelse som et relasjonelt fenomen. Samtidig tolker jeg lederne som svært menneskeinteresserte og opptatt av å anerkjenne de ansatte gjennom å stille krav til de og ved å fremme medbestemmelse og at dette kan være med på å gi positive ringvirkninger til person og bedrift.

4.3 Deltagelse og engasjement

Denne kategorien handler om medarbeidernes mulighet til å delta i forhold til virksomheten og egne arbeidsoppgaver og hvordan lederne oppfordrer og motiverer til det. Fokuset i denne kategorien er hvordan lederne tilrettelegger for deltagelse og hva lederne vektlegger som viktig for å få med seg medarbeiderne.

Et sentralt funn i studien min er at de tre lederne jeg intervjuet var opptatt av medarbeidernes tanker og ideer i forhold til ulike arbeidsoppgaver men også i forhold til større ting som for eksempel virksomhetens rammeverk og gir uttrykk for at dette er noe som er viktig for dem. Informant 1 uttrykker det slik; *«For meg er det viktig at medarbeiderne deltar. Målene til organisasjonen for eksempel er satt av de i virksomheten, de er med å utarbeider alle planer. Medarbeiderne setter rammen på hvordan og hva de vil jobbe med så tar de det videre opp med sine assistenter der de får komme med sine innspill. Til slutt syr vi et opplegg sammen og på den måten er alles stemmer med» (informant 1).* Informant 1 forteller også at h*n er innforstått med at alle medarbeiderne er ulike og at ikke alle tør å komme med innspill og at h*n har forsøkt å ta hensyn til dette ved å gjøre diskusjonsarenaene så små som mulig.

For informant 3 er deltagelse fra medarbeideren også viktig og forteller at h*n ikke har troen på at den enkelte skal gjøre så mye alene. Informant 3 forteller videre at de legger opp til faste møter der ansatte kan få mulighet til å delta å komme med sine innspill og mener slike møtevirksomheter kan være med på skape mer forståelse. Informant 3 sier;

«Jeg tror det er viktig å legge opp til deltagelse blant annet gjennom møtevirksomheter. Gjennom slike møter gis det rom for involvering og forståelse fra alle. Det er alles arbeidsplass på lik linje, alle er likeverdige og det er viktig å høre de ulike synspunktene» (Informant 3).

Informant 2 har en annen tilnærming til deltagelse. H*n forteller at ved å være nysgjerrig på hvem de ansatte er og hvilke preferanser de har, gjør det lettere å tilrettelegge for deltagelse. Informant 2 sitt utsagn understreker dette;

«Det har vært viktig for meg å kjenne folkene jeg jobber med og å være nysgjerrige på hvem de er og hvordan de synes ting virker og hva de tenker kan forbedres. Når man kjenner de ansatte er det lettere å legge til rette for at de får brukt seg selv på en måte som oppleves som meningsfullt for dem» (Informant 2).

Min tolkning av ledernes beskrivelser og utsagn er at det er viktig å skape rom for dialog fordi de opplever at dette bidrar til deltagelse og engasjement rundt egen arbeidsplass. Slik jeg tolker det, bidrar dette videre til anerkjennelse av hverandre som kollegaer og som mennesker. Budskapet til lederen slik jeg forstår det, er at gjennom å være nysgjerrige på hverandre, lytte og stille seg tilgjengelig for å ny forståelse og innsikt vil det medføre til en verdi som kan gagne alle.

4.4 Den realistiske og anerkjennende lederen

Denne kategorien handler om ledernes tanker og beskrivelser knyttet til rollebevissthet relatert til ledelse og hvordan de velger å forholde seg til dette og det å skulle lede mennesker. Kategorien handler også om hvordan lederne bidrar med å gi medarbeiderne mening i arbeidet som gjøres gjennom mål og visjon som bygger på verdier alle kan kjenne seg igjen i og som videre kan være med å skape en åpenhets og tillitskultur.

I fortellingene deres kommer det fram at ledelse handler om balanse mellom det å forholde seg til mennesker og virkeligheten. Alle tre lederne opplever å være bevisst rollen som leder og adferden deres og er enige om at dette er svært viktig nettopp på grunn av deres mulighet til å påvirke, det er spesielt informant 1 og 2 som poengterer det mer utfyllende. I forbindelse med

dette forteller informant 2 at det ikke holder å bare være bevisst, men det krever handling som samsvarer med bevisstheten. Vedkommende forteller videre at h*n opplever at enkelte ledere glemmer at de er sjefer til tross for en god tone og ikke er bevisst hvilken effekt adferden deres kan ha på andre på grunn av rollen deres. Informant 2 sitt utsagn understreker dette;

«Det er veldig viktig å være bevisst og gjerne akkurat det, det holder ikke at du bare er bevisst, det må vise seg i praksis gjennom handlingene dine. Selv om det ikke virker eller betyr noe for deg som leder, så spiller det en rolle i forhold til andre fordi det jeg sier, i rollen jeg er i veier tyngre. Å bygge gode relasjoner har helt klart hjulpet med i rollen som leder. Det er en hel del ting jeg har lært som jeg aldri hadde tenkt over hvis ikke det var for de ansattes tilbakemeldinger» (Informant 2). Slik jeg tolker informant 2 sitt utsagn er at uavhengig av hvor god tone en leder opplever å ha med sine medarbeidere så bør en leder alltid nærme seg med varsomhet og være innforstått med at mennesker er ulike og tolker ord og handling forskjellig og spesielt der det foreligger forskjell i makt. En annen tolkning kan være at en leder, på grunn av stillingen, er en kulturbærer og bør derfor være bevisst adferden sin.

Informant 1 er også innpå det samme når vedkommende sier at *«alt jeg gjør er gjennomtenkt og jeg går mange runder før avgjørelser tas»*. Informant 1 forteller at h*n opplever at gjennom å være konsekvent og tydelig gir h*n de ansatte et klart bilde på hva de kan forholde seg til og mener at det skaper en trygghet. Dette tolker jeg som at forutsigbarhet er grunnleggende for å skape tillit. Denne lederen er i tillegg opptatt av å knytte profesjonell relasjon til sine ansatte og sier at det *«da følger lite utfordringer med»*.

Funnene viser videre at det foreligger en enighet om at en leder med ansvar for å lede mennesker må være målbevisst, en som kan gå foran å vise vei og være tilstede for de ansatte ved å lytte og engasjere. Dette tolker jeg som at lederne verdsetter tilbakemelding fra medarbeiderne. Utsagn som illustrerer dette er;

«En leder med ansvar for å lede andre mennesker er en person som evner å gå foran og vise vei og hva som er målsettingen, hva vi skal klare å oppnå og samtidig klare å få gruppen som en leder til å ha føttene samme vei og gå mot det målet. Og i det må en leder kunne evne å motivere, inspirere og få innpass fra den gruppen som du leder. Og så tror jeg det er viktig å være ydmyk på det du ikke er god på og er åpen på det» (informant 3).

«En god leder evner å få med seg de ansatte til å gjøre den oppgaven de skal gjøre, samtidig som at de ansatte har det bra. Da har gode relasjoner med de ansatte vært viktig for meg. Det

har vært viktig å være fast på sak og romslig på person og derfor har det også vært viktig å kjenne de jeg jobber med og å være nysgjerrige på hvem de er. I tillegg mener jeg at det er viktig for en leder å ikke tro at en må kunne alt best og ikke minst tro at du kan alt best, det er teamet» (informant 2).

Funnene viser også at det er viktig for lederne å være ærlige og «gjennomsiktige» i sine vurdering på valg de tar. Ulike arbeidsmiljøundersøkelser, fremleggelse av tall og det å ettersøke tilbakemeldinger fra medarbeiderne er noe som trekkes fram av enkelte ledere. Informant 1 og 2 er opptatt av at tilbakemeldinger fra medarbeiderne skal være konstruktive, det vil si at det må foreligge en mulighet til å kunne endre seg til å bli bedre. I forbindelse med dette poengterer informant 2 viktigheten av å ha et åpent forhold til de ansatte og mener at tilbakemeldinger bidrar med «at du stadig får utviklet repertoaret i forhold til hvilken effekt du kan ha».

Informant 1 forteller i tillegg at samtidig som det er viktig for vedkommende å lytte til medarbeidernes tanker om det som omhandler virksomheten og deres egne arbeidsoppgaver, er det viktig å være realistisk ved å vise til fakta. Informant 1 forteller:

«Vi snakker om det, hva vil vi, hva vil vi ikke. Men så må jeg skjære gjennom og si at det er sånn det er og så må vi heller forøke å forholde oss til det og snakke om saken det gjelder. Hvis det for eksempel er vikarbudsjetten vi snakker om så sier jeg møysommelig hvor mye prosent vi har på vårt budsjett og bestreber meg på vise hva vi har og hva det vil koste. Men jeg kan ikke bruke et halvt år på å diskutere det» (Informant 1).

Når jeg spør denne lederen om det til tider kan være utfordrende å balansere det å lede mennesker og virksomhet er svaret;

«Ja til tider kan det være det. Men samtidig har jeg jobbet i veldig mange år som leder for damer og menn og alle er forskjellige. Noen bruker mye følelser, og det er lov. Jeg viser alltid respekt for den jeg prater med uansett hvem det er for jeg har en enorm respekt for mennesker. Alle kan føle og mene sine meninger. Men så må jeg ta de tilbake til virksomheten vi skal drive».

Min tolkning av ledernes fortellinger og utsagn er at lederne har et gjennomtenkt og reflektert forhold til hvordan de forholder seg til sine medarbeidere og jobben lederne er satt til å gjøre. Slik jeg forstår utsagnene og beskrivelsene, er lederne innforstått med maktforskjellen i rollene og derfor bevisst sine valg og handlinger og på den måten legger de til rette for et åpent og

gjensidig tillitsforhold. Utsagnene kan også tolkes som at de ser på medarbeidernes meninger som påstander som de er villig til å ta opp til diskusjon.

I forhold til hvordan lederne bidrar med å skape entusiasme rundt arbeidet som gjøres viser funnene at gjennom å ha gode definerte mål og en visjon som bygger på verdier alle kan kjenne seg igjen bidrar dette med en åpenhets- og tillitskultur og et engasjement rundt virksomheten. Samtidig viser funnene at å skape oppslutning rundt virksomhetens mål kan være utfordrende når virksomheten opplever utfordringer i forhold til drift.

Informant 1 og 2 deler relativt like tanker om hvordan de formidler verdiene som målene og visjonen er bygd opp av og påpeker at det er svært viktig for dem å brenne for det selv, men ikke minst sette det på agendaen. Informant 1 forteller at h*n forsøker etter beste evne å lede virksomheten mot målet gjennom blant annet ta det opp i møtevirksomheter, i pausene ved å snakke om dem og i hverdagen generelt. Informant 2 har også en «snakk om det hele tiden» tilnærming, men forteller også at det er viktig å skape dialog rundt hva verdiene betyr og om hvordan verdiene faktisk skal praktiseres, «...*både kollektivt når vi har hatt personalmøter har vi snakket om det i felleskap og belyst hva dette betyr og viktigheten av det, hvordan disse verdiene virker i praksis og hvordan løser vi det. Overskriften vår der er Walk the talk*» (Informant 2).

Uttrykket *walk the talk*, slik jeg forstår det, handler om å handle som man sier. Slik jeg tolker informant 2 sitt bruk av dette uttrykket er at verdier er til for å gi mening og retning i arbeidet en gjør. Ved å synliggjøre og tydeliggjøre virksomhetens retning bidrar dette med på skape initiativ og engasjement.

Informant 3 forteller også om hvor viktig det er å ha tydelige verdier som er meningsfulle og retningsgivende, men forteller også at på grunn av problemstillinger som omhandler driften har de ikke klart å følge dette opp. Vedkommende forteller at dette har påvirket arbeidsmiljøet en del fordi det ikke lenger er noe konkret å strekke seg etter. Konsekvensene, slik jeg tolker informant 3, er at vedkommende opplever det som utfordrende å skulle motivere og skape engasjement samtidig som det foreligger problemstillinger som angår driften.

Min tolkning av funnene er at lederne mener det er viktig at ord og handling skal samsvare. For å skape en kollektiv enighet mener lederne at det er viktig å skape dialog rundt verdiene som virksomhetens mål og visjon er bygd opp av og at dette er noe som må gjøres sammen med de

ansatte. Videre er min tolkning at dette bidrar med å skape tillit og åpenhet i relasjonen mellom leder og deres medarbeidere, også når virksomheten opplever ulike utfordringer.

4.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet presentert studiens hovedfunn sammen med mine tolkninger av disse. Disse funne vil jeg i neste kapitel diskutere i lys av teori presentert i kapittel 2.

5 utfordringer og Muligheter – En diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapittel vil jeg trekke fram undersøkelsens sentrale funn som det ble redegjort for i kapittel 4. Jeg vil diskutere hvilke muligheter og utfordringer funnene representerer i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon. Problemstillingen jeg søker å få svar på er:

På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?

Som ramme rundt har jeg formulert tre forskningsspørsmål som jeg mener vil bidra med å svare på problemstillingen. Disse er:

- *Hvilken forståelse har leder av leder- medarbeiderrelasjonen som gjensidig avhengig og betydning det har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?*
- *Hvilken betydning opplever leder medarbeidernes engasjement har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?*
- *Hvilken betydning opplever leder medarbeidernes tilbakemelding har for å arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner og for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?*

Den treleddede relasjon slik Hans Skjervheim gjør rede for det, kjennetegnes ved at to subjekt deler oppmerksomheten rundt en sak (Skjervheim, 1996, pp. 71-72). Å møtes som subjekt innebærer å forholde seg til den andre gjennom å engasjere seg i saken som fremlegges - man møter den andre som et medmenneske med de tanker, følelser, opplevelser, ønsker og vilje den andre måtte ha. Det sentrale i den treleddede relasjon er relasjonen mellom de det gjelder og deres relasjon til saken som fremlegges.

5.2 Ledelse – et gjensidig samspill

I hovedkategori 1, *Ledelse – et gjensidig samspill*, er et sentralt funn at lederne er enige om at ledelse er et samspill mellom ledere og medarbeidere og at dette er av betydning for å få til et godt samarbeid og samarbeidsfelleskap. Videre foreligger det en enighet om at når det stilles krav til de ansatte og det legges til rette for et godt samarbeidsfelleskap vil dette kunne føre til nytenking og utvikling. I tillegg vektlegger lederne relasjonskompetanse og å synliggjøre felles verdier gjennom handling og mener dette bidrar med å forhindre de store utfordringer når det kommer til samarbeid. Samtidig viser funnene at samarbeid kan oppleves som utfordrende når lederne må ta valg som de ansatte ikke er enige i.

Min tolkning av disse funnene var at lederne var innforstått med at ledelse ikke er et enkeltmansspill, men et *samspill* der begge parter spiller en viktig rolle og at det foreligger et gjensidig avhengighetsforhold. Dette tolket jeg videre som at lederne ser på ledelse som et relasjonelt fenomen. Samtidig tolket jeg lederne som svært menneskeinteresserte og opptatt av å anerkjenne de ansatte gjennom å stille krav til de og ved å fremme medbestemmelse, og at dette var med på å gi positive ringvirkninger til person og bedrift.

Det som blir fremtredende i forhold til funnene er relasjonen mellom lederne og medarbeiderne og saken det arbeides om. Jeg vil videre diskutere hvilke muligheter og utfordringer som foreligger i forhold til relasjoner mellom mennesker og sak i lys av den treleddede relasjon.

5.2.1 Relasjon

Skjervheim er opptatt av relasjoner og hvordan mennesker forholder seg til hverandre. Han er opptatt av å møtes som subjekter. I funnene presentert over kommer det fram at lederne verdsetter relasjonene de har til sine medarbeidere. De samtaler med dem om saker som gjelder arbeidet de gjør, om saker som er verdifulle for begge parter, lederne ettersøker deres erfaringer og tanker. Tolkningen er at ledernes handlinger nettopp er et uttrykk for dette. Ledernes handlinger og hvordan de forholder seg til medarbeiderne viser til det Skjervheim kaller et subjekt-subjekt relasjon. Det er ifølge Skjervheim når mennesker møtes som subjekter at det foreligger mulighet for ny innsikt og vekst. Dette kommer fram i funnene der lederne blant annet forteller hvordan samspill har medført til ny innsikt og utvikling, enten i form av nye måter å arbeide sammen på eller i form av bevisstgjøring av egen arbeidsmetode.

Når relasjonen mellom leder og medarbeider er et subjekt-subjekt relasjon vil det kunne foreligge muligheter for nye perspektiver, innsikt og utvikling slik funnene bekrefter. Relasjonene mellom lederne og medarbeiderne er i tråd med Skjervheims forståelse på et subjekt-subjekt forhold. Likevel kan en spørre seg; hva når relasjonen mellom leder og medarbeider ikke oppleves bra. Hva hvis lederen opplever å ikke like en eller flere av medarbeiderne? Hva når medarbeideren kommer med en ytring som av leder oppfattes som provoserende eller utenfor kontekst? Er det mulig å forholde seg nøytral som leder og allikevel opprettholde et subjekt -subjekt forhold?

Et subjekt-subjekt relasjon innebærer som nevnt å møte hele menneske som medmenneske med de opplevelser, følelser, ønsker og vilje dette menneske skulle ha. Det fundamentale i dette forholdet er å *forholde* seg til den andre framfor å *gjøre noe* med den andre. I tillegg innebærer et subjekt-subjekt forhold en holdning og innstilling der forforståelse, erfaringer og «ekspertise» legges til side og i stedet møte den andre med nysgjerrighet. Det er ikke urealistisk å tenke at ledere vil møte på og måtte forholde seg til medarbeidere som de nødvendigvis ikke kommer godt overens med, og slik jeg forstår den treleddede relasjon kan det tyde på at et subjekt-subjekt relasjon kan være vanskelig å opprettholde når relasjonen oppleves som krevende. Slik sett blir det viktig for lederne å bestrebe seg på å være bevisst hvordan deres forforståelse og «ekspertise» kan påvirke og i noen tilfeller forhindre et subjekt-subjekt relasjon.

5.2.2 Sak

I beskrivelsene og funnene i denne undersøkelsen kommer det fram at lederne er opptatt av at medarbeiderne aktivt skal være med på saker som omhandler deres arbeidsplass. Det være seg å utvikle felles verdier i forhold til visjon og mål eller gjennom planlegging av virksomhetens rammeverk. Lederne legger opp til og verdsetter de ansattes tanker og meninger. Den treleddede relasjon kjennetegnes gjennom slike møter, der subjekter er sammen om noe tredje, nemlig saksforholdet. Når mennesker forholder seg til en felles sak foreligger det, slik Skjervheim forklarer, mulighet til å dele erfaringer og tanker – det gir grobunn for forståelse og innsikt. Relasjonen står ikke veien og enigheter som uenigheter kan tas opp uten å krenke den andre.

I funnene og i fortellingene til lederne kommer det også frem at det kan være utfordrende å få til samarbeid. Lederne må ta hensyn til personlige preferanser samtidig som de må ta avgjørelser på saker som ikke nødvendigvis faller i smak hos medarbeiderne eller de er enige i.

I følge Skjervheim står relasjonen i fare for å gå over til en toleddet relasjon når oppmerksomheten vendes bort fra saksinnholdet (Skjervheim, 1996, p. 72). I relasjoner hvor det foreligger en maktforskjell kan asymmetrien i relasjonen føre til en maktkamp - en kamp som er kjennetegnet ved at saksforholdet som ble delt blir lagt bort. Dette kaller Skjervheim en angreps holdning og en frihets frarøvelse av den andre. Men hva når relasjonen i utgangspunktet er god? Når det legges til rette for dialog slik flere av lederne sier at de gjør? Kan det være en hindring for å holde seg til saken? Det kan tenkes at en god relasjon mellom leder og medarbeider ikke nødvendigvis er så fruktbar som en skulle tro. Det sies at like barn leker best, men foreligger det mulighet for ny innsikt og vekst når alt en gjør sammen skjer tilsynelatende lett, når det ikke stilles spørsmål ved eller utfordrer med påstander med det en er sammen om å gjøre/løse?

«Det er ingen tvil om at samarbeid kan være utfordrende fordi det er ikke alltid alle vil samarbeide, alle er ulike og har ulike preferanser. Like barn leker best, det er det enkleste men også det farligste» (informant 3).

Lederne i denne undersøkelsen ser ut til å være bevisst faren en to leddet relasjon kan medføre – deres handlinger vektlegger betydningen av medarbeidernes tanker og ytringer. De bestreber seg på å holde fokus på saken ved å lytte, og stille seg åpne til medarbeiderens tanker, samtidig som de opptrer gjennomsiktig ved å være ærlige og vise til fakta der det foreligger. Samtidig legges det ikke skjul på at arbeid med mellommenneskelige relasjoner ikke er enkel sak (Spurkeland, 2017b, p. 44).

5.3 Deltagelse og engasjement

Et sentralt funn i denne hovedkategorien er at alle lederne vektlegger og mener at medarbeiderens tanker og ideer er viktige i arbeidssammenheng. Lederne har ulik tilnærming til dette tema. En leder mener at å legge opp til ulike møtevirksomheter bidrar til deltagelse fra medarbeiderne. En annen leder mener deltagelse fremkommer når lederen velger å bruke tid på å bli kjent med medarbeiderne. Felles for alle lederne er at det er viktig for dem å legge til rette for dialog. I den treleddede relasjon er dialogen sentralt. Dialogen er et bindeledd og et verktøy som skaper kontakt mellom mennesker og kjennetegnes ved gjensidighet i relasjonen der begge parter står fram på egne vilkår med sine ytringer. Skjervheim kaller dette for et subjekt-subjekt forhold. Funnene i undersøkelsen tyder på at lederne aktivt deltar og lar seg engasjere av og

med medarbeidernes innspill. Jeg vil videre diskutere muligheter og utfordringer i forhold til dette ved å bruke Skjervheims begreper deltager og tilskuer.

5.3.1 Deltager

Som nevnt over er lederne opptatt av å legge til rette for og å skape god dialog med medarbeiderne. Dette er bevisste handlinger som vises gjennom adferd i form av nysgjerrighet og fysisk tilrettelegging i form av ulike typer møtevirksomheter. Lederne er deltagere i medarbeiderens arbeidshverdag og lar seg engasjere av deres ytringer og slik jeg forstår det er dette av betydning både for leder som for medarbeiderne.

«Jeg tar innspillene på alvor og det er kjekt når de ser at virksomhetslederen tar det innspillet videre, det betyr mye å bli løftet fram» (informant 1).

«Du skjønner i ettertid at det var lurt å høre på den kritiske medarbeideren. I arbeidssammenheng trenger du alle, igangsetterne, kritikerne og de som avslutter» (informant 3).

I følge Skjervheim vises engasjement i forhold til hvordan vi velger å forholde oss til den andre (Skjervheim, 1996, p. 81). Det kommer fram i funnene at ledernes adferd og hvordan de velger å *forholde seg* til medarbeiderne er i tråd med Skjervheims intersubjektivitetsbegrep. Lederne lar seg engasjere, tar innspill på alvor og stiller seg åpne for den muligheten dialogen gir. I en dialog mellom to subjekt kan begge lære noe nytt. Min tolkning av funnene var at relasjonene mellom lederne og deres respektive medarbeidere verdsettes av begge parter gjennom det intersubjektive. Det intersubjektive forutsetter anerkjennelse. Vi anerkjenner den andre når vi tar del i den andres sin fortolkning av situasjonen og vedkommende sin mening med handlingen. Vi anerkjenner den andre når vi tar den andre på alvor og tar vekommendes ytring til ettertanke og diskusjon. Anerkjennelse er en forståelse og gjenkjenning, en erkjennelse og styrke og handler om å bringe noe fram i den andre (Schibbye Løvlie, 2002, pp. 245-247).

I den treleddede relasjon slik Skjervheim forklarer kan det være utfordringer i forhold til å la seg engasjere og å delta når den andres ytringer oppleves som merkelige eller utenfor kontekst. Da er det fort gjort å innta en offensiv posisjon - Skjervheim kaller det tilskuer posisjonen. I følge Skjervheim inntas tilskuer posisjonen bevisst og/eller ubevisst. Når tilskuer posisjonen inntas kan det føre til at relasjonen går over til en toleddet relasjon – den andre blir en del av

saksforholdet og ytringene oppfattes ikke som påstand men som fakta. Denne utfordringen diskuteres i neste punkt.

5.3.2 Tilskuer

Undersøkelsens funn viser som nevnt at ledernes holdninger i forhold til medarbeidernes sine ytringer er i tråd med Skjervheims treleddede relasjon. Men funnene viser også at til tross for bevisste handlinger, kan det være utfordrende å opprettholde en treleddet relasjon. Gjennom enkelte av informantenes beskrivelser kom det fram at de må forholde seg til visse rammer og betingelser samtidig som de må forholde seg til det mellommenneskelige. Informant 1 forteller;

«Vi snakker om det, hva vil vi, hva vil vi ikke. Men så må jeg skjære gjennom og si at det er sånn det er og så må vi heller forøke å forholde oss til det og snakke om saken det gjelder. Hvis det for eksempel er vikarbudsjett vi snakker om så sier jeg møysommelig hvor mye prosent vi har på vårt budsjett og bestreber meg på vise hva vi har og hva det vil koste. Men jeg kan ikke bruke et halvt år på å diskutere det» (Informant 1).

Sitatet til informant 1 peker på det Skjervheim nevner når han forklarer det tvetydige i den menneskelige situasjonen og at dette skjer hele tiden og preger sosiale situasjoner. Skjervheim snakker om hvordan den andre er der både som objekt og subjekt på samme tid. I sitatet over er medarbeiderne der som subjekt fordi lederen tar medarbeidernes tanker til etterretning og verdsetter de, men samtidig er lederen opptatt av å *skjære gjennom*. Medarbeiderne er en del av et samspill med et formål og kan i denne sammenheng bli et objekt. Det er i den forbindelse viktig å følge ordentlig med på den andres anliggende slik at den andres ytring blir hørt og ikke glemt.

Mine tolkninger av denne og de andre lederne var at de hadde et gjennomtenkt og reflektert forhold til medarbeiderne sine og jobben de som ledere er satt til å gjøre. Videre var min tolkning at de verdsetter og anerkjenner de ansatte ved å legge til rette for dialog. Deres refleksjoner kan tyde på at de er bevisst over viktigheten av å være årvåken overfor sine ansatte og på den måten unngår de etter beste evne tilskuer posisjonen. Samtidig viser deres handlinger at det krever relasjonelt mot å måtte «stå i det», selv om det oppleves ubehagelig (Spurkeland, 2017b, pp. 52-53).

5.4 Den realistiske og anerkjennende leder

I denne kategori er et sentralt funn at alle lederne erkjenner at bevissthet over egen adferd og rolle er viktig på grunn av muligheten de har til å påvirke de ansatte. Dette kommer fram gjennom deres tanker om viktigheten av å lytte og la seg engasjere av medarbeidernes tilbakemeldinger. Min tolkning i forhold til dette var at enkelte av lederne er innforstått med at medarbeiderne er ulike med en annen virkelighetsforståelse og at ord og handlinger derfor kan tolkes på ulike måter. Av den grunn må lederne nærme seg den andre med varsomhet.

Et annet sentralt funn i denne kategorien er at oppslutning rundt virksomhetens mål og visjon skapes når det legges til rette for dialog rundt verdier som oppleves som viktige og at de praktiseres og snakkes om der anledning og muligheten byr seg. Dette tolket jeg som at lederne verdsetter medarbeidernes stemme og ser verdien i dialogen som en tillitsskapende metode.

Skjerveheim drøfter i essayet *Eit grunnproblem i pedagogisk filosofi* (Skjerveheim, 1996, pp. 214-230) om hvordan påvirkning kan skje gjennom bruk av makt og posisjon - han kaller det for å overtale. En slik relasjon kjennetegnes ved at makt og frihet er på den ene siden av relasjonen. Hvis hensikten med påvirkning derimot er å vinne forståelse og innsikt innebærer det å redusere avstanden mellom partene, ved å møte den andre som et subjekt. Dette kaller Skjerveheim for å overbevise. Jeg vil videre se på funnenes muligheter og utfordringer ved bruk av Skjerveheims begreper å overbevise og å overtale.

5.4.1 Overbevisning

I undersøkelsens funn kommer det fram at lederne har en bevisst holdning til hvilken effekt de kan ha på sine medarbeidere på grunn av rollen de har og hva den innebærer.

«Det er veldig viktig å være bevisst og gjerne akkurat det, det holder ikke at du bare er bevisst, det må vise seg i praksis gjennom handlingene dine. Selv om det ikke virker eller betyr noe for deg som leder, så spiller det en rolle i forhold til andre fordi det jeg sier, i rollen jeg er i veier tyngre» (Informant 2).

Bevisstheten over lederrollen og hvordan lederne velger å forholde seg til sine medarbeidere er i tråd med Skjerveheims forståelse på å overbevise. Gjennom deltagelse og å stille seg åpne og tilgjengelige legger lederne til rette for at medarbeiderne kan komme med sine innspill samtidig som de legger til rette for forståelse og innsikt i sin egen rolle, noe informant 2 sitt sitat belyser *«å bygge gode relasjoner har helt klart hjulpet med i rollen som leder. Det er en hel del ting*

jeg har lært som jeg aldri hadde tenkt over hvis ikke det var for de ansattes tilbakemeldinger. I følge Skjervheim er det dette overbevisning handler om – mulighet til å påvirke ved å stille seg undrende og nysgjerrig. Denne handlingen er også i tråd med Spurkelands redegjørelse om å lede gjennom relasjon som handler om en holdning der en leder plasserer seg inn i et felleskap der rollen integreres i et større samspill (Spurkeland, 2017b, p. 44). Dette perspektivet innebærer at leder skaper et godt og produktivt arbeidsmiljø ved å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Lederne i undersøkelsen bygger relasjoner ved å engasjere seg, lytte og diskutere, noe sitatet under viser;

«Det har vært viktig for meg å kjenne folkene jeg jobber med og å være nysgjerrige på hvem de er og hvordan de synes ting virker og hva de tenker kan forbedres. Når man kjenner de ansatte er det lettere å legge til rette for at de får brukt seg selv på en måte som oppleves som meningsfullt for dem» (Informant 2).

Samtidig som at lederne er innforstått med viktigheten av å legge til rette for dialog som en metode for å skape forståelse, innsikt og motivasjon både rundt adferd og virksomhetens verdier, reflekterer jeg over hvordan «snakke om det hele tiden» tilnærmingen kan feil oppfattes. Jeg vil forsøke å se på hvilke utfordringer en slik holdning kan medføre gjennom Skjervheims begrep å overtale.

5.4.2 Overtalelse

Å overbevise i Skjervheims betydning bygger på en relasjon mellom to subjekt preget av likeverd og frihet. Å overtale derimot innebærer et subjekt-objekt forhold der makten og friheten ligger hos den ene parten. Skjervheims beskrivelse av handlingen å overtale kan også forstås gjennom det Spurkeland kaller å lede gjennom posisjon som innebærer at en leder har all makt og gir ordre som skal utføres.

I denne sammenheng der lederne i utgangspunktet bestreber seg på å ha et subjekt-subjekt forhold, kan lederens tilnærming med å «spre» verdiene virksomheten bygger på forstås slik Skjervheim gjøre rede for begrepet overtalelse (Skjervheim, 1996, p. 224) eller gjennom posisjonsledelse slik Spurkeland forklarer (Spurkeland, 2017b, p. 44). Selv om lederne opplever det som viktig og relevant å snakke om og å underbygge arbeidet de gjør med verdiene virksomhetens mål og visjon bygger på der anledningen skulle by seg, kan man spørre seg om de har gjort seg tanker om hvordan dette oppleves av medarbeiderne. Medarbeiderne er nødvendigvis ikke på samme «plass» som lederen. Det kan tenkes at den konstante påminnelsen

kan oppleves som belærende og som overtalende. Videre kan det tenkes at medarbeiderne kan oppfatte denne belærende holdningen som en maktdemonstrasjon fordi lederen kan. Konsekvensene av det, slik jeg ser det, er at hensikten som i utgangspunktet er godt ment virker strategisk og teknisk fordi handlingen ikke forutsetter interaktiv deltagelse mellom likeverdige. Dermed understreker dette en asymmetri der den som har beslutningsmyndighet gis rett til å handle på grunnlag av hva den beslutningsmyndige selv mener er best for den andre og til riktig anledning.

5.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet drøftet oppgavens sentrale funn i lys av Skjervheims treleddede relasjon. Problemstillingen jeg har søkt å få svar på er;

På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt samarbeid og medarbeiderskap i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?

I neste kapittel vil jeg oppsummere studiens funn og ser disse opp mot valgt problemstilling.

6 Avslutning

6.1 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven var min interesse for mellommenneskelige relasjoner og betydningen av leders rolle i en leder- medarbeiderrelasjon. I tillegg til en oppdagelse av eksistensialistisk tenking presentert og drøftet gjennom Hans Skjervheims treleddede relasjon som et viktig supplement til teorier om ledelse og fokus på lederutvikling. Jeg har drøftet problemstillingen «*På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt samarbeid og medarbeiderskap i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?*» i lys av studiens funn og Skjervheims treleddede relasjon. I dette avsluttende kapittel vil jeg se tilbake på arbeidet jeg har gjort, oppsummere studiens funn, og se disse funnene opp mot min problemstilling.

6.2 Min innledning

I min innledning startet jeg med å sitere C. Otto Scharmer. Sitatet rommer etter min forståelse en bevisstgjøring og håp. Bevisstgjøringen i form av en bekymring som bygger på en tro og antagelse på at kontroll og standardisering alltid gir de riktige svar på spørsmål som enten omhandler vår eksistens, organisatoriske resultater, strategier mm – en slags blind lojalitet. Jeg peker på hvordan denne troen henger sammen med en mekanistisk tankegang som vitenskapen har gitt oss.

Skjervheims perspektiv og hans verktøy, den treleddede relasjon, var i den forbindelse en frigjørende tenking. Slik jeg forklarer innledningsvis opplever jeg Skjervheims teori om den treleddede relasjon like aktuell i dag som da den ble skrevet for 63 år siden fordi den åpner opp for samtale – den utfordrer, inviterer til utforsking, forståelse og vekst. Teorien om den treleddede relasjon fikk meg til å tenke på det som ikke blir tatt med i betraktning når avgjørelser som omhandler og som har en sterk betydning for vår eksistens, som for eksempel vår arbeidsplass, tas og hvilken effekt det kan ha på mennesker. Forskningen jeg viser til svarte på min undring, og den er nedslående. Samtidig er det lys i enden av tunnelen. Scharmer viser oss det (Scharmer, 2011) og Laloux (Laloux, 2014) viser oss det og Skjervheim gir oss et verktøy som kan benyttes for å få dette til.

Problemstillingen jeg til slutt tok fatt på var knyttet til antagelser den treleddede relasjon, slik jeg forstår den, er bygd opp av. Dette er antagelser som tar utgangspunkt i at menneske er autonomt, at vi som mennesker og våre handlinger må forstås og sees i sammenheng med de relasjoner vi står i og at utvikling og vekst er noe som skjer oss imellom, gjennom deling og ved å stille seg åpen for andres meninger og tanker og ikke minst erkjenne at disse er minst like riktige og verdifulle som våre egne.

6.3 Hva har jeg gjort

Problemstillingen jeg tok fatt på omhandlet lederrollen og mellommenneskelige relasjoner. Inspirert av veiledningsteori valgte jeg å ta utgangspunkt i Skjervheims treleddede relasjon. Den treleddede relasjon har tre ledd der to subjekt møtes om et saksforhold.

For å få tak i materiale til mitt prosjekt vurderte jeg det som formålstjenlig å benytte meg av et kvalitativ forskningsintervju. Jeg tenkte at å innhente informasjon fra praksisfeltet kunne hjelpe meg å besvare min problemstilling. Hvordan en leder arbeider konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner er etter min mening en praksis der både utøvelse av yrket og hvordan leder forholder seg til den andre på er til stedet. Skjervheim er opptatt av den praktiske arena som kilde til etiske refleksjoner og mener at for å komme fram til etisk gode handlinger er det ikke tilstrekkelig med refleksjoner over egen praksis. Han mente det måtte kombineres med en teoretisk eller intellektuell analyse. Jeg lurte på hvor bevisste lederne var sin rolle og om mine spørsmål ville få dem til å tenke over egne handlinger. Og videre om deres refleksjoner var gjenkjennbare i lys av den treleddede relasjon. Det ble viktig for meg å finne ledere med gode evner til refleksjon, noe jeg opplevde at jeg gjorde. I forbindelse med dette ble en annen viktig faktor ledernes erfaring med å lede mennesker. Alle tre lederne innfridde på dette punktet med over ti års erfaring som personalledere.

Kvalitativ intervju ble som nevnt metoden som ble benyttet for innsamling av data. I tillegg ble relevant teori benyttet for å bedre forstå den virkeligheten jeg skulle forske på. Men siden min problemstilling tar utgangspunkt i den treleddede relasjon var det spesielt teori skrevet av og om Hans Skjervheim jeg leste mest om, samt teori der den treleddede relasjon har blitt benyttet for å forstå ulike sosiale fenomener (Vold Løland, 2006), (Aamodt, 1998), (Christensen & Ulleberg, 2013).

Jeg vil i det følgende oppsummere studiens sentrale funn og se disse opp mot min problemstilling.

6.4 Hva har jeg funnet

Jeg har i denne studien tatt utgangspunkt i tre leders livsverden gjennom kvalitativ forskningsintervju. Datamaterielat jeg har samlet har åpnet opp for å forstå hvilke muligheter og utfordringer ledere kan treffe på og opplever når det arbeides med mellommenneskelige relasjoner. Mellommenneskelige relasjoner er personlige forbindelser mellom mennesker. Det dreier seg om hva vi betyr for hverandre og om hvordan vi forholder oss til hverandre. I dette inngår aspekter som kognisjon, følelser og adferd. I lys av Skjervheims treleddede relasjon er det relasjon og sak som er fremtredende.

Gjennom å legge til rette for dialog legges det til rette for meningsutveksling. Funnene tilsier at dette verdsettes av både leder og medarbeidere. Når det foreligger en åpenhetskultur legges det til rette for et godt samarbeidsfelleskap og muligheten for forståelse og ny innsikt vokser fram. Når medarbeidernes innspill tas opp til diskusjon anerkjennes de som subjekter. I denne undersøkelsen arbeider lederne konstruktivt gjennom å ta bevisste valg som bidrar til et subjekt-subjekt forhold slik Skjervheim viser oss. Jeg reflekterte over om et subjekt-subjekt forhold kan respekteres når relasjonene mellom ledere og medarbeider oppleves som utfordrende og om det er mulig for en leder å forholde seg nøytral. Utfordringene slik funnene viser er når fokus på en sak opphører. Dette kan fort skje når lederne må ta avgjørelser som medarbeideren nødvendigvis ikke er enige i. En treleddet relasjon forutsetter å møtes som subjekter. I situasjoner der den står i fare for å gå over til en toleddet relasjon og hvor lederen inntar en tilskuer posisjon er det viktig at en leder tilstreber seg for å holde fokus på saken samt være årvåken for den andres anliggende.

Studiens funn indikerer at ledernes forståelse av ledelse har mange fellestrekk med Spurkelands relasjonsledelsesteori, som handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Lederne ser på ledelse som et gjensidig samspill der begge parter bygger på hverandre. I lys av den treleddede relasjon innebærer det en forståelse om at vi er alle deltagere i relasjonene vi står i med andre. En slik forståelse innebærer blant annet bevissthet over egen adferd og rolle. Når en leder er innforstått med hvilken effekt adferd og rollen h*n har vil leder kunne påvirke medarbeidere gjennom overbevisning. Overbevisning i den treleddede relasjon handler om, slik jeg forstår den, å være bevisst forforståelsen, adferd og rolle og samtidig klare å legge dette til side og stille seg åpen for innspill gjennom engasjement og interaktiv deltagelse. Et spørsmål jeg gjorde meg var om enkelte av ledernes handlinger kunne tolkes som mer overtalende enn overbevisende ettersom enkelte av handlingene ikke tillot interaktiv deltagelse.

Jeg reflekterte over at denne handlingen kunne oppleves som belærende og i lys av den treleddede relasjon en overkjøring av en persons autonomi og derfor en krenkelse.

Jeg har i arbeid med dette prosjektet hatt en antagelse om at kilden til et godt medarbeiderskap oppstår når en leder bestreber seg for å holde et fokus på saken man er sammen om å løse. Funnene tilsier at lederne respekterer den treleddede relasjon og tilstreber å holde fokus på saken. De legger til rette for og verdsetter medarbeiderens stemme og innspill samtidig er de opptatt av å gi dem et reelt bilde av virksomheten gjennom ulike dialogforumer. Alle lederne i denne undersøkelsen har ansvar for å lede mennesker. Samtidig innebærer rollen de har andre krav, som for eksempel drift og andre administrative oppgaver. Dette kan derfor tyde på at å respektere den treleddede relasjon kan være utfordrende.

Krav, ulike personlige preferanser å ta hensyn til, samfunnsendringer er alle faktorer som er med på å påvirke hvordan en leder forholder seg til blant annet mellommenneskelige relasjoner på. Det kreves en årvåkenhet og en varsom tilnærming til menneskene lederen er satt til å lede. Det er ikke lett, men slik Skjervheim forklarer er det et valg som må tas bevisst og som leder må en være klar over effekten dette valget kan ha på den andre.

6.4.1 I ettertid

I ettertid har jeg gjort meg en del tanker om prosessen jeg har vært igjennom, både i forhold til hvordan jeg har opplevd prosessen men også erfaringer jeg har gjort meg underveis. Å «knekke koden» på hvordan en masteroppgave skal angripes er ikke gitt for alle. I mitt tilfelle ser jeg nå at intervjuguiden kunne vært adressert til lederoppgaver og organisasjonskonteksten i mye større grad. Da ville jeg fått mer empiri om konkrete ledelsesutfordringer knyttet til overføring av den treleddede relasjon i praksis.

Med tanke på tidsrammen jeg har hatt for å skrive denne oppgaven har jeg også forstått at teorien trengte mer modningstid. Den har gått noe på omkostning av empiridelen, men var nødvendig for å finne teoretisk fotfeste i mitt tema. Jeg har til tross for dette gjort en drøfting jeg opplever peker fremover og håper at studien kan være nyttig og lærerikt for ledere og andre å lese.

Det skal ikke legges skjul på at det har vært et krevende semester på mange ulike måter. Det har vært mange tvil, mye usikkerhet og noen plutselige men svært etterlengtede oppturer. I ettertid og ved veis ende har jeg forstått at dette *er* prosessen. Hvis det å være i en prosess betyr

å bevege seg fra et punkt til et annet, der veien fra a til b innebærer læring, ny forståelse og innsikt vil jeg påstå at mitt forløp med å skrive denne avhandlingen oppleves som en personlig seier. Jeg sitter igjen med en helt annen forståelse av begrepet prosess og jeg har lært å verdsette det ikke bare i denne sammenheng, men også i andre nåværende og fremtidige sammenhenger.

6.5 Veien videre

Jeg har i dette prosjekt tatt utgangspunkt i tre ledes livsverden ved å gjennomføre kvalitative intervjuer knyttet til tema lederrollen og mellommenneskelige relasjoner. I underkapittel 1.4 viser jeg til avgrensinger. Jeg ser på disse avgrensninger som mulige temaer å forske videre på. Er det forskjell på hvordan kvinnelige og mannlige ledere forholder seg til mellommenneskelige relasjoner?

Jeg har i studien fokusert på leders erfaringer og opplevelser. En annen interessant tilnærming kunne vært å få innsikt i medarbeiders erfaringer og opplevelser og hvordan de opplever ledes tilnærming til det mellommenneskelige. I lys av Skjervheims tre leddede teori er det når vi møtes som subjekter det foreligger mulighet for forståelse og innsikt. Opplever medarbeiderne å bli møtt som subjekter til tross for at lederne mener selv å legge til rette for det?

I stedet for å satse på kontroll systemer som bygger på økonomiske incentiver mener jeg resultater kan oppnås mer effektivt når dette fjernes. Som Mary Parker Follet skrev på 1920 tallet;

«The reward for all activity is greater activity» (Graham, 1995, p. 63)

Ved å fjerne økonomiske incentiver vil det føre til opplevelsen der den ansatte føler seg som mål i seg selv og ikke som et middel. Der målet er for ledere og ledede i sammen å arbeide bedre og for å oppfylle virksomhetens mål og samfunnets fremtid.

6.6 Hva prøver Skjervheim egentlig å fortelle oss?

I kompleksiteten vi lever i forsøker vi iherdig å forenkle livene våre gjennom regler, prosedyrer og kontrollsystemer. Vi stoler blindt på «ekspertise». Men i dette «hav» av riktige og svært gjennomtenkte svar er det fort gjort å glemme at vi er mennesker med følelser, tanker, meninger og erfaringer. Det må være rom for dette også. Slik jeg forstår Skjervheims oppfordring gjennom den treleddede relasjon er at det *er* rom for det, men det krever at en som leder, som person går aktivt inn for det og tar et bevisst valg. Hvordan vi som samfunn er i dag med de

utfordringene jeg har pekt på i denne oppgaven er gjerne en refleksjon på hvordan vi som mennesker velger å forstå og forholde oss til hverandre. Ønsker vi arbeidsplasser hvor ansatte føler at de anerkjennes som mennesker og at de opplever at deres arbeid er av betydning, ikke bare for andre men også for den ansatte selv er Skjerveheims oppfordring å ikke se utover men innover. Tross alt, i ledelsessammenheng og gjerne også i andre sammenhenger er det viktigste (ledelses)verktøyet deg selv (Scharmer, 2011, p. 49).

7 Litteraturliste

- Aamodt, L. G. (1998). *Den gode relasjonen - støtte, omsorg eller anerkjennelse?* (2. utgave ed.). Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148. Retrieved from doi:<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1993EP.pdf>
- Barbosa da Silva, A. (Ed.) (2006). *Etikk og menneskesyn i helsetjeneste og sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bø, A. K., & Hovdenak, S. S. (2011). Fagelig og Personlig støtte - om betydningen av en god relasjon mellom lærer og elev sett fra elevens ståsted. *Tidsskrift for ungdomsforskning*, 11(1), 69-85.
- Christensen, H., & Ulleberg, I. (Eds.). (2013). *klasseledelse, fag og danning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Christoffersen, S. A. (2011). *Profesjonsetikk - om etiske perspektiver i arbeid med mennesker* (S. A. Christoffersen Ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ekeland, T.-J., & Heggen, K. (Eds.). (2007). *Meistring og Myndiggjering* (1. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gilje, N. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Graham, P. (Ed.) (1995). *Mary Parker Follett Prophet of Management - A celebration og Writings from the 1920`s*. Washington DC - United States of America: Beard Books.
- Haugan, G., Aigeltinger, E., & Sørli, V. (2012). Relasjonen til veilederen betyr mye for sykepleiestudenter i sykehuspraksis. *Sykepleien Forskning*, 2012;7(2), 152-158. doi:104220/sykepleien.20120083
- Hellesnes, J. (1999). *Om Hans Skjervheim*. Gjøvik: Det Norske Samlaget.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and costs less? Evaluating Three Decades of Reform and change in UK Central Government*. United Kingdom: OXFORD University Press.
- Jensen Per, & Ulleberg, I. (2019). *Mellom Ordene - Kommunikasjon i profesjonell praksis* (2. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Johannesen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative Forskningsintervjuet* (3. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations - A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Belgium: NELSON PARKER.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* Bergen: Institutt for ledelse og organisasjon: Nordberg Hurtigtrykk.
- Nordahl, T. (2005). *Læringsmiljø og pedagogisk analyse - En beskrivelse og evaluering av LP modellen.* (Rapport 19/05). Oslo Retrieved from http://ungdata.no/asset/858/1/858_1.pdf.
- Postholm, M. B. (2017). *Kvalitativ Metode - en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier* (2. utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Roalkvam, G. (05.02.2015). Både Og. Retrieved from <https://www.badeog.net/nyheter-1/2015/2/5/bdeog-dikt-av-gunnar-roalkvam>
- Røkenes, O. H. H., & Hansen, P. H. (2012). *Bære eller bryte : kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U : lederskap som åpner fremtiden : mot en ny sosial teknologi - presencing*. Hinnerup: Ankerhus.
- Schibbye Løvlie, A. L. (2002). *En Dialektisk relasjonsforståelse i psykoterapi med individ, par og familie*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skau, G. M. (2012). Personlig Kompetanse - en dobbel utfordring i veiledning. In *Flerstemt Veiledning* (pp. 372). Oslo: Gyldendal akademiske, Oslo.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og Tilskodar og andre essays, Ide og Tanke*. Oslo: Aschehoug.
- Skjervheim, H. (2000). *Objektivismen- og studie av mennesket*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag (første gang utgitt i 1959).
- Sosialdepartementet, A.-o. (2006). Arbeidsmiljøloven. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Spurkeland, J. (2017a). *Relasjonskompetanse - Resultater gjennom samhandling* (2. utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017b). *Relasjonsledelse* (5. utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell adferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sæhl, T. B. (2019, 18 Mars 2019). Ærlig sygeplejerske står fram; Jeg svigter patienterne. *Avisen. dk - vores arbejdsliv*. Retrieved from https://www.avisen.dk/sygeplejerske-jeg-svigter-mine-patienter_542872.aspx?sfns=mo
- Sørbø, J. I. (2002). *Hans Skjervheim - ein intellektuell boigrifi*. Norge: Det Norske Samlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (4. utgave ed.). Oslo: Fagbokforlaget.

- Vold Løland, E. J. (2006). *Hvem har noe de skulle ha sagt? - Et eksistensiell filosofisk perspektiv på fenomenet varsling*. (Masteroppgave i profesjonsetikk , Universitetet i Oslo - Det teologiske fakultet), Retrieved from <https://www.duo.uio.no/handle/10852/32883>
- Wyller, T. (2005). Dydsetikk, medborgerskap og sosial praksis. In S. A. Christoffersen (Ed.), *Profesjonsetikk - om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker* (2 ed., pp. s. 44-64). Oslo: Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. England: Pearson Education Limited.

VEDLEGG LISTE

Vedlegg 1

Intervjuguide

Basis Spørsmål:

Hva er din alder?

Hva er din arbeidserfaring/bakgrunn?

Hvor lenge har du jobbet som personalleder?

Spørsmål knyttet til lederrollen:

Hva etter din mening kjennetegner en personalleder?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hvilke oppgaver bruker du mest tid på i løpet av en dag eller uke? Er det oppgaver du kunne tenkt deg å bruke mer tid på og eventuelt hvorfor?

Hvordan tror du at dine medarbeidere vil beskrive deg som leder?

Spørsmål knyttet til ledelse:

Hva etter din mening skal til for å skape et godt samarbeidsfelleskap? Hva mener du er viktig å vektlegge for å få til dette? Har du eksempler? Opplever du at det kan være utfordringer med å oppnå dette?

Hvilke situasjoner er samarbeid spesielt viktig? Hvordan forholder du deg til dette? Opplever du at det er knyttet utfordringer i forhold til dette? Hvilke utfordringer og hva gjør du konkret for å håndtere dette?

Har du eksempler der samarbeidsfelleskapet har lyktes? Hva tror du var årsaken til at det gikk bra?

Oppfordrer du medarbeiderne til deltagelse i forhold til deres egne og virksomhetens oppgaver og mål? Hvorfor og på hvilken måte?

Hva gjør du for å bygge gode relasjoner til medarbeiderne dine? Hvorfor og hva gjør du konkret? Opplever du utfordringer knytte til dette?

Hva gjør du for å skape entusiasme og tro på virksomhetens mål og visjon? Er det utfordringer knyttet til dette?

Er det etter din mening viktig som leder å være bevisst adferden din? Hvorfor og hva gjør du konkret?

Er det viktig for deg å skape gjensidighet og tillit i relasjon til dine *medarbeidere*? Hvorfor og hvilke konkrete handlinger gjør du? Opplever du utfordringer knyttet til dette?

Hvordan legger du til rette for tilbakemelding fra dine medarbeidere? Er det viktig for deg med tilbakemelding fra dine medarbeidere? Hvordan forholder du deg til dette?

Hvis du kunne velge, hva er viktigst for deg å vektlegge; organisasjonens mål eller medarbeiderens mål med arbeidsoppgavene? Hvorfor?

Hvis du kunne velge, hvordan ville du strukturert virksomheten for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Ledelse og asymmetriske relasjoner”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette søkelyset på ledelse og mellommenneskelige relasjoner. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved Universitet i Stavanger, masterprogram for endringsledelse, og skal skrive min avsluttende masteroppgave. Jeg ønsker i dette arbeidet å sette fokus på lederrollen og hvordan leder arbeider konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å få til et godt medarbeiderskap og samarbeid. Jeg ønsker å gå i dybden og få mer kunnskap om og forståelse for sammenheng mellom mellommenneskelige relasjoner og ledelse.

Problemstilling som skal undersøkes er;

«På hvilken måte kan en leder arbeide konstruktivt med mellommenneskelige relasjoner for å oppnå godt medarbeiderskap og samarbeid i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at jeg spør nettopp deg om å delta i dette studiet er at jeg har foretatt et hensiktsmessig utvalg av ledere med minimum to års erfaring, som jeg mener kan bidra med egne erfaringer og tanker om tema jeg skal skrive om. Jeg har også vært opptatt av å rekruttere ledere med personal ledelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Oppgaven er kvalitativ studie hvor jeg ønsker å intervju to ledere ved ulike organisasjoner om hvordan de opplever relasjonene til sine medarbeidere og om hvordan de opplever

kvaliteten på relasjonene som betydningsfulle i deres arbeid med mellommenneskelige relasjoner i lederskap.

Jeg ser for meg at intervjuene vil vare i ca 60 minutter og intervjudataene vil bli tatt opp på lydopptak. I tillegg vil jeg ta skriftlige notater i løpet av intervjuet. Tid og sted avtaler vi sammen og jeg vil ta hensyn til den enkeltes ønsker.

Jeg er som forsker underlagt taushetsplikt og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til intervjumaterialet, og referat fra intervjuene vil bli lagret elektronisk på min datamaskin på et område kun jeg har tilgang til.

Papirutskrifter vil bli lagret i et låsbart skap og makulert ved prosjektslutt den 15 juni 2019.

Jeg vil i undersøkelsen referere til «informant 1» og «informant 2».

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være kun jeg som forsker og i min veileder ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet som vil ha tilgang til prosjektet.
- Det er kun meg som vil ha tilgang til intervjumaterialet. Dette vil bli lagret på min pc som kun jeg har tilgang til og er sikret med passord. Papirutskrifter vil som nevnt over bli lagret i et låsbart skap hvor kun jeg har tilgang til nøkkel. Dine personopplysninger vil bli sikret ved at navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes den 15 juni 2019. Dine personopplysninger vil bli makulert og intervjuopptaket vil bli slettet ved prosjektslutt. Alle dokumenter og filer vil bli slettet så snart oppgaven er levert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student: Nicole Michaud, mobilnummer: 93021522, mail; nikkim.michaud@gmail.com
- Veileder: Øystein Hatteland, Førsteamanuensis ved Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Stavanger. Tlf; 51831363, Mail; oystein.hatteland@uis.no
- Personvern ved Universitet i Stavanger er: Kjetil Dalseth, Tlf er 51831078, Mail; kjetil.dalseth@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Nicole Michaud

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [oppgi tidspunkt]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

15.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Relasjonskompetanse og asymmetriske relasjoner

Referansenummer

658629

Registrert

07.01.2019 av Nicole Murielle Michaud - nm.michaud@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Øystein Hatteland, øystein.hatteland@uis.no, tlf: 51831363

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nicole Michaud, nikkim.michaud@gmail.com, tlf: 93021522

Prosjektperiode

08.01.2019 - 15.06.2019

Status

14.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

14.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.03.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5bdff60e-2093-4090-a5df-3ab89612eff9>

1/2

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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