

# Relasjonsledelse





Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena  
Økonomi og ledelse

Anne Berit Bendiksen  
Torkjell Haugen  
Bjørg Mari Lie  
Anne Kristin S Ødegård

# Hvordan oppleves utøvd ledelse?

Organisasjon og ledelse 2011 - 2013  
SSA935 Prosjektarbeid med metodeundervisning og veiledning  
2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## Sammendrag

Ledelse kan utøves og oppleves på mange ulike måter, dette har vi fått kunnskap om gjennom vårt studie i organisasjon og ledelse. Vår prosjektoppgave er en del av dette studiet. Formålet med prosjektet er å belyse hvordan ledere utøvde ledelse og hvordan dette ble oppfattet av medarbeiderne. Vårt forskningsspørsmål ble ”Hvordan oppleves utført ledelse?”. Det teoretiske fundament for oppgaven baserer seg på relasjonsteori. Grunnlagsmateriale ble samlet inn via intervjuer av informanter gjennom kvalitativ metode. Vår oppgave viser at utøvd ledelse oppfattes forskjellig av medarbeidere og ledere. Dette bekrefter vår hypotese om at medarbeidere oppfatter utøvd ledelse på en annen måte, enn lederne oppfatter det selv. Det vil si at opplevelsen av ledelse er avhengig av hvilken posisjon og ståsted en har. Alle gir imidlertid uttrykk for ønsker om gode relasjoner som kan føre til positivt arbeidsmiljø og gode resultater for organisasjonen. For å oppnå dette kan det vurderes om lederne bør fokusere mer på betydningen av relasjonsbygging og sosialt samspill.

## **Forord**

Denne rapporten er et resultat av et samarbeid mellom fire studenter ved studiet organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena, avdelingen for økonomi- og ledelsesfag. Prosjektet er gjennomført våren 2013. Mange personer har bidratt med innspill og støtte i forbindelse med prosjektoppgaven, og vi vil derfor benytte anledningen til å takke disse. Først og fremst vil vi takke vår veileder Jens Petter Madsbu for innspill og hjelp til oppgaven. En stor takk går også til våre informanter og deres organisasjoner som villig stilte opp for å la seg intervju. Vi vil i tillegg takke personellet ved Karrieresenter Opus Valdres for positivitet og oppmuntring, og for at vi fikk bruke deres lokaler og teknologi ved våre arbeidsmøter.

## **Erklæring**

Undertegnede erklærer herved at vi alle har deltatt likeverdig i utarbeidelsen av denne prosjektoppgaven, kjenner og står inne for innholdet i den.

Leira 30. mai 2013

Anne Berit Bendiksen

Björg Mari Lie

Torkjell Haugen

Anne Kristin S. Ødegard

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemformulering.....	6
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Definisjoner .....	9
2.1.1 Ledelse:.....	9
2.1.2 Leder: .....	9
2.2 Presentasjon av teori.....	9
2.3. Avgrensing.....	11
2.4 Dimensjonene.....	12
2.4.1 Relasjonsbygging .....	12
2.4.2 Tillit.....	13
2.4.3 Konflikthåndtering .....	14
2.4.4 Tilbakemelding .....	14
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>15</b>
3.1 Valg av informanter .....	17
<b>4.0 Presentasjon av våre funn</b> .....	<b>17</b>
4.1 Relasjonsbygging.....	17
4.2 Tillit.....	19
4.3 Konflikthåndtering .....	20
4.4 Tilbakemeldinger .....	22
<b>5.0 Analyse</b> .....	<b>24</b>
5.1 Relasjonsbygging.....	24
5.2 Tillit.....	25
5.3 Konflikthåndtering .....	27
5.4 Tilbakemeldinger .....	28
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>30</b>
Kilder.....	32
Vedlegg.....	32

## 1.0 Innledning

I vår prosjektoppgave vil vi se på ledelse i offentlig sektor, mer spesifikt innenfor relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Ledelse handler om å samarbeide med andre, være konstruktiv og gi gode tilbakemeldinger. En leder må kunne behandle uenighet gjennom god dialog og konfliktløsning. Ved å være en god rollemodell for sine medarbeidere, kan det skapes en positiv kultur på arbeidsplassen. En leder må også kunne ta avgjørelser som kan oppfattes som upopulære.

I studiet organisasjon og ledelse har vi i pensumlitteraturen blitt kjent med ulike teoretikere innenfor ledelse. Eksempelvis har Hersey og Blanchard samt Fiedler utarbeidet teorier om samspill. Gjennom studiet opplever vi å ha fått lite kunnskap om hvordan ledelse utøves i praksis, derfor ville vi undersøke dette nærmere. Vi ønsket å ha fokus på det mellommenneskelige samspillet og se nærmere på det gåtefulle spenningsfeltet mellom leder og medarbeider. Relasjonsteorier baserer seg på individer i samspill med sine omgivelser og valgte derfor å bruke denne teorien som fundament i vår oppgave. Dette ledet fram til vårt forskningsspørsmål «Hvordan oppleves utøvd ledelse?». Som teoretisk grunnlag valgte vi Jan Spurkeland, som i sin faglitteratur om relasjonsledelse og relasjonskompetanse, gir en praktisk og pedagogisk tilnærming til emnet.

### 1.1 Problemformulering

I studiet har vi vært innom mange forskjellige ledelsesteorier, og vi har hatt gleden av å få kunnskap om hvordan ledelse har utviklet seg i takt med samfunnsutviklingen. Etter innspill fra en foreleser, ble vi anbefalt å se filmen "Modern Times". Filmen er fra 1936, med blant annet Charlie Chaplin, og gir en beskrivelse på hvordan forholdene mellom arbeidere og ledere var den gang. Nyere faglitteratur handler om helt andre faktorer som bør vektlegges av en moderne og fremtidsrettet leder, der han ser seg selv som et tannhjul i samspill med andre i en organisasjon. Med dette som bakgrunn er det interessant å se på hvordan medarbeidere oppfatter utøvd ledelse, sett i forhold til hvordan lederne oppfatter det selv.

Vårt formål med undersøkelsen er å få bedre kunnskap om praktisk utøvd ledelse. Vi har en hypotese om at medarbeidere oppfatter utøvd ledelse på annen måte enn lederne oppfatter det selv. Vi mener at opplevd ledelse avhenger av hvilken posisjon og ståsted en har.

Temaet vi vil belyse er fenomenet ledelse som fremkommer i relasjon mellom leder og medarbeider. Vi ønsker å se nærmere på hvordan ledelse kommer til uttrykk og hvordan utøvd ledelse oppleves av medarbeidere og ledere. Vi vil avgrense undersøkelsen gjennom å ha fokus på følgende forhold:

- relasjonsbygging
- tillit
- konflikthåndtering
- tilbakemelding

Vi mener at disse forholdene er sentrale innenfor ledelse, da disse bidrar til å belyse samspillet mellom leder og medarbeidere.

Vi bygger relasjoner i alt vi foretar oss, noen svake og noen sterke. I jobbsammenheng vil sterke relasjoner mellom ledere og medarbeidere føre til bedre arbeidsmiljø og resultatet blir bedre samarbeid for å nå felles mål. Gode og sterke relasjoner bygges gjennom dialog. Dette gir trygghet og forståelse, og samspillet i organisasjonen styrkes.

Ved gjensidig tillit i en organisasjon, stoler vi på at den enkelte vil de andre vel og jobber sammen mot felles mål. Ingen vil forsøke å undergrave det som er besluttet, samtidig vil det være rom for diskusjoner og ulike meningsytringer som kan føre til gode beslutninger. Ved stor tillit blir behovet for kontroll mindre og man kan bevege seg mot en større grad av selvledelse. Dette gir grunnlag for større frihet innenfor fastsatte rammer.

I alle organisasjoner er det diskusjoner og uenigheter som løses naturlig. Når det oppstår alvorlige konflikter, vil leders evne og vilje til å håndtere disse være avgjørende for videre utvikling av konflikten. Alvorlige konflikter fører til dårlig arbeidsmiljø og kan være helt ødeleggende i forhold til gode relasjoner.

Et viktig element i ledelse er å gi tilbakemeldinger gjennom dialog for å vise retning ved å prioritere, kontrollere, motivere og gi anerkjennelse. Ledere må være bevisst på hvordan tilbakemeldinger skaper motivasjon. Motiverte medarbeidere som føler stor grad av mestring, har større glede av å være på jobb og yter mer. Hver enkelt medarbeider er unik og reagerer ulikt på tilbakemeldinger. Det er ikke vanskelig å ta en samtale med en medarbeider en har

gode relasjoner til, og drøfte krevende temaer som kan gå på sak eller på det mellommenneskelige plan. Medarbeidersamtaler er en god arena for å gi tilbakemelding, men enda bedre er det om den daglige omgangsformen og åpenheten ivaretar tilbakemeldinger.

Ved å innhente informasjon om ovennevnte forhold, vil vi få kunnskap og innsikt i samspillet mellom leder og medarbeidere. Vi mener at disse fire forholdene er sentrale innenfor ledelse. Informasjon fra disse fire elementene mener vi vil gi oss gode data til å analysere vårt forskningsspørsmål.

### **Hvordan oppleves utøvd ledelse?**

## **2.0 Teori**

Vårt utgangspunkt var at medarbeiderne i en bedrift er den viktigste ressursen. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne teori som omhandlet samspill mellom mennesker. I byråkratiske organisasjoner blir det ofte fokus på økonomi, prosedyrer og kontrollfunksjoner, og mindre fokus og kunnskap om mellommenneskelige relasjoner. Med dette som utgangspunkt var det naturlig for oss å velge relasjonsteorier som fundament i vår prosjektoppgave.

Kjernen i relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeiderne i organisasjonen gjennom å være genuint interessert i mennesker. Dette handler om menneskekunnskap, samspillserfaring, individorientering og spesielt interesse for psykologiske mellommenneskelige forhold. Menneskesynet i relasjonsledelse er en grunnleggende respekt for andre mennesker. Gjennom respekten skapes tilliten og dialogen. Det essensielle er å bygge sterke relasjoner til sine medarbeidere og mellom medarbeidere. På denne måten kan samspillet fungere optimalt og skape best mulig resultater for organisasjonen.



## 2.1 Definisjoner

### 2.1.1 Ledelse:

"Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. " (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 381)

"Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre, det vil si å påvirke menneskers atferd i en annen retning enn den de eller ville valgt: I dette perspektivet kan lederskap defineres som styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål". (Karlsen J. P. og Gottschalk P. 2008, s. 102)

Vår definisjon av ledelse er adferd som leder viser gjennom ord og handling for å påvirke sine medarbeideres ytelse og motivasjon. Det dreier seg om en rekke handlinger som utøves av en person, som har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe for å bidra til at organisasjonen når sine mål.

### 2.1.2 Leder:

"En person kan utpekes i en stilling der det foreligger en nokså klar og detaljert spesifisering av ansvar- og myndighetsområde. Med dette følger tittel, lønn og avtalefestede arbeidsvilkår". (Kaufmann og Kaufmann 2009. s. 334) "En leder skal påvirke relasjonen mellom personer som er avhengige av hverandre for å nå felles mål". (Hollander og Julian, 1969).

Vår definisjon av begrepet leder er en person som via sin posisjon og rolle skal få medarbeiderne til å jobbe for mål- og resultatoppnåelse på en best mulig måte.

## 2.2 Presentasjon av teori

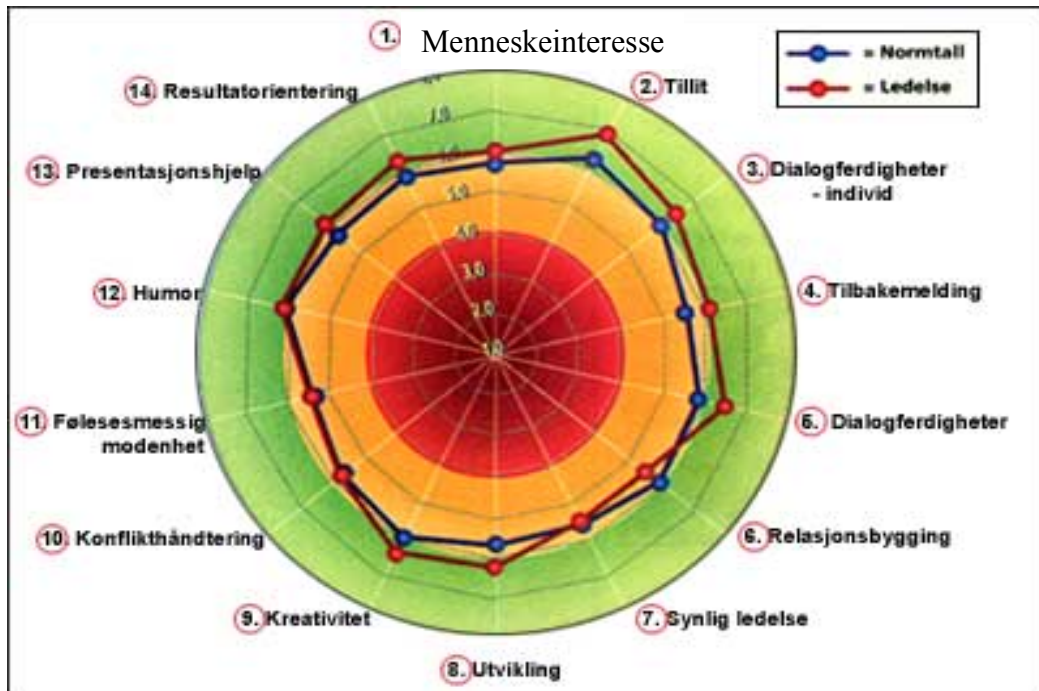
I dette kapittelet vil vi presentere teori om relasjonsledelse. Jan Spurkeland har gjennom et omfattende forskningsmateriale i forbindelse med sitt arbeid kommet frem til følgende definisjon. Kompetansen en leder bør inneha for å utøve relasjonsledelse er ferdighet, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner

mellom mennesker. Hans modell deler relasjonskompetanse inn i fjorten dimensjoner som vi gir en kort beskrivelse av her (Spurkeland 2005, s. 17-18).

- *Menneskeinteresse*: Beskriver menneskeorientert atferd og evner til å interessere seg for å bli kjent med mennesker.
- *Tillit*: Dette er selve bærebjelken i en relasjon. Dimensjonen sier noe om hvordan tillit bygges i et mellommenneskelig forhold.
- *Dialog, individ*: Dimensjonen beskriver den gode samtalens kvaliteter og teknikker samt dialogledelse.
- *Tilbakemelding*: Ferdigheten beskrives ut fra fire delferdigheter.
- *Dialog, gruppe*: Ferdigheten handler om ledelse av gruppesamtaler og ledelse av møter.
- *Relasjonsbygging*: Dimensjonen beskriver aktiv nettverksbygging som lederatferd.
- *Synlighet*: Vektlegger leders bevissthet om leders egen synlighet.
- *Utvikling*: Dimensjonen beskriver en utviklingsorientert lederstil samt coaching.
- *Kreativitet*: Dette handler om kreativitetsledelse – en innovativ lederstil og evne til å la andre bruke flere sider av seg selv.
- *Konflikthåndtering*: Dimensjonen omtaler ferdigheter og holdninger i aktiv håndtering av konflikter.
- *Emosjonell modenhet*: Det handler om empati og emosjonell intelligens.
- *Humor*: Handler om en relasjonell ferdighet som har konsekvenser for ledelse, nærvær, helse og arbeidsmiljø.
- *Prestasjonshjelp*: Dimensjonen sier noe om evnen til å gjøre andre gode og bygge opp andres selvfølelse og kompetanse.
- *Resultatorientering*: Evne til å skape og levere resultater. Dimensjonen har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre.

Disse fjorten dimensjonene er satt inn i det som kalles et "radarbilde", som vist i figur 1. Vi har tatt disse med her for å gi et komplett bilde av hva teorien legger vekt på. Figuren gir en visualisering av en leders relasjonskompetanse basert på kartlegging av de enkelte dimensjonene. Desto høyere score innenfor hvert emne, desto lenger ut i sirkelen kommer grafen. Dette viser da liten eller stor grad av relasjonskompetanse. Desto høyere score, desto mer relasjonsorientert er lederen.

Figur 1



(Spurkeland 2005, s. 16)

### 2.3. Avgrensning

Modellen er relativt omfattende og vi har derfor valgt ut fire dimensjoner som er relasjonsbygging, tillit, konflikthåndtering og tilbakemelding som vi vil bruke i vårt forskningsspørsmål "*Hvordan oppleves utøvd ledelse?*". En detaljert beskrivelse av disse dimensjonene kommer til uttrykk nedenfor. Vi mener dette er dimensjoner som speiler virkeligheten godt i samspillet mellom leder og medarbeidere, og som vil gi oss et grunnlag når vi skal undersøke opplevelsen av utøvd ledelse.

At leder og medarbeider har et godt tillitsforhold er helt essensielt i relasjonsledelse. Uten denne gjensidige tilliten vil relasjonen bli dårlig. Intern tillit er avgjørende for bedriftens suksess (Spurkeland, 2009). Tillit bygges gjennom relasjon og det var derfor naturlig for oss å velge dimensjonene relasjonsbygging og tillit når vi skulle avgrense vår besvarelse.

I relasjon mellom medarbeider og leder kan det lett oppstå konflikter. Vi oppfatter konflikthåndtering som en krevende oppgave for en leder. Undersøkelser viser at 30 % av lederne sier at konflikter er den faktoren som hindrer dem mest i å gjøre en god jobb

(Spurkeland, 2009). På bakgrunn av dette fant vi dimensjonen konflikthåndtering relevant i forbindelse med vårt forskningsspørsmål.

Gjennom studiet, og spesielt i faget "psykologi i organisasjoner", har vi fått kunnskap om ulike motivasjonsteorier. Det å gi tilbakemeldinger er et viktig moment i å få motiverte medarbeidere. Tidligere kunnskap om motivasjonens betydning, la grunnlag for å benytte dimensjonen tilbakemelding i forhold til forskningsspørsmålet vårt "*Hvordan oppleves utøvd ledelse?*".

## 2.4 Dimensjonene

Videre i teoridelen vil vi utdype nærmere de fire dimensjonene vi har valgt.

### 2.4.1 Relasjonsbygging

"Ledelse kan betraktes ut fra to hovedvinklinger: posisjonstenkning og relasjonstenkning" (Spurkeland, 2009 s. 38). I posisjonstekning er utgangspunktet at man leder ut fra fullmakt og ansvar. Relasjonstenkning tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet. En leder analyserer hvilke relasjoner som er viktigst i stillingen, og bygger mellommenneskelige forbindelseslinjer som gjør ledelsen effektivt og trivelig.

"Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et felleskap der rollen blir integrert inn i et større samspill. Avhengigheten er gjensidig, men det er det enkelte individ og den aktuelle lederrollen som avgjør hvilke avhengigheter som teller og hvilken kraft og betydning de har for effektivitet og trivsel" (Spurkeland, 2009 s. 38). Utgangspunktet for teorien ligger i humanistisk psykologi som vektlegger individets subjektive jobbopplevelse og hvordan relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet. Sentrale begrep er anerkjennelse, individets behov for utvikling og selvrealisering samt behovet for sosiale relasjoner.

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, og sier at medarbeidere ønsker å gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål. Medarbeiderne er bedriftens viktigste ressurs, og de skal motiveres til å bruke og utvikle sin kompetanse. Kontrollbehovet blir mindre innen denne

ledelsesformen. Rollen som leder blir mer preget av tilrettelegging, tilbakemelding og veiledning enn av styring og kontroll (Spurkeland, 2009).

Relasjoner bygges gjennom dialog. Dialogen er full av spørsmål og trenger dypere inn i forståelsen mellom mennesker og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Ved å bruke dialog som arbeidsmetode, skapes muligheter for bedre samspill og dermed kan tillit og medvirkning utvikles. Videre kan dette bidra til at den enkelte får større eierskap til arbeidet, som igjen kan skape motivasjon. Det motsatte av dette vil være byråkrati som modell, hvor lederen tar alle avgjørelser selv og kommer med påbud, forbud, lover, regelverk, håndbøker for atferd og kontroll. Denne modellen gir lite rom for påvirkning av den enkelte arbeidstager og kan skape liten tillit mellom leder og medarbeidere.

#### 2.4.2 Tillit

Tillit er selve bærebjelken i en relasjon og uten tillit mellom leder og medarbeider vil ikke relasjonsledelse fungere. Dimensjonen er sammensatt og påvirket av emosjonelle og atferdsmessige forhold som ærlighet, respekt, lojalitet, avhengighet, trygghet, tiltrekning og beundring. Tilliten blir på denne måten en sum av opplevelse som enten er positiv eller negativ. De emosjonelle og atferdsmessige ingrediensene spinner seg rundt tilliten og gjør den sterk eller svak. Tillit er en følelse som utvikles og videreutvikles ved gjentatte tillitsvekkende handlinger. Slike handlinger kan eksempelvis være at man får oppgaver som ikke alle andre får. Tillit trenger stadig å videreutvikles da den ofte er av midlertidig karakter. I en relasjon vil den ikke være konstant, men variere. Den skapes ved å bli kjent med medarbeiderne og gjennom utstrakt tillit kan en åpne for en større grad av selvledelse. Innenfor relasjonsledelse forsøker en å avbyråkratisere gjennom mindre behov for kontroll og ved å sette tillit og medarbeiderskap i fokus (Spurkeland, 2009).

Tillit betyr at begge parter arbeider for å ha glede og nytte av samværet. Begge parter vil hverandre godt og er villige til å dele i medgang og motgang. Dette fører til at begge parter får uttelling i overskuddssituasjoner og fordeler ulempene i kostnadssituasjoner. Relasjonen fører til at vi kan stole på at den ene handler på den andres vegne (Spurkeland, 2009)

### 2.4.3 Konflikthåndtering

Vi definerer konflikt som relasjonelle spenninger som gir og krever energi. Konflikt er naturlig i en relasjon. Helt fra barnestadiet kjenner vi konfliktens medfødte og menneskelige røtter. Konflikter kan være alt fra små kimer av uenighet, til full kamp. Den vesle kimen til konflikter er interessant, for her ligger mange ganger større mulighet til løsning enn på senere utviklingsstadier.

Relasjonsledelse har som et av sine mål å etablere gode og smidige samarbeidsforhold til ulike interesser i organisasjonen. Denne lederstilen er både forbyggende og aktivt konfliktløsende. Konfliktnivået kan senkes mange trinn, hvis en leder er bevisst på hva som lønner seg for resultatet, samarbeidet og effektiviteten. Gode relasjoner har en innebygget psykologisk kontrakt som sier at mellommenneskelige problemer løses i fødselen. Konflikter i samarbeidsforhold tas opp i direkte dialog mellom partene og det gis saklig tilbakemelding på misnøye. Sterk misnøye får dermed ikke grobunn og saken løses opp allerede på irritasjonsstadiet. Overvåkenhet og en proaktiv holdning til konfliktbildet i organisasjonen vil gjøre ledere i stand til å styre konfliktnivået til en viss grad (Spurkeland, 2009).

### 2.4.4 Tilbakemelding

"Barn er de beste studieobjektene. De formelig krever å bli sett, bli hørt, bli berørt og får tid og rom hos voksne. De forlanger oppmerksomhet uten stans i tidlig alder" (Spurkeland, 2012 s. 91). Dette er tydelig bevis på vårt nedarvede behov for anerkjennelse. Når vi blir voksne har vi lært å undertrykke og tilsidesette dette behovet til en hvis grad. Likefullt er det til stede i vårt følelsesliv og vi vil gjerne "bli sett" og få positive oppmuntringer. Også kritiske tilbakemeldinger kan tolkes positivt, når en vet det skjer i beste mening.

En leder må beherske kunsten å gi tilbakemeldinger som styrker mestringsfølelsen da dette er en viktig motivasjonsfaktor. Av og til kan det oppleves at enkelte ledere føler det vanskelig å gi negative tilbakemeldinger. Medarbeidere vil ofte søke etter tilbakemeldinger på sine prestasjoner. Det er nødvendig å ha relasjonelt mot for å kunne gi åpne og ærlige tilbakemeldinger av både positiv og negativ karakter. Dette motet anskueliggjør trygghet som viser at en kan dele makt og delegere oppgaver (Spurkeland, 2009).

Relasjonsledelse er i utgangspunktet en oppskrift på lederatferd som virker motiverende. Spørsmålet er om lederne er bevisst på den muligheten de har til å påvirke sine medarbeidere og skape entusiasme, og om de har evne til dette. I tilknytning til dette er evne og mot til å gi tilbakemelding viktig.

Ledere som spør sine medarbeidere til råds, viser interesse for deres meninger og ønsker å involvere dem i beslutninger. I disse tilfellene viser leder at han er avhengig av sine medarbeidere og ser på dem som viktige. Dette kan få medarbeidere til å føle seg betydningsfulle og virke motiverende, og spesielt dersom medarbeiderens uttalelse tas til etterretning.

Vi mener disse fire dimensjonene vil gi et teoretisk fundament som i stor grad vil bidra til å besvare vårt forskningsspørsmål "Hvordan oppleves utøvd ledelse?". Som beskrevet tidligere i oppgaven mener vi dette er dimensjoner som er helt avgjørende for å skape et godt motiverende, åpent, inkluderende og kreativt arbeidsmiljø for ledere og medarbeidere. Disse fire dimensjonene gir retning for intervjuguiden og vil være styrende for informasjonen vi henter ut til bruk i analysen.

### **3.0 Metode**

Formålet med undersøkelsen er å få mer kunnskap om hvordan ledelse utøves. Vi ønsker å få innsikt i hvordan lederne mener de utøver ledelse og hvordan medarbeiderne oppfatter dette.

For å kunne undersøke fenomenet "Hvordan oppleves utøvd ledelse?" måtte vi finne den metoden for datainnsamling som var best egnet til å gi oss god informasjon for analyse.

I følge Kvale og Brinkmann (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010) beskrives det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til fordeling av roller mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmålene og følger opp svar fra informanten. Intervjueren kontrollerer situasjonen og de to partene er således ikke likestilt i intervjuet. Kvalitativt intervju har til hensikt å få fram informantens beskrivelse av sin hverdagsverden. Dette legger grunnlag for å kunne tolke

betydningen av fenomenene som beskrives. Ved denne metoden benyttes få informanter, og metoden gjør det mulig å gå i dybden på det som skal undersøkes.

Kvantitative undersøkelser har derimot et større nedslagsfelt og større avstand til informantene, ved at det benyttes spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. Kvantitative data analyseres vanligvis ved statistiske metoder, mens kvalitativ metode gjør det mulig å fortolke svarene ut fra teksten. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010)

Med hensyn til vår problemstilling ønsket vi å ha mulighet til å kunne utdype nærmere informantenes erfaringer og oppfatninger ut fra svarene de ga. Det var ønskelig at de beskrev sine opplevelser og refleksjoner omkring disse. Dette ville kunne gi oss kompleks og nyansert informasjon som kunne gi oss bedre svar på det vi ønsket å undersøke. Kvantitativ metode ville kunne gitt oss svar på det som det ble spurt om, men fratatt oss muligheten for å avdekke ytterligere informasjon underveis ut fra svarene som ble gitt. Denne metoden forutsetter at vi på forhånd hadde gjort oss en klar oppfatning om hva vi ønsket å spørre om. På bakgrunn av dette fant vi det mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ tilnærming med intervju som metode i vår oppgave. Dette valget ble tatt på bakgrunn av at vi ønsket å gå i dybden for hvordan utøvd ledelse blir oppfattet av den som leder og lederens medarbeidere. Spesielt ønsket vi å rette oppmerksomhet mot ledes og medarbeideres oppfattelse av relasjon, tillit, konflikt og tilbakemeldinger.

Mange undersøkelser benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset kort periode. Slike undersøkelser er øyeblikksbilder av fenomener som studeres. Dette betegnes som tverrsnittsundersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010) Tverrsnittsundersøkelse er tids- og ressursøkonomisk, samt egnet til å fange variasjoner og forskjeller som kan gi grunnlag for sammenligning av grupper. På denne bakgrunn har vi diskutert oss frem til at denne type undersøkelse er mest hensiktsmessig for å fremskaffe mest mulig relevante data i forhold til forskningsspørsmålet.



### 3.1 Valg av informanter

Kvalitative undersøkelser søker mye informasjon fra et begrenset antall personer som betegnes som informanter. Begrensingen i antallet gjør det viktig å treffe riktig målgruppe for å skaffe best mulig relevante data. Deretter må det vurderes antall informanter som er hensiktsmessig å håndtere i den enkelte undersøkelse.

Vi ønsket å bruke to bedrifter vi hadde kjennskap til, for lettere å finne informanter som var villige til å la seg dybdeintervjue. Vi begrenset antallet til to ledere og fire medarbeidere i hver bedrift. Hvis vi hadde valgt et større antall informanter, ville det gå mye tid til reising og intervju. I tillegg ville det gå ytterligere tid til tolking, koding og analyse av datamateriale. Vi ser i ettertid at et utvalg fra en tredje bedrift ville kunne gitt oss et bedre datagrunnlag i form av et bredere bilde av fenomenet. Imidlertid er det foreliggende datamaterialet både komplekst og godt nyansert, vi har på denne bakgrunn vurdert det foreliggende datamaterialet som tilstrekkelig for vår undersøkelse.

## 4.0 Presentasjon av våre funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn om hvordan leder og medarbeidere oppfattet utøvd ledelse. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i dimensjonene relasjonsbygging, tillit, konflikthåndtering og tilbakemelding. Vi finner det naturlig å videreføre denne strukturen i den videre presentasjonen.

### 4.1 Relasjonsbygging

Det har det skilt seg ut tre tema som vi vil gå nærmere inn på i analysen:

- Hvordan relasjonsbygging prioriteres
- Hvordan dialogen oppleves
- Graden av formell og uformell relasjon

Alle lederne mente de prioriterte relasjonsbygging forholdsvis høyt. Dette kom til uttrykk gjennom sitat som "bruker tid på ansatte og er oppriktig interessert i dem", "legger vekt på å

skape gode relasjoner", "legger opp til samarbeid og gjøre folk gode" og "vi jobber som et team og har felles mål" samt "vi skal glede oss til å gå på jobb". En leder fortalte at han tok imot nyansatte med å gi dem en blomst, fordi de skulle føle seg velkommen. En annen kommenterte følgende: "Jeg må bli kjent med hver enkelt. Alle ansatte er ulike og det krever forskjellig tilnærming fra meg".

Når det gjaldt medarbeidernes opplevelse, mente kun en liten overvekt at relasjonsbygging ble prioritert. De som mente dette, kom med utsagn som "leder stiller opp for oss", "han er humorfylt, rund, trivelig, grei og enestående og vi har et veldig godt forhold". Mindretallet opplevde at leder ikke prioriterte relasjonsbygging. Dette ble uttrykt med utsagn som "føler ikke alltid at jeg blir forstått, når liksom ikke fram til leder" og "når vi tar opp ting, forstår han det ikke så lett".

Alle lederne hevdet de hadde god dialog med medarbeiderne. Det kom frem utsagn som: "jeg får dårlig samvittighet hvis jeg ikke snakker ofte nok med ansatte" og "forsøker å få til en god dialog for å undre oss over ting sammen". Flertallet av medarbeiderne var enige i at dialogen med leder var god, "min leder og jeg er på bølgelengde", "vi har åpen dialog" og "leder ønsker å bli kjent med meg og forstå meg". Imidlertid var det et mindretall som mente at dialogen med leder var dårlig. Dette kom til uttrykk i enkelte konkrete hendelser og utsagn som "leder tar seg tid til å lytte, men følger ikke opp".

Det tredje temaet handler om formell eller uformell relasjon. Med formell relasjon mener vi planlagte møter mellom leder og medarbeidere. Med uformell relasjon menes all annen kontakt som medarbeidere og leder har i løpet av arbeidsdagen, som for eksempel telefon, e-post og tilfeldige samtaler. Alle lederne var opptatt av den formelle relasjonen med sine medarbeidere. I hovedsak handlet dette om at lederne møtte medarbeiderne i formelle møter med jevne mellomrom. Møtehyppigheten varierte fra hver 14 dag til 1 gang pr måned. Alle medarbeiderne var enig i at den formelle relasjonen var ivaretatt og høyt prioritert av lederne.

Flertallet av medarbeiderne kommenterte den uformelle relasjonen med sin leder og bemerket den som god. Dette uttrykkes med følgende kommentarer: "vi har daglig kontakt", "vi har tid til å tenke og prate sammen" og "stikker innom leder, trenger ikke audiens". Alle lederne kommenterte den uformelle relasjonen de har til sine medarbeidere, men det var få som kommenterte betydningen av dette. Kun en leder ga uttrykk for betydningen av den uformelle

relasjonen. Følgende utsagn viser dette: "jeg har en åpen dør politikk", "drikket morgenkaffe med de som er på huset to til tre ganger i uka" og "jeg bruker tid på de ansatte og er oppriktig interessert i dem".

Innenfor denne dimensjonen kommer det frem at en har ulik oppfatning av hvordan relasjonsbygging prioriteres, hvordan dialogen er og graden av formell og uformell relasjon. Lederne mener de prioriterer alle temaene, men enkelte medarbeidere har en annen oppfatning.

## 4.2 Tillit

Ut fra de svarene vi fikk, var det tre temaer som utpekte seg:

- Graden av tillit
- Graden av respekt
- Graden av lojalitet, ærlighet og trygghet

Samtlige ledere opplevde gjensidig tillit til sine medarbeidere. De kom med følgende utsagn: "det er viktig å gi ansvar uten å detaljstyre", "sitter ikke med alle svarene, så man må spille på lag", "det er viktig å vise fleksibilitet begge veier" og "tillit til ansatte gir fullmakter".

En av lederne uttrykte også følgende: "jeg er opptatt av at medarbeiderne har tillit til meg", "for mye tilstedeværelse kan oppfattes som påtrengende og kontrollerende. Det er en balansegang mellom å være synlig og usynlig."

Et overveiende flertall av medarbeiderne uttrykte at de opplevde gjensidig tillit til sin leder. Dette uttrykte de ved følgende utsagn: "gjennom handlinger får jeg mer tillit enn ved tomme ord" og "leder stoler på min faglige kompetanse". Noen medarbeidere nevnte at de ble gitt tillit fra leder gjennom at leder tildelte dem spesielle arbeidsoppgaver som andre ikke fikk. Andre fremhevet frihet og delegert ansvar som viktige bevis på tillit fra leder. Dette understøttes av utsagn som "ingen står over meg og passer på meg; punktlighet i arbeidet gir tillit". En leder formidlet at han mistet tillit til sine ansatte hvis han oppdaget at de ikke snakket sant. Et lite mindretall følte de hadde mistillit til sin leder. De kom med utsagn som "jeg har på en måte mistet tilliten", "leder oppleves som kontrollfreak" og "vi føler oss overvåket".

De fleste medarbeiderne nevnte respekt i intervjuene og i hvilken grad de opplevde gjensidig respekt i forholdet til sin leder. Det er derfor interessant å observere at kun en leder nevnte respekt i undersøkelsen. Et overveiende flertall av medarbeiderne opplevde gjensidig respekt i forholdet til sin leder, men et lite fåtall opplevde manglende respekt.

Andre tema som kom opp i intervjuene var lojalitet, ærlighet og trygghet. Både medarbeidere og ledere snakket om viktigheten av disse faktorene i et arbeidsforhold, men bare tre informanter sa noe spesifikt om hvorvidt de hadde høy eller lav lojalitet i sitt forhold til henholdsvis leder eller medarbeider. En leder sa den gjensidige lojaliteten var høy, det samme hevdet en medarbeider, men en annen medarbeider mente lojaliteten var lav. En medarbeider uttrykte følgende: "noen har det, og min leder har det, og det oppleves som trygt. Det er viktig å ha en å være trygg på, ha tillit og åpne linjer". Videre uttalte en leder: "jeg må være ærlig i alt jeg driver med" og "jeg innrømmer feil".

Både ledere og medarbeidere erkjente viktigheten av gjensidig tillit og det var i stor grad enighet i opplevelsen av dette. Respekt for den jobben de gjør og respekt fra sin leder, ble nevnt av flere medarbeidere. En interessant observasjon er at lederne ikke nevnte dette i våre intervjuer. Både ledere og medarbeider snakket om viktigheten av lojalitet, ærlighet og trygghet.

### 4.3 Konfliktåndtering

I intervjuene stilte vi spørsmål til ledere og medarbeidere om konflikter og konfliktåndtering. Ut fra de svarene vi fikk, har vi kategorisert konfliktåndtering i fire ulike kategorier:

- Evne til konfliktåndtering
- Vilje til konfliktåndtering
- Konfliktnivå
- Åpenhet om konflikter

Alle ledere fremhevet viktigheten av god og riktig konfliktåndtering, samtidig erkjenner en del av lederne at de faktisk er litt konfliktsky og synes konflikter er vanskelig.

Likevel mente samtlige ledere at de har både stor evne og vilje til å håndtere konflikter. Utsagn som "jeg leter etter bakenforliggende årsaker til konflikten", "man må ofte forsøke flere innfallsvinkler" og "jeg ror konflikter i havn" brukes for å understøtte dette. Dette samsvarer i stor grad med medarbeidernes utsagn. De fleste medarbeidere syntes at lederen hadde både stor evne og vilje til konflikthåndtering, med unntak av et lite mindretall som syntes det motsatte. Disse underbygde sitt synspunkt med påstander som "vinglete på å ta avgjørelser" og "leder følger ikke opp".

Konfliktnivået beskrives nedenfor som høyt eller lavt ut fra alvorlighetsgraden på konfliktene. Samtlige ledere hevder at konfliktnivået er lavt, derfor er det interessant å se at dette kun støttes av omtrent halvparten av medarbeiderne. Noen mener at konfliktnivået er høyt, og resten mener det er middels. Her samsvarer altså ikke ledernes og medarbeidernes oppfattelse av konfliktnivået på arbeidsplassen. Blant de som mener konfliktnivået er middels finnes imidlertid utsagn som "vi har ulike meninger uten at det blir problematisk", "vi kan være enige om å være uenige" eller "det er stor aksept for uenigheter". Det er derfor ikke sikkert at lederne ser på uenighetene som konflikter, mens medarbeiderne definerer det litt annerledes. Blant medarbeiderne som mener at konfliktnivået er høyt, finner vi utsagn som "i konflikter prøver leder å overbevise oss om at vi tar feil" og "leder blåser opp ting til store problemer".

Med åpenhet om konflikter mener vi i hvilken grad konfliktene blir tatt opp og snakket åpent om. Samtlige ledere hevder at åpenheten er stor, og en liten overvekt av medarbeiderne støtter dette. Resten av medarbeiderne mener det er liten åpenhet omkring konflikter. Disse grunngir sin oppfatning med at lederen er utydelig og gir fort etter i konflikter. Det nevnes også at leders autoritet og makt legger et lokk på konfliktene, slik at disse aldri får anledning til å komme til overflaten. Medarbeidere kommer med følgende utsagn som understøtter dette: "leder trekker seg unna og er konfliktsky" og "jeg gidder ikke å krangle der en ikke kommer noen vei"

Ledernes vilje og evne til konflikthåndtering oppleves ganske lik blant lederne og medarbeiderne. Når det gjelder konfliktnivået og åpenheten omkring konfliktene så er bildet litt annerledes. Alle lederne beskrev konfliktnivået som lavt og det var stor åpenhet omkring dette. Synet ble ikke delt av medarbeiderne, som mente nivået var fra middels til høyt. Flere medarbeidere opplevde at lederne ikke lot konflikten komme til overflaten, men heller forsøkte å skjule den.

## 4.4 Tilbakemeldinger

Vi har sortert svarene informantene ga om lederens tilbakemeldinger inn i fire kategorier.

- Graden av tydelighet på positive tilbakemeldinger
- Graden av tydelighet på negative tilbakemeldinger
- Graden av fokus på medarbeidersamtaler
- I hvilken grad tilbakemeldinger brukes som motivasjon

Når det gjaldt oppfatningen om positive tilbakemeldinger var tydelige eller utydelige, mente samtlige ledere i undersøkelsen at de var tydelige når de ga positive tilbakemeldinger. En leder uttalte det slik: "ros må være ekte og konkret" og "det er utfordrende å gi ros i rette situasjoner". Imidlertid mente nesten halvparten av medarbeiderne at lederne var utydelige når de ga positive tilbakemeldinger. Det ga seg utslag i utsagn som "savner klapp på skulderen, oppfølging og tilbakemelding" og "får ikke direkte ros, men heller ikke kritikk". En medarbeider opplevde at leder var flink til å formidle ros som "kommer utenfra", men positive tilbakemeldinger på bakgrunn av hvordan leder opplevde medarbeiderne sine fikk de aldri.

Ledere og medarbeidere delte seg inn på samme måte ved oppfattelsen om negative tilbakemeldinger. Alle lederne mente de var tydelige, mens det bare var en liten overvekt av medarbeiderne som mente lederne var tydelige ved negative tilbakemeldinger. Flere ledere ga uttrykk for at det var viktig å være ærlig og mente de i hvert fall kom med negative tilbakemeldinger hvis det var grunnlag for det i medarbeidersamtalen. Lederne ga inntrykk av å ha svært forskjellige holdninger til å gi negative tilbakemeldinger. Det kom til uttrykk ved at en mente det var vanskelig "å finne knagger å henge ris på", men en annen hevdet det var viktig å ikke pakke inn ting og kalle en "spade for en spade". En leder oppsummerte det slik: "jevnt over skal det meste kunne sies når det gjøre skikkelig".

Medarbeidernes oppfattelse av hvorvidt negative tilbakemeldinger var tydelige kom til uttrykk på svært ulike måter. For eksempel fortalte en av medarbeiderne at de ikke fikk mye "ris" og mente leder var litt forsiktig og vag når det gjaldt dette, og følte at leder kanskje var ubekvem med å gi negative tilbakemeldinger. En annen medarbeider som ga uttrykk for at leder var

åpen og ærlig. Lederen kom med veiledning om hvordan ting burde løses i stedet for å gi kritikk. Medarbeideren oppfattet dette som konstruktiv måte å få negativ tilbakemelding på.

Når vi ser på om ledere har fokus på medarbeidersamtaler, ser vi at samtlige ledere i undersøkelsen mente de hadde høyt fokus på dette. En liten andel av medarbeiderne opplevde at leder ikke hadde høyt fokus på dette.

Vi spurte ikke medarbeiderne direkte om tilbakemeldinger fra leder kunne føre til motivasjon, men en stor andel av medarbeiderne ga uttrykk for motivasjon i forbindelse med tilbakemeldinger. Aller best kom det til uttrykk av medarbeideren som uttalte "engorn gongen e de moro å få ros, då føle mø at mø har gjort noko rettikt". En annen medarbeider uttrykker følgende: "leder er flink til å se personen. Etter at noe er sagt bruker jeg tid til å tenke på det etterpå. Leder treffer ofte spikeren på hodet og jeg føler at leder kjenner meg. Og hvis en kjenner etter litt selv også, så kjenner en jo hvor skoen trykker. Lederen min ser dette og påpeker dette". En tredje medarbeider så på seg selv som engasjert i jobben, men opplevde å få lite respons fra leder og har dermed mistet motivasjonen.

Størstedelen av medarbeiderne så på tilbakemeldinger som motiverende. Bare halvparten av lederne har gitt uttrykk for at tilbakemeldinger kan virke motiverende, den andre halvparten av lederne har ikke nevnt motivasjon overhode i intervjuene. Nå må det påpekes at ingen av spørsmålene handlet om motivasjon, men likevel nevnte medarbeiderne dette i langt større grad enn lederne.

Lederne mente de var tydelige på å gi tilbakemeldinger, både positive og negative. Det ble ikke oppfattet slik blant alle medarbeiderne. Kun en liten overvekt opplevde det slik som lederne beskrev. De fleste opplevde at lederne hadde stor fokus på bruken av medarbeidersamtaler, kun et fåtall av medarbeiderne opplevde at lederne ikke hadde fokus på dette. De fleste medarbeiderne opplevde tilbakemeldinger som en motivasjonsfaktor. Betydningen av tilbakemelding som verktøy for å skape motivasjon, kom ikke like tydelig frem blant lederne.

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere våre funn opp mot relasjonsteori.

### 5.1 Relasjonsbygging

Vi vil her se hvordan relasjonsbygging oppfattes og hvilken betydning relasjonen har. I tillegg ser vi hvordan dialogen, formelle og uformelle relasjoner blir opplevd.

I følge Spurkeland er relasjonsledelse en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rollen blir integrert inn i et større samspill. Lederne i vår undersøkelse var opptatt av å ha gode relasjoner til sine medarbeidere og vi tolket dette slik at de prioriterte relasjonsbygging høyt. De vektla det mellommenneskelige samspillet og uttrykte at det var viktig med godt samarbeid og å gjøre ansatte gode. Noen ga mer uttrykk for dette enn andre. Spesielt en leder var svært opptatt av det sosiale samspillet med sine medarbeidere, og så betydningen av sin rolle i et større fellesskap. Denne lederen syntes å ha en lederstil som er mer relasjonsorientert enn de andre.

Medarbeiderens opplevelse samsvarer ikke helt med lederne vedrørende prioritering av relasjonsbygging. Noen medarbeidere var enige i at lederne prioriterte relasjonsbygging og at relasjonen var god. Andre mente at leder ikke var opptatt av relasjonsbygging. I følge Spurkeland kan ledelse betraktes ut fra to hovedvinkler, posisjonstenking og relasjonstenking. Posisjonstenkingen tar utgangspunkt i at man leder ut fra fullmakt og ansvar. Når ledelse utøves med denne holdningen blir man mer opptatt av makt, kontroll og myndighet enn av relasjoner og samspill mellom mennesker. Det kan tyde på at noen ledere i vår undersøkelse utøver mer posisjonsorientert ledelse enn andre.

Spurkeland hevder videre at dialogen er byggestein for samhold og mellommenneskelige relasjoner. Alle lederne mente de hadde god dialog med medarbeidere, men noen fokuserte mer på dialog ansikt til ansikt for å skape best mulig relasjon. Ledere som sjelden hadde fysiske møter, brukte mye telefon og e-post og opprettholdt dialogen på denne måten. For å ivareta dialogen, skape og utvikle gode relasjoner, er vår vurdering at fysiske møter er en bedre måte for å oppnå dette.



Noen medarbeidere opplevde dialogen som god, men andre mente at dialogen de hadde med leder, var dårlig. Dialogen er full av spørsmål og trenger dypere inn i forståelsen mellom mennesker. Dette knytter bånd mellom mennesker og skaper respekt. Når relasjoner bygges gjennom dialog blir ledere avhengig av god dialog med ansatte for å få, og opprettholde en god relasjon. Uavhengig av hvilke teoretisk utgangspunkt en har, er det et alvorlig signal når medarbeidere ikke opplevde god dialog med sin leder. Med utgangspunkt i relasjonsteorien kan det bli katastrofalt hvis dialogen ikke fungerer.

Det legges stor vekt på dialog som redskap for å skape en felles retningsfølelse i relasjonsteorien. Undersøkelsen viste at lederne prioriterte den formelle relasjonen gjennom fast møtestruktur. Alle medarbeiderne var enige i at den formelle relasjonen var god og at lederne ivaretok dette på en god måte. Gjennom formelle møtestrukturer ble noe av dialogen og relasjonen ivaretatt, selv om dette var begrenset.

Kun en leder kommenterte betydningen av den uformelle relasjonen og formidlet eksempel på hvordan han brukte dette bevisst i samspillet med medarbeiderne sine. Flertallet av medarbeiderne snakket om den uformelle relasjonen de hadde til sin leder, og de opplevde at møter utenom fastsatt tidspunkt var gode og viktige. Ut fra dette tolker vi den uformelle relasjonen som mer betydningsfull og viktigere for medarbeidere enn den er for ledere.

Undersøkelsen og resultatene viser at alle lederne ga uttrykk for å prioritere relasjonsbygging høyt. Det var delt oppfattelse blant medarbeiderne om dette. Alle lederne oppfattet at de hadde god dialog med sine medarbeidere, men her var det også ulik oppfattelse hos medarbeiderne. Ledere og medarbeidere hadde lik oppfattelse av at formelle relasjoner var godt ivaretatt. Når det gjelder uformelle relasjoner oppfattet medarbeiderne dette som svært viktig, lederne ga lite uttrykk for betydningen av dette.

## 5.2 Tillit

I Spurkelands modell er dimensjonen tillit selve bærebjelken i en relasjon og uten denne tilliten mellom leder og medarbeider vil relasjonen ikke fungere. Alle lederne i undersøkelsen opplevde at medarbeiderne hadde tillit til dem og lederne hadde tillit til sine medarbeidere.

Medarbeidernes opplevelse samsvarte i hovedtrekk med ledernes opplevelse. Nedenfor vil vi se nærmere på medarbeidernes opplevelse av tillit og respekt.

Når alle ledere opplevde god tillit til sine medarbeidere, ga dette et godt fundament for en god relasjon til medarbeiderne. Tillit bidrar til å gjøre ledelse mindre byråkratisk og medarbeideren kan i større grad utforme sin arbeidshverdag basert på rammer, fremfor instruksjoner og kontrolltiltak. Vi oppfattet at lederne stolte på sine medarbeidere og viste et positivt menneskesyn. De mente at medarbeiderne vil gjøre det beste for organisasjonen og ville bidra til å oppfylle bedriftens mål. Gjensidig tillit fører til en opplevelse av fellesskap og skaper sterke bånd mellom leder og ansatt.

Noen medarbeidere opplevde å ikke ha tillit til sin leder, og at leder ikke hadde tillit til dem. Dette medfører et alvorlig brudd i relasjonen. Medarbeiderne følte at leder ikke jobbet for dem. De stolte ikke på sin leder. Dette kan føre til lav motivasjon og at arbeidsinnsatsen reduseres.

I undersøkelsen var medarbeiderne opptatt av gjensidig respekt, og opplevde at de hadde dette. Noen opplevde at lederen ikke viste dem respekt. Ledere nevnte opplevelse av respekt i liten grad. Opplevelsen av å bli respektert er svært viktig i forbindelse med tillit og relasjonsbygging. Medarbeidere må føle at de blir respektert som medmenneske og for arbeidet de utfører. Medarbeider som ikke opplever respekt, kan oppleve skuffelse og bitterhet i forhold til sin leder, og dette påvirker i stor grad tilliten og relasjon.

Lojalitet, ærlighet og trygget kom opp i de fleste intervjuene som viktige momenter i tilknytning til tillit. Dette er momenter som påvirker tilliten i stor grad og er med på å styrke eller svekke denne.

Flertallet opplevde tilliten som høy, dette betyr grunnlag for gode relasjoner var til stede. Noen få opplevde tilliten som svak og dette skapte opplevelse av svakere relasjon mellom leder og medarbeidere.

### 5.3 Konfliktbehandling

I det følgende vil vi drøfte ledere og medarbeideres opplevelse av konfliktbehandling, konfliktnivået og åpenhet omkring konflikter.

Våre ledere mente selv at de var gode til å håndtere konflikter ved at de viste stor evne og vilje til å ta tak i disse. Samtidig var det flere ledere som ga uttrykk for at konflikter kunne være ubehagelig og noen innrømte at de var konfliktsky. De fleste medarbeiderne opplevde stor vilje og evne hos sine ledere til å ta tak i konflikter og løse disse så fort de viste seg. Noen medarbeidere oppfattet at deres ledere viste lite vilje til å ta tak i problemer. Uttalelser som "vinglete på å ta avgjørelser" kom frem i denne sammenhengen.

Dialogen er en avgjørende faktor for å løse konflikter. Der dialogen er åpen og god, vil det være større sjans for å løse konflikter i startfasen. Det er viktig for å unngå at konfliktene blir alvorlige og fastlåste. Noen medarbeidere opplevde dårlig dialog med sin leder, dette kan lett føre til misforståelser og konflikter.

Enkelte ledere oppfattet seg selv som konfliktsky. Dette kan medføre høyere terskel for å ta tak i konfliktene. Desto tidligere en konflikt løses, desto bedre er resultatet for den enkelte og bedriften. En proaktiv og tydelig holdning til konflikter kan bidra til en smidig og tidlig løsning. En av lederne hevdet han kunne bli oppfattet som konfliktskapende, da han ofte tok tak i situasjoner som han antok kunne utvikle seg til konflikter. Hans medarbeidere oppfattet ikke dette på samme måten, men opplevde ham som dyktig med konfliktløsning.

Konfliktnivået beskrives som høyt eller lavt ut fra alvorlighetsgraden på konfliktene. Alle lederne beskrev konfliktnivået på sin arbeidsplass som lavt. Denne oppfatningen ble ikke delt av alle medarbeiderne. Noen opplevde konfliktnivået som høyt og andre opplevde det som middels. Konflikter kan oppfattes på ulike måter. For noen kan en liten uoverensstemmelse oppleves som en stor konflikt, og for andre oppleves ikke dette som konflikt i det hele tatt.

Opplevelsen av åpenhet rundt konflikter er ulik. Lederne mente at det er stor åpenhet om konflikter, men medarbeiderne var delt i synet på dette. De som ikke opplevde åpenhet, mente at lederen gjennom sin autoritet undertrykte konfliktene. Når organisasjoner preges av

relasjonell svakhet og konflikter undertrykkes, bruker lederne sin makt og myndighet over sine medarbeidere. Enkelte medarbeidere oppfattet at lederne ikke ønsket å synliggjøre konfliktene. Dette kan tolkes som et forsøk på å skape et bilde av harmoni utad. Sterke relasjoner har en innebygd psykologisk kontrakt som fører til at konflikter løses lettere. Medarbeiderne som opplevde åpenhet om konflikter hadde sannsynligvis bedre relasjon til sin leder.

Lederne opplevde lavt konfliktnivå og stor åpenhet om konflikter, og videre at de var gode på konflikthåndtering. Medarbeiderne var delt i dette synet. Noen hadde samme opplevelse som lederne, men andre medarbeidere opplevde det ikke slik.

## 5.4 Tilbakemeldinger

Ifølge Spurkeland har alle mennesker behov for anerkjennelse gjennom å bli sett og hørt. Dette behovet kan ledere tilfredsstille overfor sine medarbeidere ved tilbakemeldinger. Både positive og negative tilbakemeldinger viser medarbeiderne at de blir sett og får anerkjennelse for arbeidsinnsatsen. Tilbakemeldinger fra ledere er viktige påvirkningsmuligheter overfor medarbeiderne i forhold til motivasjon, og vise retning for arbeidet for å oppnå bedriftens mål. Vi vil nå se hvorvidt ledere og medarbeidere hadde samme oppfatning av ledernes tilbakemeldinger til medarbeiderne.

I resultatet av intervjuene så vi at samtlige ledere opplevde at de var tydelige på både positive og negative tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Denne oppfatningen stod i rimelig sterk kontrast til medarbeidernes opplevelse av tilbakemeldinger fra lederne. Mange av medarbeiderne opplevde at lederne var utydelige både når de ga positive og negative tilbakemeldinger. Samtlige ledere mente altså at de var tydelige når de ga tilbakemeldinger, samtidig som ikke alle medarbeidere oppfattet dette slik. Når det gjaldt negative tilbakemeldinger, ga lederne uttrykk for at det var viktig å være ærlig, men noen opplevde det som vanskelig å finne rette måten å gi denne type tilbakemelding på. Noen medarbeidere opplevde ingen eller lite negative tilbakemeldinger, og antok at lederen syntes det var vanskelig å gi denne type tilbakemeldinger. Det kan antas en viss frykt fra ledernes side at «ris» skal påvirke relasjonen negativt.

Det mest interessante var imidlertid at ledere som opplevde de var tydelige med hensyn til positive tilbakemeldinger, ikke ble oppfattet slik av sine medarbeidere. Det kom spesielt til uttrykk fra en medarbeider som mente leder formidlet «skryt som kom utenfra», men aldri kom med positive tilbakemeldinger på det han erfarte medarbeiderne utførte av arbeid. Denne lederen oppfattet da at han ga ros til sine ansatte, men medarbeiderne følte ikke at denne type tilbakemelding var fra leder, da dette dreide seg om videreformidling av ros.

Noen av medarbeiderne ga uttrykk for total mangel på tilbakemelding. Taushet kan være en metode enkelte ledere benytter for å formidle at alt er som det skal være, og at medarbeiderne arbeider selvstendig og godt og ikke behøver rettleiding i arbeidsutførelsen. Mangel på tilbakemelding kan føre til frustrasjon fordi en ikke vet om arbeidsutførelsen er av god nok kvalitet, og om resultatet av arbeidet blir verdsatt. Dette kan medføre utrygghet og tap av motivasjon for arbeidet med den følge at innsatsen blir lavere.

Ledere påpekte viktigheten av ærlighet og åpenhet i forbindelse med tilbakemelding og medarbeidere som opplevde dette fra lederne, følte dette som trygt. Det å få tilbakemelding kan i tillegg til å gi en følelse av at en blir sett, gi anerkjennelse og fortelle medarbeiderne hvorvidt retningen for arbeidet er riktig.

Samtlige ledere følte de hadde høyt fokus på medarbeidersamtaler, men en liten andel av medarbeiderne oppfattet ikke at lederne hadde høyt fokus på dette.

Selv om vi ikke stilte spørsmål om motivasjon i undersøkelsen nevnte størstedelen av medarbeiderne motivasjon i forbindelse med tilbakemeldinger. En medarbeider opplevde å miste motivasjon for arbeidet som følge av mangel på positiv tilbakemelding fra leder. Flere ga imidlertid uttrykk for å bli motivert til innsats av positive tilbakemeldinger. Bare noen ledere nevnte motivasjon i forbindelse med tilbakemeldinger. Ledere har mulighet til å påvirke og skape entusiasme hos sine medarbeidere dersom de har evne til motiverende lederatferd. Spørsmålet er om lederne er bevisst denne muligheten. Det vil være naturlig å benytte tilbakemeldinger til å utføre motiverende lederatferd, men dette krever både evne og mot. Vi har sett ledere oppleve at de gir positive tilbakemeldinger som kan virke motiverende, men at medarbeidere ikke opplever det slik. Både ledere selv og medarbeider opplever at mot til negative tilbakemeldinger kan mangle hos enkelte ledere.

Ut fra resultatet kan vi konkludere at medarbeidere er mye mer opptatt av tilbakemeldinger enn ledere. Ledere oppfatter at de gir både positive og negative tilbakemeldinger til sine medarbeidere, men en stor del av medarbeiderne oppfatter ikke dette. Medarbeiderne gir uttrykk for at de opplever tilbakemeldinger motiverende og savner tydelige positive og negative tilbakemeldinger.

## 6.0 Konklusjon

Gjennom vår prosjektoppgave har vi arbeidet oss fram mot en konklusjon på vår problemstilling:

### **Hvordan oppleves utøvd ledelse?**

Vår hypotese var at medarbeidere oppfattet utøvd ledelse på en annen måte, enn lederne oppfattet det selv. Vi mente at opplevd ledelse var avhengig av hvilken posisjon og ståsted en har.

Hensikten med prosjektet var å få innblikk i hvordan ledere utøvde ledelse, og hvordan medarbeidere oppfattet dette. Fokuset i undersøkelsen handler om relasjon mellom leder og medarbeider innen dimensjonene relasjonsbygging, tillit, konflikthåndtering og tilbakemelding. I intervjuene av ledere og medarbeidere fikk vi mye informasjon om hvordan utøvd ledelse opplevdes innen nevnte dimensjoner. Gjennom kategorisering, kondensering og bearbeidelse av informasjon har vi kommet frem til flere interessante funn.

Alle lederne i vår undersøkelse opplevde at de prioriterte relasjonsbygging høyt, hadde god dialog med medarbeiderne og la stor vekt på formelle relasjoner. Noen av medarbeiderne opplevde at lederne prioriterte relasjonsbygging høyt, men andre opplevde at dette ble lavt prioritert. Det var også ulike oppfatninger hos medarbeiderne hvorvidt dialogen var god. Videre la medarbeiderne vekt på uformelle relasjoner. Dette momentet ble i liten grad nevnt av lederne. Vi ser at noen ledere og medarbeidere har sammenfallende opplevelser innen denne dimensjonen, men det er viktig å merke seg de ulike oppfatningene. Ifølge vår teori bygges relasjoner gjennom dialog. På bakgrunn av funnene kan det konkluderes med at

medarbeidere er mer opptatt av uformelle plattformer for dialog enn lederne. Videre kan det konkluderes med at medarbeiderne ser større nytte av uformelle relasjoner enn lederne.

De fleste lederne og medarbeiderne opplevde at tilliten var høy og dette kan skape grunnlag for god relasjonsledelse. Noen få medarbeidere opplevde at tilliten var lav, og i forhold til relasjonsteorien gir dette lav mulighet for god ledelse basert på gode relasjoner.

Alle ledere mente de var gode på konflikthåndtering, at det var stor åpenhet omkring konflikter og at konfliktnivået var lavt. Noen av medarbeiderne opplevde også konflikthåndteringen slik, men andre ga uttrykk for svak konflikthåndtering, lite åpenhet rundt konflikter og høyt konfliktnivå. Det er spesielt interessant å finne at enkelte medarbeidere opplevde høyere konfliktnivå, mindre åpenhet og svakere konflikthåndtering enn lederne.

Ledere mente de ga både positive og negative tilbakemeldinger til sine medarbeidere, men en stor del av medarbeiderne opplevde de fikk for lite tilbakemeldinger, både positive og negative. Medarbeiderne var svært opptatt av å få tilbakemeldinger fordi de opplevde det som motiverende. Den relativt store ulikheten i opplevelsen av tilbakemeldinger, er viktig å merke seg. Relasjonsledelse er en lederadferd som virker motiverende. Ledere bør være bevisst på mulighetene de har gjennom relasjonsbygging og tilbakemeldinger for å påvirke sine medarbeidere til å skape entusiasme for arbeidsplassen. Vi konkluderer med at medarbeiderne ønsker flere og tydelige tilbakemeldinger for å kunne gjøre en best mulig jobb for organisasjonen.

Vi har med dette funnet at utøvd ledelse oppfattes forskjellig av medarbeidere og ledere. Dette bekrefter vår hypotese om at medarbeidere oppfatter utøvd ledelse på en annen måte, enn lederne oppfatter det selv. Det vil si at opplevelsen av ledelse er avhengig av hvilken posisjon og ståsted en har. Alle gir imidlertid uttrykk for ønsker om gode relasjoner som kan føre til positivt arbeidsmiljø og gode resultater for organisasjonen. For å oppnå dette kan det vurderes om lederne bør fokusere mer på betydningen av relasjonsbygging og sosialt samspill.

## Kilder

Hollander og Julian. (1969). *33 definisjoner av lederskap*. (nr.14). Lokalisert 30.5.2013, på [http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner\\_av\\_lederskap.htm](http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner_av_lederskap.htm)

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.).[Bergen]: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P, A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* [Oslo]: Abstrakt forlag.

Karlsen J. P. og Gottschalk P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. (2. utg.). [Oslo]: Universitetsforlaget

Kaufmann, G og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). [Bergen]: Fagbokforlaget

Spurkeland, J.(2012). *Relasjonskompetanse* (2.utg.). [Oslo]: Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.).[Oslo]: Universitetsforlaget

## Vedlegg

Intervjuguide medarbeidere

Intervjuguide ledere



## **Intervjuguide for medarbeidere**

Samtykkeerklæring, underskrift og retur

Hvem er vi

Prosjektets innhold

Tema

Rolleavklaring

Intervjuform

Godkjenning av referat innen 18. April 2013 om ønskelig sendes det til dere på mail

### **Relasjonsbygging**

1. Kan du fortelle om hvordan din leder tok hånd om deg i oppstarten på din nye arbeidsplass?
2. Hvordan opplevde du det?
3. Hva gjør lederen for å bli kjent med deg?
4. Hva er en god leder for deg?
5. Mener du selv at du har en leder som er slik?
6. Kan du fortelle litt om forholdet til din nærmeste leder?
7. Hvordan kommuniserer leder med deg i det daglige?

### **Tillit**

8. Hva gjør din leder for få et godt tillitsforhold til deg?
9. Kan du fortelle om en situasjon der du har følt/opplevd at du ikke har tillit til din leder?
10. Hva gjorde din leder for å gjenopprette tillitten?
11. Har du opplevd at din leder ikke har tillit til sine medarbeidere?

### **Konflikthåndtering**

12. Hvordan håndterer din leder konflikter?
13. Kan du fortelle om en uenighet du har hatt med en leder?
14. Hvordan gikk det?
15. Hvorfor tror du den oppstod?
16. Hva ble resultat?

### **Tilbakemelding**

17. Hvordan gir din leder ros?
18. Hvordan gir din leder ris?
19. Hvordan opplever du medarbeidersamtaler i forhold til tilbakemeldinger?

**Er det noe du vil tilføye?**

## **Intervjuguide ledere**

Samtykkeerklæring, underskrift og retur

Hvem er vi

Prosjektets innhold

Rolleavklaring

Tema

Intervjuform

Godkjenning av referat innen 18. April 2013 om ønskelig sendes det til dere på mail

### **Relasjonsbygging**

1. Hvordan tar du i mot nye medarbeider?
2. Kan du beskrive et slikt møte?
3. Hvordan tenker du, hva er viktig i møte med nye medarbeider (relasjon)?
4. Hvordan kommunisere med medarbeidere i det daglige?
5. Fortelle om et typisk møte eller samtale eller situasjon med en medarbeider
6. Hvordan oppleves forholdet til dine medarbeider?
7. Beskriv hva som kjennetegnes ved et godt forhold til medarbeidere?
8. Beskriv hva som kjennetegnes ved en typisk dårlig eller problematisk forhold til medarbeidere?

### **Tillit**

9. Hva gjør du for å få et godt tillitsforhold mellom deg og dine medarbeidere?
10. Kan du fortelle om en situasjon der du har følt/opplevd at medarbeidere ikke har tillit til deg som leder?
11. Hva gjorde du da konkret for å gjenopprette tillitten fra dine medarbeidere
12. Har du opplevd at du ikke har tillit til en eller flere medarbeider?

### **Konflikthåndtering**

13. Hvordan håndterer du konflikter?
14. Kan du fortelle om en gang du hadde en konflikt med eller mellom ansatte?
15. Hvordan var den?
16. Hva ble resultatet?

### **Tilbakemelding**

17. Kan du fortelle om en situasjon hvor du selv mener du ga positiv tilbakemelding?
18. En gang du måtte gi negativ tilbakemelding?
19. Bruker du medarbeidersamtale for å gi tilbakemeldinger?

**Er det noe du vil tilføye?**